

France Télécom
Activités Marché des Particuliers
Rapport
Expertise CHSCT

Sous la direction de :

Marc CHENAIS, Président de Technologia
Jean-Claude DELGENES, Directeur Général de Technologia
Xavier ZUNIGO, Docteur en Sociologie (EHESS/ENS)

Responsable de l'équipe :

Nelly BIDOT-MORAT, Consultant en organisation du travail et management

Equipe :

Annick AGID, Consultant en Ressources-Humaines (EM Lyon)
Fanny JEDICKLI, Docteur en Sociologie (Université de Paris Diderot)
Philippe NOUVELLON, Ergonome et Psychologue du travail
(Institut de Psychologie de l'Université Paris V)

Mai 2010

Remerciements

Nous tenons à remercier les différents interlocuteurs rencontrés lors de cette mission, pour leur disponibilité et pour la confiance qu'ils ont bien voulu nous accorder.

Les experts ont reçu le meilleur accueil de la part de l'ensemble des salariés de France Télécom/Orange.

Ils ont apprécié la disponibilité et la qualité de la coopération de chacune des personnes rencontrées.

SOMMAIRE

Résumé général	5
Synthèse statistique	9
-I- Les activités sur plateformes téléphoniques et en boutiques	13
I.A- Les plateformes téléphoniques	14
I.A.1- Un secteur d'activité particulier	14
I.A.2- Les Centres d'Appels de France Télécom	16
I.A.3- L'organisation des Centres d'appels	19
I.A.4- Les acteurs et leur interdépendance	29
I.B- Les boutiques	37
I.B.1- Le contexte de l'activité	37
I.B.2- L'organisation, lieu et espace de travail	38
-II- Les problématiques et conséquences communes liées à l'activité des téléconseillers et des vendeurs	43
II.A- Une activité encadrée par de nombreux objectifs	44
II.A.1- Des objectifs de productivité et de résultat	44
II.A.2- La pression permanente des objectifs	48
II.A.3- La PVV (part variable vendeur) : de l'incitation au dévoiement	50
II.B- Une activité sous contrôle permanent	57
II.B.1- Des managers « contrôleurs »	57
II.B.2- Autres dispositifs de contrôle	61
II.C- Un management d'individualisation des rapports	64
II.D- Les entraves à un travail efficace	67
II.D.1- La lourdeur du Système d'information et la multiplicité des outils	67
II.D.2- L'évolution permanente des produits et services	69
II.D.3- Une insuffisance de soutien et de formation	71
-III- Les problématiques particulières liées à chaque activité	76
III.A- Les plateformes téléphoniques : les usines du tertiaire	77
III.A.1- La pression du front	78
III.A.2- Une activité sous haute surveillance : la cellule 3 P et la vigie plateau	81
III.A.3- La standardisation et le contrôle du langage : le script technique et le guide commercial ACTES	83
III.A.4- L'infantilisation des salariés	86
III.B- Les boutiques : une interface sensible	90
III.B.1- Des clients « omni pressants »	90
III.B.2- Une prise en charge complexe des clients	92
III.B.3- Un environnement inadéquat	94

-IV- Les managers de proximité : de courroies de transmission à variables d'ajustement	98
IV.A- Focalisation des managers sur l'atteinte des objectifs	99
IV.B- Le difficile choix entre obéissance à l'entreprise et soutien des membres de son équipe	100
IV.C- Une autonomie jugée variable par les managers.....	103
IV.D- Le stress managérial.....	105
-V- Le sens du travail en question	108
V.A- Préambule théorique : le sens du travail.....	109
V.B- « <i>Qui suis-je ?</i> » L'identité professionnelle mise en cause	112
V.C- Quel sens donner au travail ?	117
V.D- Aménagements personnels pour retrouver cohérence et sens au travail.....	121
V.D.1- Stratégies discursives.....	121
V.D.2- La revendication d'autres façons de travailler	123
-VI- Conclusion : une vue d'ensemble sur les effets conjugués du système	126
VI.A- Aliénation dans le travail	127
VI.B- Mécanismes de défense contre l'organisation du travail	129
VI.C- Résistances et transgressions	133
-VII- Préconisations.....	138
VII.A- Projet pour une plateforme téléphonique pilote	139
VII.A.1- Constat.....	139
VII.A.2- Proposition	140
VII.B- Autres préconisations.....	143
VII.B.1- Pour l'ensemble des plateformes téléphoniques /clients	143
VII.B.2- Pour l'ensemble des boutiques	145
-VIII- Annexes	147
VIII.A- Annexe I : Lexique des Sigles et Termes spécifiques employés	148
VIII.B- Annexe II : Bibliographie	149
VIII.C- Dernière Annexe : Statistiques.....	150

Résumé général

L'évaluation des risques psychosociaux sur les plateformes téléphoniques et dans les boutiques s'inscrit dans le contexte d'une expertise nationale menée au niveau groupe France Télécom par le cabinet Technologia. De nombreux changements intervenus dans le Groupe ces dernières années ont eu pour effet de mettre davantage le travail sous tension, notamment dans les populations faisant l'objet de ce présent rapport.

Le croisement des informations récoltées montre que globalement le mode d'organisation du travail et les conditions de travail sont clairement porteuses de facteurs de souffrance au travail, dont les effets délétères sur la santé des salariés se manifestent depuis plusieurs années pour nombre d'entre eux. La nature contraignante des activités, l'absence d'autonomie, les obstacles à un travail efficace, la perte du sens au travail, le sentiment d'un manque de reconnaissance tant sur le plan professionnel que sur le plan humain, sont les principales sources de la souffrance au travail : de la perte d'efficacité, en passant par la démotivation de certains et son corollaire le désinvestissement, pour aller jusqu'à des problèmes de santé pour d'autres.

Au niveau national, 55 % des salariés se disent plutôt insatisfaits de leur situation de travail prise dans sa globalité et les populations les plus concernées par des situations de travail tendu (forte charge psychologique associée à une faible autonomie et un faible soutien) sont celles qui exercent un métier lié au service clients et à la distribution, sujets de ce rapport.

Pour des raisons de lisibilité et dans le but de faciliter la compréhension des lecteurs, les problématiques sont exposées selon les principes suivants :

- Description des deux grandes catégories d'activités et de leurs conditions spatiales et temporelles d'exercice ;
- Regroupement des problématiques communes desdites activités, aussi bien celles concernant les conseillers, les soutiens métier que les managers de proximité ;
- Présentation séparée des problématiques spécifiques liées à ces activités;

- Mise en évidence du mal-être des managers de proximité inhérent à leur position d'intermédiaire, tiraillés entre leur loyauté à l'entreprise et le soutien de leurs collaborateurs ;
- Explication des liens existant entre les changements mis en place à marche forcée et la perte de sens au travail, ainsi que les effets dommageables qu'ils engendrent pour les salariés et l'entreprise.

Problématiques communes aux conseillers

Les téléconseillers et les vendeurs boutiques exercent une activité encadrée par de nombreux objectifs de productivité et de résultat. Les salariés rencontrés ont évoqué une pression permanente des objectifs au détriment de la qualité de service, allant même jusqu'à craindre une forte dégradation de l'image de France Télécom dans un univers fortement concurrentiel où l'offre produit représente de moins en moins un avantage. La politique du chiffre s'exprime dans la rémunération des salariés à travers la part variable vendeur (PVV), qui, d'un outil d'incitation devient parfois un outil de dévoiement des comportements commerciaux, générateurs de tensions. Toute l'organisation du travail, tant par les outils que par les pratiques managériales, est orientée vers l'atteinte des objectifs en exerçant un contrôle permanent sur les salariés. Dans ce contexte, les entraves à la bonne exécution du travail générées par les lourdeurs et la complexité du système d'information représentent un facteur de stress important des salariés. Ces dysfonctionnements sont de fait un obstacle supplémentaire à leur efficacité. En outre, la multiplicité des applications, l'abondance des offres commerciales et leur fréquent renouvellement, l'insuffisance de soutien et de formation au fil de l'eau nécessitent un sur-investissement des salariés dont les efforts ne sont pas toujours couronnés de succès, affectant ainsi la part variable de leur salaire.

Le travail de conseiller sur plateformes téléphoniques

Les facteurs majeurs de stress ont été identifiés dans la nature même de l'activité et de ses conditions d'exercice.

Un environnement de travail impersonnel (open spaces) et souvent bruyant, un rythme de travail imposé par un flux pressant d'appels, une absence totale d'autonomie, un contrôle permanent de l'activité, tant par les outils que par un management de proximité, le contrôle du langage, associés à des pratiques d'animation commerciales parfois infantilisantes sont autant de causes majeures du mal-être au travail.

Les conseillers en boutique

Caractérisée par une omniprésence physique des clients à laquelle il est impossible de se soustraire, l'activité commerciale en boutique exerce une réelle pression sur les conseillers et leurs managers ; pression d'autant amplifiée par le comportement agressif des clients mécontents de la durée de l'attente avant d'être reçus par un conseiller et/ou de la qualité de service de France Télécom. En outre, les conseillers boutique sont une cible privilégiée pour les clients car ils sont les uniques représentants France Télécom physiquement identifiables. A cela, s'ajoute la nécessité de s'adapter à des clients aux demandes multiples et de masquer totalement ses propres émotions.

Les problématiques transverses

Un management d'individualisation des rapports, valorisant prioritairement les résultats individuels au détriment des résultats collectifs, laisse peu de place au sentiment d'appartenance à un groupe homogène ; La reconnaissance du travail collectif est pourtant d'autant plus nécessaire qu'il y a juxtaposition des tâches. Chaque membre du groupe traite un sous-ensemble de la tâche globale à effectuer, répondre aux demandes des clients. La performance du groupe correspond à la somme des performances individuelles. Si certains membres ne participent pas ou peu à l'activité, cela affectera le résultat collectif, tant dans sa rapidité d'exécution que dans le résultat global final.

Ce déficit de reconnaissance collective participe au déclin du sentiment d'appartenance à un collectif de travail et interdit de tisser un véritable « filet » horizontal qui permettrait de résister à la pression verticale.

En outre, pour les salariés aux parcours internes témoignant d'une grande mobilité professionnelle et ayant nécessité un fort investissement de leur part, le déficit de reconnaissance collective ne semble pas compensé par une reconnaissance individuelle suffisante.

Cela est amplifié par le sentiment de ne pas pouvoir mener à bien son travail qui met à mal l'image de soi (avoir une bonne estime de soi) mais aussi l'identité professionnelle (être fier de ce que l'on fait).

Les experts ont également mis en évidence le fait que les salariés présents avant le changement de statut juridique du groupe, qui avaient comme dénominateur commun d'avoir intégré deux fortes valeurs « respect du client » et « notion de service rendu au client », ne se retrouvent pas dans la « nouvelle » entreprise ; à leur yeux son but prioritaire n'est plus la satisfaction du client, vecteur de rentabilité, mais la rentabilité au détriment du service client.

Les salariés ont pour beaucoup renoncé à faire changer les règles de rentabilité édictées par l'entreprise : soit ils les contournent ou les ignorent afin de privilégier la satisfaction du client, soit ils les dévoient pour atteindre leurs propres objectifs de salaire.

Le stress des managers de proximité

Dans ce contexte, les managers sont davantage des « courroies de transmission » des décisions émanant de la direction, que de véritables leaders ayant suffisamment d'autonomie pour donner du sens à l'action. Il faut cependant nuancer le propos pour les responsables boutiques, qui se sentent un peu plus autonomes que les responsables d'équipe sur les plateaux téléphoniques.

La pression concomitante de la hiérarchie qui défend une politique du chiffre et de leurs collaborateurs qui souffrent de cette politique, met les managers de proximité particulièrement sous tension. Certains vont privilégier le soutien des salariés en les exonérant de certaines contraintes alors que d'autres vont transmettre la pression qu'ils subissent, se libérant ainsi en partie de la leur. Dans tous les cas, lorsque ces situations perdurent, elles engendrent un stress chronique particulièrement dommageable pour la santé.

Enfin, même s'ils sont minoritaires, certains managers, se sentant « encouragés » par un contexte de forte pression, montrent des comportements de type « harcèlement ».

L'ensemble de ces constats caractérise un processus bien réel de dégradation des conditions de travail des salariés rencontrés. La situation actuelle nécessite donc de prendre des décisions énergiques et urgentes pour les améliorer et ainsi éviter d'augmenter encore les conséquences négatives prévisibles sur la santé psychique des salariés.

Au regard de cette situation, les experts ont orienté leurs recommandations autour de 7 axes :

- diminuer la charge psychologique des salariés, notamment en diminuant significativement la pression des objectifs ;
- leur redonner de l'autonomie ;
- leur apporter davantage de soutien, notamment par la formation, et favoriser l'entraide ;
- favoriser le sentiment d'appartenance à un collectif de travail ;
- valoriser un comportement éthique ;
- améliorer les conditions de travail ;
- impliquer la Direction.

Synthèse statistique

Dans le cadre de l'analyse des réponses de plus de 80 000 salariés au questionnaire national, les experts ont procédé à une analyse plus fine des populations en situation de travail tendu (*job-strain*). La présente analyse concerne les entités suivantes :

- DCF/DT AD,
- DCF/DT AT HOME,
- DCF/DT AVSC,
- DCF/DT CCOR.

Comparativement à l'ensemble de la population France Télécom, les situations de travail tendu selon le modèle Karasek y sont 1.6 fois plus fréquentes. Pour mémoire, les situations de travail tendu sont caractérisées par une forte demande psychologique liée aux caractéristiques du métier et aux conditions de son exercice ainsi que par une faible latitude décisionnelle.

Les situations de travail tendu dont celles du travail sans soutien de la hiérarchie ou des collègues (*Iso-strain*) concernent decrescendo les entités AT HOME, AVSC, CCOR et enfin AD.

Pour l'ensemble de ces populations, les critères d'âge, de sexe, d'ancienneté et de statut (Fonctionnaire/contractuel) ne sont pas significativement discriminants, le plus fort écart étant d'à peine 6 % entre les hommes et les femmes pour les situations de *job-strain*.

En revanche, les collaborateurs non cadres, non encadrants sont de loin les plus exposés ; et les critères métier, que ce soit par profil ou par famille, sont encore davantage discriminants : les services clients (plateaux téléphoniques) connaissent deux fois plus de situations de travail tendu et la distribution (boutiques) une fois est demi plus que la population nationale France Télécom.

La tension perçue est donc bien inhérente aux caractéristiques des postes de travail.

La construction de sept indicateurs de ressenti permet de comprendre quels sont les effets de ces situations tendues sur le vécu des collaborateurs et d'en mesurer l'intensité pour les populations des entités mentionnées au début de ce rapport. Pour mémoire, ils concernent :

1. **les conflits de valeur au travail** : dévalorisation du métier et les conflits éthiques que peuvent connaître les salariés dans leur activité ;
2. **le manque de reconnaissance** : défaillances des mécanismes de la reconnaissance au travail (promotion, rémunération, respect, etc.) ;
3. **la mauvaise santé perçue** : construit à partir de questions qui permettent d'apprécier l'état de santé tel que le perçoivent les salariés ;
4. **la fragilisation psychologique** : sur la base de l'indice de détresse psychologique de l'enquête Santé-Québec. Il permet d'appréhender la «détresse psychologique» et l'état de «démoralisation» des individus au travers d'items se référant à un ensemble d'émotions négatives pouvant être ressenties par ces derniers ;
5. **l'insatisfaction globale** : insatisfaction des salariés par rapport à leur activité professionnelle prise dans sa globalité ;
6. **les incertitudes sur l'avenir** : mesure du rapport à l'avenir des salariés ;
7. **le faible sentiment d'appartenance** : mesure du rapport des salariés à leur entreprise.

Pour l'ensemble des facteurs, les scores sont plus dégradés que ceux de la population moyenne France Télécom en situation de travail tendu, mais l'ordre d'importance est le même. Ainsi, les manifestations les plus fréquentes sont un vécu de conflits de valeurs au travail, un manque de reconnaissance et la perception d'une mauvaise santé.

Il est également possible d'étudier les liens statistiques observés entre l'exposition à ces facteurs et le ressenti. Les neuf indicateurs donnent chacun une mesure de l'exposition à l'un des facteurs de risque pouvant expliquer le ressenti des enquêtés. Pour mémoire, ils concernent :

1. **la charge de travail** : mesure le sentiment de surcharge au travail ;
2. **le déficit d'autonomie** : résume le degré auquel les salariés déclarent manquer d'autonomie dans leur travail ;
3. **l'impact de la mobilité** : construit à partir d'une série de questions permettant de décrire la façon dont les enquêtés ont vécu leur(s) éventuelle(s) mobilité(s) fonctionnelle(s) et géographique(s) ;
4. **le dysfonctionnement organisationnel** : synthétise les opinions recueillies concernant l'impact d'éventuels dysfonctionnements de l'organisation du travail sur les tâches effectuées quotidiennement. Il prend aussi en compte l'intensité avec laquelle les enquêtés déclarent pouvoir recourir aux services RH ;

5. **la pression des collègues** : capte le ressenti des salariés en ce qui concerne le climat social dans leur équipe ou dans l'entreprise ;

6. **la pression managériale** : mesure le degré auquel la hiérarchie peut être vécue comme une contrainte néfaste sur le travail ;

7. **les difficultés de l'encadrement** : appréciation des conditions d'exercice du métier de manager ;

8. **l'inadéquation au poste** : mesure le sentiment d'inadéquation entre les compétences de l'enquêté et son poste de travail ;

9. **les tensions dues à l'environnement de travail** : mesure la qualité de l'environnement de travail.

Les tensions dues à l'environnement de travail concernent deux fois plus de personnes dans la population ciblée que dans la population moyenne France Télécom. Les personnes sont également plus touchées par les huit autres facteurs de risque ; pour ne retenir que les facteurs les plus présents, le dysfonctionnement organisationnel concerne 42% de personnes supplémentaires et la pression managériale 32 % de personnes supplémentaires.

En outre, une analyse en correspondances multiples (ACM) a permis de mettre en évidence les différentes configurations dans lesquelles les facteurs de risque se cumulent. C'est ainsi que, comparativement à la population moyenne France Télécom, les populations des entités AD, AT HOME, AVSC et CCOR sont nettement plus concernées par les situations à risque (cumul de facteurs de risques).

Dimensions complémentaires	Facteurs de risques	Situations à risque Population France Télécom	Situations à risque Population AD, AT HOME, AVSC et CCOR	Écart
Conditions de travail difficiles	Forte demande + faible latitude décisionnelle+ tensions dues à l'environnement +dysfonctionnement organisationnel	8.4%	19.81%	+ 136%
Relations sociales dégradées	Pression managériale + pression des collègues	14.6%	18.03%	+ 23.5%
Désajustement professionnel	Inadéquation au poste + impact de la mobilité	13.2%	17.58%	+ 33.2%

Et 35% des personnes sont concernées par au moins une des trois dimensions (25,4 % dans la population totale).

L'analyse statistique présentée en décembre 2009 a d'ailleurs montré que les salariés de la distribution sont 2,43 fois plus touchés par les conditions de travail difficile que la population moyenne des salariés France Télécom et les salariés des services téléphoniques, 2,22 fois plus, (dont une proportion plus importante de fonctionnaires).

En ce qui concerne le désajustement professionnel, ce sont les salariés des plateformes téléphoniques qui sont 1,45 fois plus concernés par ce problème que la population moyenne.

Enfin, les salariés des plateformes et des boutiques vivent davantage des relations sociales dégradées.

Les témoignages des salariés rencontrés, et qui ont permis de construire ce rapport métier, confirment ce que les données statistiques synthétisées ici et jointes en annexe mettent en exergue : **les populations des plateformes téléphoniques et des boutiques sont particulièrement exposées aux facteurs de risques psychosociaux et doivent être particulièrement suivies dans le cadre d'un plan de prévention des risques.**

CONFIDENTIEL - Document Provisoire

-I-

**Les activités sur plateformes téléphoniques
et en boutiques**

CONFIDENTIEL - Document Provisoire

I.A- Les plateformes téléphoniques

I.A.1- Un secteur d'activité particulier

Les Centres d'appels téléphoniques, appelés aussi Centres de relations clients servent d'interface entre les entreprises et leur clientèle. Ils peuvent gérer des appels téléphoniques « entrants » et / ou « sortants » (Source : INRS, *Travail en centres d'appels téléphoniques*).

Plusieurs définitions des centres d'appels existent :

« Structure basée sur le téléphone et l'informatique qui permet une communication directe et à distance entre un interlocuteur (client, prospect, adhérent, usager...) et une personne, communément appelée téléopérateur, qui représente l'entité à l'origine du centre d'appel (entreprise, association, collectivité locale...), afin de répondre au mieux aux besoins des usagers et/ou de développer la relation clientèle sous toutes ses formes ».

Les Centres d'appel sont caractérisés par :

« Le couplage de la téléphonie et des NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication) au service de la gestion des relations clients d'entreprises de tous types » (Institut des Métiers de France Télécom, mars 1999).

« Un collectif de salariés exerçant à temps complet ou partiel leur activité par le biais du téléphone, en lien avec un système informatique pourvoyeur de ressources (base de données client, etc.), mais aussi un système d'organisation et de contrôle de l'activité » (ANACT).

Les Centres d'appels de France Télécom remplissent les conditions de réalisation du travail caractéristiques des centres d'appels définies par l'INRS :

- une parcellisation des tâches ;
- un système de surveillance en temps réel des téléconseillers ;
- une activité sous fortes contraintes :
 - o nombre d'appels/heure,
 - o durée moyenne des appels,
 - o objectifs de vente et de satisfaction clients,
 - o standardisation de la relation client avec le respect obligatoire de scripts pour les téléconseillers du SAV.

De nombreuses études ont été réalisées sur les conséquences de ce type d'organisation du travail sur la santé des salariés travaillant en centre d'appel, tant sur le contenu des tâches que des conditions de réalisation de celles-ci.

L'INRS, dans son dossier « *Travail en centres d'appels téléphoniques* »¹ met en relation les contraintes spécifiques aux centres d'appel et leurs conséquences à moyen et long terme pour les salariés

- Les contraintes spécifiques aux centres d'appels
 - o bruit,
 - o travail statique,
 - o rythmes et résultats imposés,
 - o absence d'autonomie,
 - o contrôle omniprésent,
 - o procédures rigides,
 - o blocage constant de l'expression des émotions,
 - o répétitivité, monotonie des tâches,
 - o absence de soutien collectif.

- Les conséquences à moyen terme pour les salariés
 - o fatigue mentale,
 - o fatigue auditive,
 - o fatigue visuelle,
 - o maux de tête,
 - o troubles du sommeil,
 - o troubles digestifs,
 - o anxiété, irritabilité,
 - o sentiment de surcharge,
 - o absence de réalisation de soi,
 - o perte de motivation,
 - o état de stress.

- Les conséquences à long terme pour les salariés
 - o émergence de troubles musculo-squelettiques (TMS),
 - o perte auditive,
 - o état dépressif – signes d'épuisement,
 - o inaptitude.

¹ Fiche de sécurité, INRS, ED 108, avril 2007



Contraintes, risques pour la santé, et conséquences socio-économiques de mauvaises conditions de travail dans les Centres d'appels téléphoniques

L'INRS signale également les conséquences à long terme pour l'entreprise de ces conditions de réalisation du travail :

- turnover, absentéisme ;
- perte de performance ;
- détérioration de l'image de marque.

I.A.2- Les Centres d'Appels de France Télécom

Les Centres d'Appels de France Télécom existent depuis de nombreuses années avec le Service de renseignements téléphoniques (par exemple, le 12 devenu 118712).

Le développement des Centres d'appels au sein de France Télécom est lié à l'évolution du marché des mobiles et d'Internet et à la stratégie de l'entreprise en

terme commercial, comme d'organisation de façon plus générale². Ce contexte, comme la politique de mobilité de l'entreprise, a amené France Télécom à réorienter une partie de son personnel vers la relation client, personnel exerçant des métiers parfois très éloignés ou non sensibilisé aux NTIC.

I.A.2.a- Les secteurs d'activités des Centres d'appels

Il existe différents types de Centres d'appels avec des missions bien définies. Ce rapport traite des Centres d'appels téléphoniques dont l'activité est exclusivement orientée vers les clients³ :

- Les **AVSC** (Agences Vente Service Client) ont une activité principale orientée vers la vente et le service pour les clients résidentiels (le 1014, le Home avec Fixe et Internet) et les Professionnels (le 1016). Ces deux services en ligne traitent des appels entrants des clients de ces deux segments de population concernant les ventes à distance, l'administration des ventes, les réclamations, les escalades⁴ et le suivi de commande.
- Le 1013 et le 1015 traitent le **SU** (Service Universel) : les lignes téléphoniques standards et Numéris respectivement pour les Résidentiels et les Professionnels.
- Les **CCOR** (Centre Clients Orange et Renseignements) ont une activité orientée vers le Mobile (700).
- Les **UAT** (Unité d'Assistance Technique) ont en charge l'assistance technique après vente, c'est-à-dire qu'ils doivent apporter des renseignements et trouver une solution à des problèmes techniques. Le 3900 est réservé aux Particuliers et le 3901 aux Professionnels.

A retenir également qu'une partie du travail en Centre d'appels de France Télécom est sous-traitée en France, comme à l'étranger – les centres de Tunis et de Casablanca ont été largement évoqués par les téléconseillers.

² Cf. chapitre III § A

³ Il existe aussi des Centres d'appels internes pour répondre aux questions du personnel : le Help Desk (pour les problèmes et dysfonctionnements liés au SI) et le CSRH (pour la gestion du personnel).

⁴ C'est une procédure mise en oeuvre par les RE lorsque des réclamations sont faites par les Clients mais dont la résolution n'est pas du ressort du plateau (1014 ou 3900) mais d'autres services. En effet, les problèmes exposés résultent de dysfonctionnements situés à d'autres domaines d'activités telles qu'une intervention à domicile non effectuée ou une clause d'un contrat mal comprise.

Dans ce cas, les RE, font les "escalades", (en général c'est une de leurs premières tâches le matin en arrivant), en prenant connaissance des incidents de la veille répertoriés par les téléconseillers : ils contactent les services concernés pour les informer, pour "remonter" (d'où le terme "escalade") les incidents ou dysfonctionnements recensés.

C'est une procédure extrêmement chronophage, à la fois pour contacter les services et pour renseigner les clients sur la suite donnée à leur appel. D'après les RE rencontrés, au vu des dysfonctionnements de plus en plus fréquents, les "escalades" sont en constante augmentation.

I.A.2.b- Processus de traitement d'un appel entrant

Outre la relation établie par le téléconseiller avec le client qui est déterminante tant au niveau de l'apport informationnel que relationnel, le traitement d'un appel est également basé sur des dispositifs informatiques extrêmement importants.

Ainsi, dès qu'un client compose un numéro pour entrer en contact avec un Service de France Télécom, il est mis en relation avec un SVI (Serveur Vocal Interactif) lui demandant de fournir différents types d'informations le concernant (numéro de contrat, motif de l'appel, etc.)

C'est sur la base de ces indications qu'un autre système va prendre le relais en redistribuant automatiquement les appels. Il s'agit du PABX (Private Automatic Branch Exchange) qui va gérer et distribuer, en continu et en temps réel, les appels à l'aide d'autocommutateurs. Concrètement, il effectue un routage des appels vers des sites et des téléconseillers selon des critères préprogrammés : disponibilités des téléconseillers, nombre d'appels en attente...

Le PABX offre l'avantage, pour le client, de joindre rapidement le bon interlocuteur en fonction du motif de son appel, et, pour l'entreprise, la diminution des temps morts avec la possibilité de gérer en flux tendu tous les appels. Chez France Télécom, l'espace entre les appels est réglé à sept secondes.

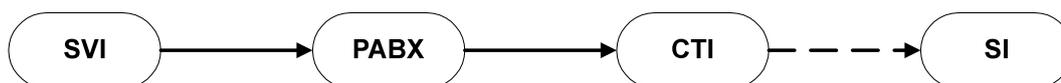
Lorsque l'appel parvient à un téléconseiller, ce dernier peut à l'aide de son ordinateur et de son téléphone, dit CTI (Couplage Téléphonie Informatique), visualiser instantanément sur son écran les informations liées au client.

Les téléconseillers lors de l'appel ont également recours à plusieurs applications informatiques fonctionnelles censées les aider à traiter la demande, en suivant en général un script. Toutes les actions entreprises sont ainsi mémorisées, « tracées », avec pour objectif de conserver un suivi des interventions sur les dossiers clients mais également des opérations réalisées par les téléconseillers. L'ensemble des applications utilisé pour le traitement des demandes est répertorié sous l'appellation de SI (Système d'Informations).

Les téléconseillers ont également la possibilité de savoir, en regardant les panneaux lumineux affichés sur le plateau, le nombre d'appels traités en temps réel, les appels en cours, les appels en attente ainsi que le nombre de téléconseillers disponibles (logués).

On notera que la gestion des appels étant hautement tributaire du système informatique, la défaillance possible de celui-ci (panne et lenteur) met les téléconseillers en grande difficulté face au client, faute de disposer de renseignements pertinents ou d'outils performants pour satisfaire la demande.⁵

⁵ Une partie du rapport sera consacrée à cette question chapitre II § D



Processus de prise d'appels

- SVI : Serveur Vocal Interactif
- PABX : Private Automatic Branch eXchange
- CTI : Couplage Téléphonie Informatique
- SI : Système d'Informations

I.A.3- L'organisation des Centres d'appels

I.A.3.a- Lieux et espaces de travail

En bref

Une implantation en open spaces :

- difficulté de développer un esprit d'équipe,,
- manque de surface et niveau sonore élevé
- niveau de lumière naturelle parfois insuffisant.

➔ Fatigue, risques psycho-sociaux, risque de troubles musculo-squelettiques.

L'activité en Centre d'appels chez France Télécom se déroule dans de grands espaces ouverts, les open spaces, d'où aussi leur appellation de « plateaux ». Le choix de ces espaces et de leur aménagement, dicté par l'activité elle-même,, a des incidences sur la santé des téléconseillers.

- **L'espace de travail**

Il existe plusieurs types de plateaux téléphoniques en termes de taille (de 100 m² à 1000 m²) et d'effectif (de 15 à 80 positions environ de téléconseillers qui peuvent être réparties sur plusieurs étages).

Plusieurs zones de travail ont été ainsi définies sur ces plateaux.

1. Les espaces de production

Le Plateau est le lieu de production. C'est un espace ouvert qui comprend les positions des téléconseillers, des responsables d'équipe, des soutiens métier et des gestionnaires de flux ainsi qu'un espace Brief.

Le Bureau du responsable de plateau (Responsable de Production) se situe également en général sur le plateau. C'est souvent d'ailleurs, le seul bureau individuel fermé.

Sur le plateau se trouvent aussi l'espace semi-fermé du copieur (reprographie, fax,) et l'Espace Usage (espace où sont présentés les produits en démonstration ou des produits pouvant être manipulés dans le cadre d'un dépannage à distance par les téléconseillers en communication directe avec un Client rencontrant un problème sur un matériel donné).

Ces locaux doivent répondre à des critères de performance liés à leurs caractéristiques en termes d'acoustique, d'ambiance thermique, d'éclairage, de colorimétrie (conformité à la charte France Télécom/Orange), de mobilier (de type bench⁶) et de sécurité incendie.

2. Les salles de réunion et de formation

Les salles de coaching sont appelées aussi parfois Boxes. Ces salles se trouvent sur le plateau ou proches de celui-ci. Il s'agit de salles mutualisées servant aux responsables d'équipe du plateau à organiser des face-à-face avec les téléconseillers de leurs équipes respectives (par exemple, débriefing, entretien d'évaluation annuelle, entretien impromptu,...).

Ces salles de coaching sont également utilisées par les responsables d'équipe pour effectuer des tâches requérant concentration et calme, des conditions difficiles à obtenir sur un plateau.

Des salles de réunion standards principalement utilisées par les équipes lors des réunions d'équipe.

Des salles pour la formation initiale (les *Espaces Connaissance*) des téléconseillers, aménagées pour la présentation théorique des modules de formation et équipées de matériel et outils informatiques pour la découverte de l'activité.

Des salles de training (les *Pépinières*) : des salles équipées techniquement à l'identique des positions du plateau pour des mises en situation des téléconseillers. Les entraînements avec prise d'appels en direct se font en général par groupe de quatre, sur un point particulier avec l'aide d'un soutien métier. Ces séances d'entraînement, suivies d'un débriefing pour améliorer les points « faibles » détectés, peuvent se faire à la demande du responsable d'équipe ou du téléconseiller.

⁶ Equipés de petites **cloisons** de séparation, ces bureaux de grandes tailles peuvent accueillir plusieurs personnes,

3. Des espaces annexes

Il s'agit :

- d'espaces non dédiés à l'activité de production et réservés aux téléconseillers : zones de consigne/vestiaires où ils peuvent ranger leurs effets personnels et leurs outils de travail ;
- d'espaces de détente où les téléconseillers, lors de leur pause peuvent « se déconnecter » de la production. C'est pourquoi aucun signe mentionnant la production (affichage de résultats par exemple) ne vient troubler ce lieu ni ce moment. Certains espaces peuvent être équipés de fauteuil de relaxation ;
- d'espaces de collation où les téléconseillers ont la possibilité de se restaurer (*coin café*) ou réchauffer des aliments.

Il semble que la Charte établie par France Télécom et sa déclinaison sur les sites rencontrent une adhésion partagée même si des points restent encore à améliorer (lumière, bruit avec des mesures acoustiques à mettre en place).

Le problème récurrent rencontré lors des visites et entretiens se situe dans le ratio m²/téléconseiller jugé trop faible sur certains sites avec un effet aggravé de l'augmentation du niveau sonore.

Il a été en effet constaté l'existence de plateaux ne répondant pas aux recommandations AFNOR en termes de ratio m²/personne occupant un espace de travail.

On rappellera ici la norme NF X35-102 qui recommande comme surface minimale par personne 10 m² (sans siège visiteur) pour une activité silencieuse, et **au moins 15 m² en cas d'activité téléphonique intense**. Mais c'est surtout l'espacement entre deux postes de travail qui doit être suffisant pour diminuer les nuisances sonores.

Certains plateaux visités lors de la mission ne permettaient que 7m²/téléconseiller.

Ce faible ratio génère des contraintes importantes dans la réalisation quotidienne de l'activité des téléconseillers, à commencer par un niveau sonore élevé augmentant la charge objective et ressentie du travail.

On notera également que la gêne ressentie en raison de la densité d'occupation des plateaux est aggravée par des dispositifs de communication (affichage des challenges, panneau des résultats des objectifs...), dont le déploiement est parfois perçu comme étant agressif visuellement :

« C'est une vraie pollution visuelle tous ces totems et affiches sur le plateau », Téléconseiller.

• **La contrainte du bruit**

Sur un plateau d'appels téléphoniques, il existe deux sources de bruit : le bruit ambiant et le bruit provenant de la relation avec le client.

L'ensemble des téléconseillers rencontrés a fait part de la gêne provoquée par le bruit ambiant régnant sur les plateaux, notamment les jours et les périodes où l'affluence de téléconseillers est importante.

Ils éprouvent alors la nécessité d'augmenter le volume de leur casque pour pouvoir communiquer correctement avec leur interlocuteur, entraînant une gêne auditive en fin de vacation. Ce faisant, le téléconseiller entre dans une « spirale » du bruit dommageable pour lui-même et ses collègues à proximité, et d'autant aggravée si le ratio m²/personne n'est pas suffisant. Cela représente en effet un risque potentiel d'atteinte de l'appareil auditif interne à plus ou moins long terme. Et les responsables d'équipe présents sur les plateaux subissent également ces **nuisances sonores** qui perturbent leur concentration pour effectuer les tâches administratives.

Pour information, le maximum supportable par l'oreille humaine est de 85 dB (décret du 19 juillet 2006) et dans le cas particulier des plateaux d'appels téléphoniques, l'INRS préconise un écart nécessaire de 25 dB entre le niveau ambiant et le niveau des conversations⁷.

De la même façon, la norme NF X 35-102 recommande :

« Dans les locaux de bureaux, le niveau acoustique continu équivalent ne doit pas dépasser 55 dB(A). Dans les locaux où l'activité principale consiste en communications verbales, le niveau acoustique continu équivalent (hors communications) ne doit pas dépasser 50 dB(A)⁸ ».

La gêne occasionnée par un niveau sonore au-delà des seuils recommandés induit des **incidences au niveau psychologique dans l'acceptation de cette contrainte**.

A noter que la population des téléconseillers la plus exposée à ce risque est la plus âgée, celle qui a également le plus largement exprimé ses difficultés et sa souffrance face aux tâches demandées.

Afin de diminuer le niveau de bruit ambiant, il est donc nécessaire que les plafonds et les sols soient traités avec des matériaux à qualité d'absorption acoustique importante. La mise en place de cloisonnettes acoustiques en complément permettrait de mieux contrôler le phénomène de « spirale » du bruit sur les plateaux.

- **La contrainte de la lumière**

Ajouté à la contrainte de surface qui n'autorise pas toujours un aménagement ergonomique des positions de travail, le niveau d'éclairage par la lumière naturelle des plateaux peut présenter également un problème de confort pour les téléconseillers obligés de recourir à la lumière d'appoint.

En outre, la visite des Centres d'appels a révélé que quelques positionnements de téléconseillers implantés parallèlement aux fenêtres.

Exposés à la lumière extérieure, surtout les jours ensoleillés, les écrans deviennent illisibles alors que les téléconseillers se servent en permanence de cette interface.

⁷ INRS, document ED 108

⁸ Conception ergonomique des espaces de travail en bureaux, NF AFNOR X 35-102

Il est recommandé d'implanter les postes de travail perpendiculairement à la fenêtre afin d'éviter les problèmes d'éblouissement pouvant être à l'origine d'une fatigue visuelle accrue.

Dans une activité où l'on recense des tâches de bureaux à effectuer (ici un travail soutenu sur écran), il est conseillé, d'après l'INRS, d'avoir un éclairage compris entre 300 et 500 lux.

On rappellera que lorsque la distance entre la façade vitrée et les postes de travail est supérieure à 6 mètres, l'éclairage naturel n'est plus assuré. On est alors en présence d'une **zone aveugle**.

Les Centres d'appels conformes à la Charte d'aménagement bénéficient d'un éclairage indirect au niveau des positions de travail avec variateur pour un éclairage uniforme des plans de travail de 200 à 300 lux.

De fait, **les problèmes liés à l'éclairage concernent principalement des Centres d'appels ayant été installés dans des bâtiments non prévus à cet usage**. Ce sont en général des bâtiments ayant abrité auparavant des installations techniques de France Télécom. L'usage de ces bâtiments requerrait alors certaines exigences dont des hauteurs de plafond élevées et des ouvertures de fenêtres réduites.

Une politique nationale de réaménagement des plateaux a été entreprise ces dernières années par France Télécom.

C'est ainsi que des plateaux de Centres d'appels ont été aménagés selon des critères définis dans une charte d'aménagement des plateaux France Télécom et selon des éléments de base pour les aménagements intérieurs (signalétiques et habillage des bâtiments) de la marque Orange.

Les critères retenus concernent des aspects organisationnels (salles de production, salles de formation, salles de pause,...) et de l'environnement de travail (acoustique, éclairage, hygrométrie, éléments de communication,...).

En matière d'aménagement des Centres d'appels, la volonté affichée de France Télécom pour **l'amélioration des conditions de travail est louable** et certains aménagements déjà réalisés viennent l'attester. Pour autant, il apparaît que des **lacunes** subsistent toujours, notamment celles ayant trait à **l'acoustique** (par exemple, un plafond acoustique réverbérant provoquant des « *parasitages* » avec la propagation des conversations sur l'ensemble du plateau).

Une prise en compte systématique des contraintes de l'activité des plateaux et apporterait un meilleur confort de travail.

L'implantation des Centres d'appels dans des open spaces ne favorise pas la constitution et la conservation d'un esprit d'équipe tant il est difficile pour un responsable d'équipe et ses téléconseillers de s'extraire de l'espace impersonnel qu'est le plateau et du regard croisé des autres équipes présentes.

La densité due à un manque de surface conjuguée à un niveau sonore élevé des conversations téléphoniques induit un sentiment de fatigabilité plus rapide et plus prononcé des personnes travaillant sur les plateaux.

Enfin, un niveau de lumière naturelle pas toujours satisfaisant avec des positionnements de postes de travail nécessitant une adaptation visuelle permanente viennent également aggraver l'inconfort.

Les experts attirent l'attention sur le fait que les contraintes liées à un aménagement inapproprié de certains plateaux participent également à l'apparition de RPS. Et dans le cas présent, c'est aussi le risque d'émergence de Troubles musculo-squelettiques qui s'en trouve renforcé par la combinaison de facteurs biomécaniques (utilisation intensive de la souris d'ordinateur) avec des facteurs psychosociologiques telles que la pression liée aux exigences de l'activité et une autonomie faible.

I.A.3.b- Les outils et les équipements

En bref

- Importance des outils/équipements pour le confort quotidien des téléconseillers.
- Nécessité de tester la nocivité des casques sans fil pour les généraliser, et de proposer des écrans à hauteur réglable.
- Une dépersonnalisation du métier de téléconseiller : « free sitting », impossibilité de personnaliser le poste de travail.
- Des problèmes de concentration et de confidentialité.

• Le plan de travail (type Bench)

Cette forme de disposition des plans de travail, en face-à-face, offre l'avantage de pouvoir disposer tous les plans de travail perpendiculairement aux fenêtres, diminuant ainsi les contraintes de reflets de lumière sur les écrans, contrairement aux plans de travail disposés en « pétales ».

La plupart des plans de travail sont de 1,20m/0,80m, dimensions adaptées aux besoins des téléconseillers. En effet, outre le matériel informatique nécessaire au traitement des appels (écran, clavier, téléphone) et présent sur toutes les positions, les téléconseillers n'utilisent quasiment pas de supports écrits ; ils n'ont recours en général qu'à un cahier sur lequel ils notent des informations pour le traitement des dossiers en cours (numéro de téléphone du client, heure de rendez-vous téléphonique le cas échéant, etc.)



Positions de travail de type Bench



Les plans de travail sont séparés par des cloisonnettes à matériaux absorbants acoustiques.

- **La chaise**

Les chaises répondent aux critères ergonomiques ; chaque chaise est dotée de manettes permettant de régler facilement⁹ :

- la hauteur d'assise,
- la profondeur d'assise,
- l'inclinaison du siège,
- la hauteur du renfort lombaire,
- la hauteur des repose-bras.

Les accotoirs permettent aux téléconseillers de reposer leurs bras pendant qu'ils utilisent leur ordinateur.

- **L'écran / la souris / le clavier**

Sur tous les plans de travail se trouvent le téléphone PABX¹⁰, l'écran-clavier-souris et le limiteur acoustique.



Plan de travail équipé

⁹ Les experts ont été témoins d'une démonstration de l'utilisation des chaises nouvellement reçues par le fournisseur accompagné de l'infirmière du site. Cette démonstration s'est faite auprès de chaque conseiller sur sa position de travail permettant ainsi un réglage précis et une appropriation plus rapide de l'usage de l'équipement.

¹⁰ Il existe des règles de retraits à respecter inscrites dans la Charte PABX :

- *Retrait 1 : personnel (pause café ou toute activité à caractère personnel pendant les temps de pause accordés)*

- *Retrait 2 : coaching (entretien individuel avec le responsable d'équipe, réunion d'équipe, brief/débrief, saisie @noo, gestion administrative,...)*

- *Retrait 3 : compétences (formation reçues sur site, tutorat ou soutien, pépinière)*

A noter la position « wrap up » qui permet au conseiller de suspendre temporairement la prise d'appel pour annoter le dossier d'un client. Cette position est réservée exclusivement au traitement d'un appel (terminer un dossier ou rappeler un client)

Dans une politique de prévention des risques professionnels tels que les TMS, les experts recommandent d'apporter des améliorations concernant ces équipements :

- **des repose-poignets pour le clavier et la souris.** Le recours quasi permanent à ces outils par les téléconseillers dans l'utilisation de la souris augmente le risque d'apparition de TMS avec des gestes répétitifs, sous fortes contraintes temporelles et psychologiques¹¹.

La mise à disposition des repose-poignets atténuerait les contraintes musculaires des téléconseillers.

Cette mesure prendrait modèle sur la mise à disposition des téléconseillers de **repose-pieds** ;

- des écrans plats de 19 pouces équipent les positions de travail. La dimension de l'écran offre une visualisation confortable des informations affichées. Pour améliorer le confort des téléconseillers, les experts recommandent **la généralisation du dispositif permettant le réglage en hauteur des écrans (pied de fixation réglable ou bras articulé).**

- **Le micro-casque**

Un micro casque permettant de se brancher sur toutes les positions de travail du plateau est attribué personnellement à chaque téléconseiller.

Les micro-casques sont, soit monaural ou binaural filaire, soit sans fil et monaural. Les casques filaires couplés avec des limiteurs acoustiques contre les sons d'intensité excessive et les chocs acoustiques sont utilisés par la majorité des téléconseillers. Pour se prémunir du bruit ambiant élevé et moduler le niveau sonore de la relation avec le client, les téléconseillers doivent en effectuer eux-mêmes le réglage.

L'usage du micro casque sans fil est apprécié par les téléconseillers lorsqu'ils sont amenés à se déplacer sur le plateau, tout en restant en contact avec le client, pour se rendre à « l'Espace Usage » ou sur un poste déporté pour manipuler des produits ou s'enquérir d'une information auprès d'un soutien ; cet usage entraîne alors un gain de confort, de temps et d'efficacité.

Certains Centres d'appels, à la demande du CHSCT, ont suspendu l'usage de cet outil au motif du principe de précaution en raison du danger potentiel des ondes émises dans la transmission des données.

Aucune action n'a été entreprise à ce jour par France Télécom pour connaître le caractère nocif réel de ce type d'appareillage. Une **étude de mesures du degré de nocivité des ondes utilisées doit être menée** afin de fixer précisément le cadre possible d'utilisation de cet outil dont le confort d'utilisation est reconnu par l'ensemble des téléconseillers.

¹¹ Lien entre travail sur écran et stress : « Une source potentielle de stress dans le travail interactif (conversationnel ou de dialogue) est constituée par le temps d'attente des réponses de l'ordinateur qui est imprévisible...Ces périodes, dont la durée est incertaine et pendant laquelle l'opérateur maintient un niveau élevé d'attention, sont particulièrement frustrantes quand la tâche est effectuée sous pression temporelle. Elles augmentent également la sensation d'incapacité à contrôler son travail ». Extrait INRS ED 924 2005 : « Ecran de visualisation Santé et Ergonomie » - F. Cail (participation de M. Aptel)

- **Les bandeaux d'affichage lumineux**

Placés en hauteur de façon visible, des bandeaux d'affichage avec des indications informent les téléconseillers sur l'état du **flux des appels**.

Ainsi, en fonction du GT (groupe de traitement) auquel il est affecté, chaque téléconseiller peut de son poste de travail prendre immédiatement connaissance du niveau des appels et du degré de leur prise en charge : durée d'attente des appels, nombre de clients en attente, nombre de téléconseillers logués.

C'est notamment sur la base de ces indications que les téléconseillers décident d'aller ou non en pause en ayant toujours la préoccupation d'avoir des taux de prise d'appels correspondant aux objectifs fixés. Toute prise d'appel au-delà de la quatrième sonnerie est statistiquement considérée comme n'ayant pas répondu aux critères de satisfaction client.

- **Les casiers/consignes/mallettes/caissons individuels**

A proximité des plateaux téléphoniques se trouvent des espaces équipés de casiers individuels à l'usage des téléconseillers. Ces espaces servent au rangement de leurs effets personnels rassemblés dans des besaces ou mallettes et au rangement des outils dont ils ont besoin pour les prises d'appels (micro casque, cahier).

D'autres se sont vus attribuer des caissons individuels à roulettes avec la possibilité de les laisser rangés sur le plateau à la fin de leur vacation.

La mise à disposition des besaces, mallettes ou caissons se justifie par le « **free sitting** » pratiqué sur les plateaux de France Télécom : les téléconseillers n'ont pas de position de travail individuelle attribuée et s'installent donc sur les positions non occupées lors de leur prise d'embauche.

Le principe du « free sitting » est jugé nécessaire par la Direction de France Télécom en raison des amplitudes horaires appliquées pour répondre aux besoins des clients (le HAC, l'Horaire accueil client) qui nécessitent d'avoir différentes grilles d'horaires de travail. De ce fait, une même position de travail peut être partagée par plusieurs téléconseillers travaillant successivement selon des horaires décalés (par exemple en horaires de brigade ou en horaires mixtes).

Le « free sitting » est l'application d'une rationalisation des surfaces avec une recherche de diminution de coûts. De ce fait, il est difficile pour les téléconseillers de personnaliser leur espace de travail, faute d'avoir la garantie de retrouver systématiquement la même position de travail lors de leurs vacations. On ajoutera aussi la non garantie de retrouver le ou les même(s) collègues.

Cela rend difficile voire impossible le tissage de liens professionnels stables et donc la construction d'un collectif de travail durable permettant, dans un climat de confiance, des échanges de pratiques professionnelles, de résolution de problèmes en commun et tout simplement aussi le tissage de liens personnels.

Par ailleurs, la généralisation du « free sitting » vient renforcer la dépersonnalisation du métier de téléconseiller où la standardisation des discours par l'utilisation de scripts ou d'expressions types prévaut sur l'individualité.

Les entretiens ont montré que les téléconseillers se plaignaient de ces dimensions restrictives et avaient tendance, quand ils le pouvaient sur « leurs plateaux », à avoir un poste de travail plus ou moins attribué. Une demande de personnalisation ou tout du moins de décoration attractive des locaux, si ce n'est du poste de travail, a également été faite par un certain nombre de téléconseillers rencontrés.

*« Au départ on pouvait rien mettre au mur, en DP on a tellement insisté, on aura des photos, les cadres sont arrivés, on peut choisir des trucs rafraîchissants, des paysages, mais pas du perso, ce sera des cascades des choses sympas, le concept de base c'était rien du tout... »,
Téléconseiller*

Les situations d'inconfort générées par le travail en plateau ont bien été identifiées dans le cadre de l'enquête quantitative.

A la question « *Est-ce que votre espace de travail vous confronte à des problèmes de concentration ou de confidentialité ?* », les personnes travaillant sur plateau ont répondu pour 27,86 % « *assez souvent* » et pour 35,88 % « *très souvent* » soit au total presque 64% des salariés sur plateau.

Enfin à la question « *Est-ce que votre espace de travail vous confronte à des problèmes de personnalisation du poste de travail ou d'intimité ?* », elles ont répondu pour 22.39 % « *assez souvent* » et pour 30,9 % « *très souvent* » soit au total plus de 53% des salariés sur plateau.

Les outils-équipements des téléconseillers sont à prendre en compte dans le confort quotidien de leur travail. Ces outils offrent dans l'ensemble une facilité d'utilisation et répondent aux besoins des téléconseillers.

Pour autant, des incertitudes sur la nocivité ou non des casques non filaires quant à l'émission d'ondes empêchent leur généralisation à tous les centres d'appel de France Télécom alors que la preuve de leur utilité a été faite.

En outre, la possibilité de régler la hauteur des écrans d'ordinateur n'est pas déployée sur tous les plateaux.

Enfin, le « free sitting », illustrant matériellement la dépersonnalisation du métier de téléconseiller, associé à l'application du process du traitement des appels se font au détriment de la possibilité d'appropriation de l'espace de travail par les téléconseillers et de la constitution d'un collectif de travail.

De l'inconfort voire du malaise au travail ont été manifestés par les téléconseillers qui souhaitent plus de latitude dans la personnalisation de leur poste de travail.

I.A.4- Les acteurs et leur interdépendance

Sur les plateaux téléphoniques de France Télécom, des populations à statuts et fonctions différents cohabitent.

I.A.4.a- Les statuts

- **Agents fonctionnaires dits « AFO »**

Ce sont des salariés avec de longues expériences qui ont contracté un contrat « moral » avec l'entreprise lors de leur embauche : gagner moins qu'ailleurs, notamment dans le secteur privé et accepter les contraintes d'une administration, dont le fonctionnement repose sur l'obéissance du fonctionnaire aux règles, tout en étant assuré d'une pérennité de l'emploi et de bonnes conditions de travail. Ils participaient également à une mission de service public, donnant un sens particulier à l'activité menée. Les changements rapides et nombreux de ces dernières années ont remis en cause ce contrat « moral » et ont fragilisé certains.

- **Agents contractuels dits « ACO »**

Certains peuvent avoir une ancienneté importante. Ils sont parfois arrivés chez France Télécom via les acquisitions-fusions d'autres entreprises où ils travaillaient. La plupart d'entre eux a contracté des CDI assez rapidement. Des CDD sont parfois affectés durant certaines périodes à tel ou tel plateau, pour pallier le manque d'effectif dû, par exemple, aux congés estivaux ou à une surcharge exceptionnelle de l'activité (période de Noël) : ce sont des intérimaires.

- **Des salariés en contrat par alternance**

Leur emploi du temps est partagé entre des formations théoriques en école et leur activité de prise d'appels sur le plateau d'où leur appellation d' « apprentis » ou « alternants ».

- **Les contrats de professionnalisation**

D'une durée d'un an, ils concernent des personnes ayant pour la plupart un niveau de formation Baccalauréat à Bac + 2. Ces contrats-formation ont pour objectif d'augmenter leur employabilité.

- **Des CDI à temps partiel**

Il s'agit pour la plupart d'étudiants travaillant sur une période neuf à douze heures par semaine, principalement en soirée.

I.A.4.b- Les fonctions

L'organisation des plateaux téléphoniques s'appuie sur un ensemble de fonctions, avec pour chacune des missions spécifiques :

- des Conseillers Clientèle (téléconseillers),
- des Responsables d'équipes,
- des Soutiens Métiers,
- des Gestionnaires de flux,
- des animateurs de challenges (soutien métiers pour la plupart).

- **Les Conseillers Clientèle ou téléconseillers (CC)**

Les Conseillers Clientèle ou téléconseillers ont pour mission de renseigner les clients. Les domaines concernés sont divers : réclamations, recherche d'informations sur produits et services liés à la téléphonie fixe, téléphonie mobile, Internet et Télévision (AVSC) ; service de renseignements concernant les fixes (SU) et mobiles (CCOR) ; dépannage (UAT).

Afin de remplir au mieux leurs missions et objectifs, les téléconseillers doivent appliquer des procédures strictes et la Charte Client Attitude.

La Charte Client Attitude est construite autour de deux axes (déroulement de l'entretien et attitude personnelle) à mettre en œuvre par le téléconseiller :

- ✓ **Actes**

- Accueillir le Client ;
- Comprendre le besoin et reformuler ; appui sur le script pour réaliser le diagnostic : renseignement, panne, besoin d'usage ;
- Trouver la solution et convaincre de sa pertinence ;
- Elargir la proposition ;
- S'assurer de la satisfaction du Client : résumé des actions entreprises ensemble ; s'assurer de la compréhension de ce qui va se passer, se mettre à la place du Client et demander s'il est satisfait, prendre congé.

- ✓ **Attitudes concrétisées par des postures tout au long de l'entretien**

- enthousiaste ;
- à l'écoute ;
- impliqué ;
- clair.

On retiendra que les téléconseillers ont pour la plupart une ancienneté importante au sein de France Télécom et ont eu des parcours divers en matière de formation initiale et d'activité professionnelle, mais plutôt dans les domaines technique et gestionnaire, même si certains ont déjà fait de la vente.

- **Les Responsables d'équipe (RE)**

Les responsables d'équipe sont positionnés en plateau, à proximité immédiate de leur équipe dont ils ont la charge. Une équipe est constituée d'environ 10 à 15 téléconseillers.

Leurs principales missions de manager sont de veiller :

- à la réalisation des objectifs individuels et collectifs au sein de l'équipe (productivité) ;
- au respect du process avec application des consignes et procédures par les téléconseillers dans la relation clientèle (satisfaction clientèle avec qualité de traitement des appels) ;
- à la montée en compétences des téléconseillers (Coaching et Contrat de progrès).

En complément de ces missions, ils doivent également assurer des fonctions de soutien métier ou de gestion de flux lorsque celles-ci ne sont pas assurées directement par des titulaires en plateau.

Le management des équipes se fait également par l'organisation de réunions d'équipe et de briefs.

- **Les Soutiens Métier (SM)**

Les soutiens Métier ont pour mission de venir en aide aux téléconseillers et responsables d'équipe sur des questions relevant du process et du SI : ce sont des spécialistes des offres commerciales, des procédures et des techniques de vente. En général, une équipe de quatre à six soutiens métier est présente sur chaque plateau et chaque soutien métier peut apporter une aide pouvant revêtir plusieurs formes :

- soutien « à chaud » en présentiel sur le plateau : les soutiens métier donnent des conseils en plateau et sur demande, à tout téléconseiller confronté à un problème portant sur des points techniques ;
- formation sur les applicatifs et les offres : c'est une évolution des soutiens métier vers le métier de soutien-formation aussi bien pour la formation initiale pour tout nouvel embauché que la formation continue (exemple : désignation d'un soutien référent par équipe pour le suivi des téléconseillers pour les modules de formation adaptés et personnalisés) ;
- diffusion des consignes métiers via des briefs hebdomadaires ou participation à des réunions d'équipe ;
- bilan de compétences.

Dans certains centres d'appels, des soutiens métier continuent à assurer ponctuellement, (par exemple, trois heures par semaine lorsque la charge de travail le permet), des prises d'appels en direct avec les clients dans l'objectif de rester au fait des problèmes rencontrés par les téléconseillers.

On notera également deux types de présence de soutiens métier sur un site :

- *sur plateau* : l'équipe de soutiens métier peut être directement sollicitée pour une aide de proximité immédiate ;
- *hors plateau* : l'équipe de soutiens métier est positionnée dans un local annexe et la demande d'aide se fait par téléphone avec déplacement du soutien métier auprès du téléconseiller demandeur si la question est jugée trop complexe pour être résolue par téléphone.

- **Les gestionnaires de flux (GF)**

Les gestionnaires de flux dénommés aussi « superviseurs » ou « vigies » ont pour rôle de surveiller la concordance de l'arrivée des flux avec le niveau de prise en charge par les plateaux. Pour ce faire, ils peuvent « superviser » de leur poste de travail avec l'aide de l'applicatif CCS, l'activité des conseillers : temps de logage, de communication, de pause...En cas d'écarts ou d'anomalies constatées dans l'activité d'un téléconseiller, ils en réfèrent en principe au responsable d'équipe.

Les gestionnaires de flux sont rattachés à la Cellule Performance-Prévision-Planification dite Cellule 3P (C3P), qui a une vision régionale de la gestion des flux. La C3P organise des points téléphoniques quotidiens avec les responsables d'équipe des plateaux pour dresser le bilan des prises d'appel de la journée et des prévisions en terme de charge.

C'est ainsi que les gestionnaires de flux, en tenant compte des prévisions de la C3P, ont également un rôle dans la validation des demandes de réunions ou de formations par les responsables d'équipe et des congés des téléconseillers.

Les gestionnaires de flux effectuent leur mission selon trois cas de figure possibles :

- *non présents sur site* : dans ce cas, ils sont positionnés au siège régional avec la Cellule 3P. Leurs interventions pour signaler une anomalie ne se font donc que par téléphone ;
- *sur site mais hors plateau* : ils sont installés à proximité du plateau. Leurs interventions peuvent être indirectes (par téléphone) ou directes auprès du responsable d'équipe ou parfois auprès du téléconseiller ;
- *sur site et sur plateau* : ils interviennent directement auprès du téléconseiller concerné avec parfois déplacement pour connaître le motif de l'écart relevé.

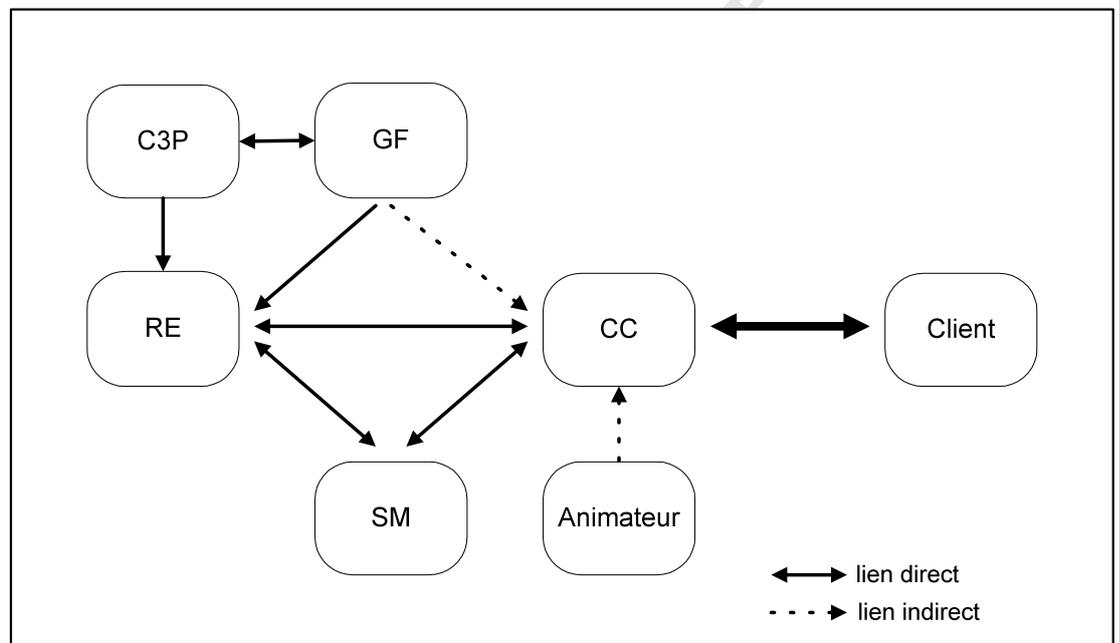
- **Les Animateurs**

Les animateurs ont en charge l'animation des plateaux notamment lors des challenges. Dans le but de favoriser l'atteinte des objectifs commerciaux par les équipes, les animateurs vont avoir comme rôle de sensibiliser et motiver davantage les téléconseillers. Pour ce faire, ils élaborent des scénarii à thèmes, souvent de type ludique qu'ils vont mettre en scène sur le plateau avec des décorations.

- **Le Client**

Absent physiquement du plateau mais dont l'omniprésence est rappelée à chaque instant et en tout lieu : au téléphone, sur le bandeau lumineux, sur les panneaux d'affichage des résultats des équipes, par le biais du respect du script, de la charte « ACTES », à travers les animations, le « Client anonyme » ou « appel mystère ».

On retiendra que sur les plateaux téléphoniques, tout est mis à contribution (l'espace, la technique, les procédures et les compétences) pour satisfaire au mieux les demandes des clients; ceux-ci sont un élément de variabilité importante dans le traitement des appels, car porteurs de demandes diverses et parfois confuses, rendant le travail des téléconseillers extrêmement difficile et fatigant.



Interactions des acteurs dans le fonctionnement d'un Centre d'appel

I.A.4.c- La Communication au sein des équipes

Dans le cadre de leurs missions de communication d'informations auprès de leurs équipes, les responsables d'équipes disposent de plusieurs moyens.

- **Les panneaux d'affichages / Totem**

Les panneaux d'affichage constituent le canal de transmission des informations liées aux performances de l'équipe ou des aspects sociaux des équipes (grilles horaires et planning, congés).

- **Les réunions d'équipe**

Les responsables d'équipes ont la possibilité d'organiser une réunion d'équipe tous les quinze jours d'une durée variant entre une heure et une heure et demie. Au cours de celle-ci sont évoqués des points relatifs au fonctionnement de l'équipe, des actions commerciales en cours ou à venir et des informations générales sur l'entreprise.

Un temps est réservé pour faire « *un tour de table* » au cours duquel les téléconseillers peuvent poser des questions et faire des remarques sur l'organisation du travail.

De ces réunions, responsables d'équipes et téléconseillers s'accordent à dire qu'elles représentent **un moment important comme moyen de régulation de l'activité avec la possibilité d'échanges** à la fois sur des informations liées à l'entreprise (offres commerciales, formations,...) mais également sur les pratiques professionnelles des téléconseillers. Elles contribuent à renforcer un sentiment d'appartenance à un collectif de travail.

Tous s'accordent également pour regretter que la durée de ces réunions d'équipe soit trop courte pour traiter de façon satisfaisante tous les points.

En outre, certains entretiens soulignent la problématique relationnelle liée au mode de management de France Télécom. Ils sont plusieurs téléconseillers à préciser qu'ils ne « *peuvent rien dire en réunion* », vu la personnalité de leur manager, ou que « *cela ne sert à rien* », puisque les « *choses ne sont pas remontées* ». Ces réunions, tout en étant des outils indispensables à la communication au travail, au renforcement des collectifs de travail, peuvent être vécues comme une « *perte de temps* », en raison du management top-down de l'entreprise – c'est en revenant de façon structurelle sur celui-ci, que la pratique de réunions de type participative aura des effets réels sur les individus et les collectifs de travail.

On notera l'expérimentation de certains sites qui proposent aux téléconseillers n'ayant pu participer à la réunion de leur équipe la possibilité d'assister aux réunions d'autres équipes.

Les promoteurs de cette idée y voient l'intérêt pour les téléconseillers de recevoir oralement les informations d'ordre général pour une meilleure compréhension, et également la possibilité de prendre connaissance d'autres modes de fonctionnement d'équipe avec un autre manager.

De ces réunions partagées, les responsables en espèrent une plus-value en termes de croisement et d'enrichissement des pratiques professionnelles entre les équipes du plateau.

- **Les Briefs**

Les briefs sont des réunions de quinze à trente minutes se déroulant régulièrement dans la semaine. Leur contenu concerne essentiellement des informations d'ordre général sur la vie quotidienne du plateau et sur des points techniques, souvent sur les applicatifs. Ils sont animés par un responsable d'équipe, accompagné le cas échéant par un soutien métier pour les questions techniques et de process.

L'organisation de ces briefs est laissée à l'appréciation des sites : soit par équipe uniquement (exemple : un tous les deux jours) soit par équipes confondues (exemple : un par jour à heure fixe par groupe d'une douzaine de téléconseillers de plusieurs équipes, selon une programmation prédéfinie pour que chaque téléconseiller puisse participer au minimum à un brief dans la semaine).

Un compte-rendu des briefs est toujours élaboré et porté à la connaissance des téléconseillers par voie d'affichage ou par mail.

- **Les mails sur l'Intranet**

Les téléconseillers reçoivent également des informations par le biais de mails ou de communications par l'Intranet. Si ce canal offre l'avantage aux responsables d'équipes de pouvoir diffuser rapidement des informations à l'ensemble des membres de leur équipe, il présente **toutefois un risque d'interprétation erronée de la part des téléconseillers sur le sens des messages ou de ne pas être lus par manque de temps**. Ils ne doivent donc pas se substituer à une communication en face-à-face, *via* les réunions ou des entretiens individuels.

I.A.4.d- Les horaires

Le personnel des centres d'appels travaille du lundi au samedi avec une amplitude d'ouverture des centres de 8h00 à 20h00, y compris le samedi (certains centres fermant à 19h00 le samedi). Il existe également certaines UAT fonctionnant 24h/24h.

Plusieurs régimes horaires existent, les principaux étant de 8h00/13h00 ou 13h/20h00 dits de « brigade » et celui compris entre 9h00/17h00 dit de journée ou « mixte ». A l'intérieur de ces régimes coexistent plusieurs grilles horaires de travail.

Ces nombreuses grilles horaires constituent une réelle charge de travail pour certains responsables d'équipes, dont une des missions consiste à gérer et contrôler chaque prise de poste selon les horaires indiqués pour chaque téléconseiller. Cette activité est normalement dévolue à la vigie. Mais, quand celle-ci n'est pas présente physiquement sur le plateau, le contrôle de la présence de chaque téléconseiller revient aux responsables d'équipes.

La question des horaires est parfois problématique pour les téléconseillers : changement toutes les semaines, horaires particuliers rendant complexes une vie de famille ou la conduite d'activités de loisir régulières.

I.A.4.e- Les pauses

Conventionnellement, les temps de pause correspondent à 1/12 du temps de travail.

Jusqu'à récemment, les temps de pause étaient accordés uniquement par tranches de deux heures de traitement d'appels donnant droit à dix minutes de pause, incluses dans les deux heures. Un accord national de décembre 2009 entre la direction de France Télécom et des organisations syndicales a retenu le principe d'une proratisation des pauses en centre d'appels.

Ainsi, les temps de pause seront dorénavant calculés au regard du temps réel et effectif de travail et plus seulement par rapport au temps de traitement d'appels. Sont compris dans la notion de « travail effectif » les briefs, montées en compétences, informations produits,....

En clair, toute heure de travail accomplie après la première tranche horaire de deux heures de travail effectif donne droit à cinq minutes de pause.¹²

CONFIDENTIEL - Document Provisoire

¹² On rappellera que l'INRS dans les mesures de prévention des risques liés au travail sur écran préconise d'aménager des pauses d'au moins 5 mn toutes les heures si la tâche est intensive ou bien d'un quart d'heure toutes les 2 heures si la tâche l'est moins. De même que des pauses fréquentes mais courtes sont plus efficaces que des pauses rares mais longues, surtout si elles sont prises avant l'installation de la fatigue (INRS, *Le travail sur écran*, 2009).

I.B- Les boutiques

I.B.1- Le contexte de l'activité

Le territoire français est tissé d'un réseau d'un peu plus de 600 boutiques ; celles-ci se répartissent en milieu urbain (petites et grandes villes), rural et sont soit en centre ville soit en centre commercial.

L'objectif de France Télécom est d'être présent face à une concurrence de plus en plus forte et de pouvoir ainsi répondre aux besoins d'une clientèle potentiellement volatile. Il n'est pas rare de trouver à proximité immédiate des boutiques de fournisseurs différents, que ce soit en centre ville ou en centre commercial.

Cette concurrence est vive, et a pour conséquences une baisse des flux clients, des politiques de prix de plus en plus bas au travers d'offres multiples et variées. Elle induit inexorablement des changements continuels avec des offres commerciales évoluant très rapidement d'une semaine à l'autre.

Des partenaires exclusifs (Photo Service) et privilégiés (Phone house) viennent compléter l'offre de France Télécom et s'inscrire dans le même paysage commercial.

Trois types de configuration de boutiques existent aujourd'hui au niveau du territoire :

- **des boutiques dites « principales »** d'une superficie moyenne de 120 m² à 200m², généralement dans des zones de concentration importante de population. On en compte environ 300 ;
- **des boutiques dites de « proximité »** d'une superficie moyenne inférieure à 100m², généralement dans des zones de concentration plus faible de population. On en compte aujourd'hui environ 290 ;
- **des boutiques dites « Flagship »** d'une superficie moyenne de 400 m², sur plusieurs niveaux et se positionnant dans les principales villes de France. Elles constitueront demain la « vitrine » de France Télécom. Par définition, le « flagship » d'une chaîne multimarques ou d'une enseigne monomarque cherche le prestige et le trafic dans les grands centres urbains. L'effectif peut atteindre 35 salariés.

L'ensemble du réseau des boutiques devrait à l'horizon 2012 répondre au concept « Next » qui correspond, en particulier, à une charte d'aménagement et de merchandising.

Quel que soit le lieu d'implantation, chaque boutique offre tout un ensemble de produits et de services¹³ liés au monde de la téléphonie et du réseau ainsi qu'une offre TV et autres produits dérivés.

Enfin, une seule boutique à ce jour, à Paris, dans le 13^{ème} arrondissement, est spécialisée pour répondre aux besoins des personnes en situation de handicap. Ce service « Arc-en-ciel » devrait à terme être présent dans chaque boutique de type « Flagship ».

I.B.2- L'organisation, lieu et espace de travail

Chaque boutique est inscrite dans un réseau piloté par un Chef de réseau commercial, qui est le N+1 du responsable de boutique.

L'organisation de chaque boutique s'appuie sur un ensemble de personnes, variant en effectif selon sa taille, et qui comprend le plus généralement en boutique principale :

- un(e) responsable de boutique ;
- un(e) adjoint(e) ou vendeur leader ou référent ;
- un(e) chargé(e) de gestion boutique ;
- des conseillers à la vente ;
- des conseillers au SAV.

En boutique de « proximité » :

- un(e) responsable ;
- des conseilles à la vente ;
- un(e) vendeur(se) leader.

Sur l'ensemble de ces métiers, nous pouvons constater une évolution forte du métier d'adjoint, qui est devenu aujourd'hui « vendeur référent » et devrait se transformer courant 2010 en adjoint en charge de l'Activité Commerciale avec des missions précises :

- assurer le management de la boutique en tandem avec le responsable afin de couvrir l'ensemble des amplitudes horaires d'ouverture de la boutique ;
- assurer l'ensemble des missions liées au développement de l'activité commerciale avec une présence importante sur la surface de vente (minimum 80 %) ;
- assurer avec le responsable, le « coaching à chaud » et favoriser la montée en compétence de l'équipe de vente ;
- assurer le tutorat ou le monitorat ;

¹³ Avec cependant des différences au niveau de la présence d'un SAV, d'un espace pro, d'un espace démonstration...

- démontrer et mettre en pratique les méthodes de vente : Accueillir, conseiller, vendre et contractualiser la vente aux clients résidentiels et professionnels ; traiter les cas clients « délicats » ou « complexes ».

L'organisation du travail se répartit selon un planning établi par le responsable de la boutique. Il est spécifié pour chaque agent, et doit permettre de garantir un effectif suffisant au regard des objectifs de vente impartis à la boutique. Il s'articule généralement sur la base soit de cinq jours pleins, soit de quatre jours ou quatre jours et demi avec présence de un à deux samedis sur quatre.

Les horaires varient avec une ouverture à 9h ou 10h et une fermeture vers 18h ou 19h, voire 20h. Les boutiques sont ouvertes entre 12 et 14 heures le plus souvent avec une pause méridienne de quarante-cinq minutes environ.

« Les horaires, c'est compliqué, on est ouvert de 9h30 à 20h30, on devrait arriver à 9h et partir à 20h45, donc. »

Un brief de dix à quinze minutes environ se déroule généralement tous les matins avant l'ouverture.

Un projet de réorganisation est actuellement à l'ordre du jour prévoyant des semaines pleines de cinq jours (sur la base du volontariat) avec présence tous les samedis, voire le dimanche (selon accord d'ouverture au niveau national). Des compensations financières viendraient en contrepartie. L'objectif est d'adapter au plus près les effectifs lors des jours pleins, mercredi et samedi, par rapport à ceux du reste de la semaine de moindre affluence. Les jours pleins sont jugés actuellement en sur ou sous-effectif selon les boutiques. Des négociations sont actuellement en cours. Les experts attirent l'attention sur les effets pervers possibles du « volontariat » : au vu de la pression sur l'activité, du type de management de France Télécom, de la pression sur l'emploi de façon générale en France, ils craignent que le « volontariat » ne soit réellement choisi, mais davantage « fortement encouragé » par l'entreprise, au risque de ne pas obtenir le poste pour les nouveaux-entrants, et d'être pénalisé dans leur travail quotidien pour les anciens. Ce type de procédure doit donc être particulièrement encadré.

En règle générale, les boutiques sont configurées de la manière suivante :

- un point d'accueil en accès direct de l'entrée principale de la boutique ;

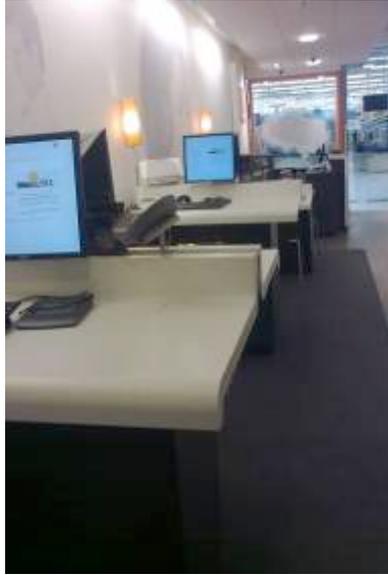


- un poste de caisse ;
- des linéaires de produits (en partie centrale et sur les côtés du magasin) ;



- des postes de travail clients (assis-debout et assis), en longueur ;





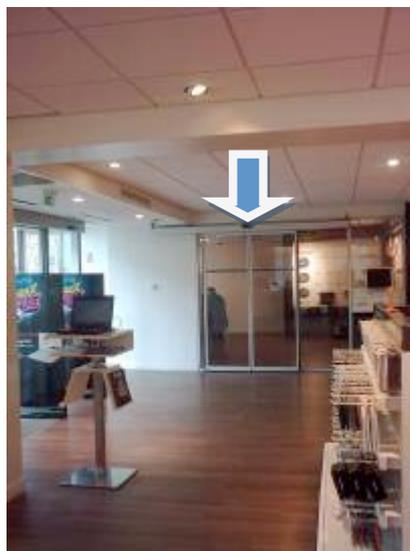
- un poste de conseiller SAV (boutique principale essentiellement), en fond de magasin ou à l'étage ;



- un espace dédié aux professionnels.



Dans les espaces arc-en-ciel (handicap), l'espace de démonstration et de vente est spécifique et isolé afin de favoriser le calme nécessaire aux échanges.



Pour les espaces réservés aux salariés :

- un espace de stockage des produits avec poste informatique de gestion ;
- un bureau responsable (et adjoint), généralement partagé ;
- un espace détente (point réunion brief) ;
- des locaux d'aisance et vestiaires.

-II-

**Les problématiques et conséquences communes liées à
l'activité des téléconseillers et des vendeurs**

CONFIDENTIEL - Document Propriétaire

II.A- Une activité encadrée par de nombreux objectifs

En bref

- Une pression permanente liée à des objectifs instables, portant essentiellement sur la quantité de ventes et d'appels réalisés.
 - Des effets pervers entraînés par la PVV (part variable vendeur) : incitation à la vente forcée, à l'évitement de clients « polluants ».
- Sentiment d'injustice, perte du sentiment de fierté et d'appartenance.

La vente est la préoccupation première d'une filière commerciale d'une entreprise ; elle est en outre associée à des critères visant à une rentabilité maximale, accélérée à France Télécom depuis quelques années. Le commercial y monte en puissance, constamment, et imprime aujourd'hui sa touche à des activités de conseils ou d'assistance technique, en plateforme d'appels comme en boutique.

II.A.1- Des objectifs de productivité et de résultat

Les objectifs, spécifiques à chaque métier dépendent tout d'abord de la nature du service (plateformes d'appels : 1014¹⁴, 1013¹⁵, 700¹⁶, 3900¹⁷, 118712¹⁸, 0800246996¹⁹ pour l'essentiel ; les boutiques pour des renseignements, informations et vente en direct de produits et services) ; ils touchent au nombre d'appels réalisés par heure (en plateforme), au pourcentage de clients retenus, au nombre de lignes de commandes traitées, au nombre de produits et services vendus etc. Ces objectifs sont ainsi de plusieurs ordres : **temporels**, indexés sur la **quantité** de produits/services vendus, voire la **nature** du nombre de produits/services vendus. Une de leurs caractéristiques réside dans leur **instabilité** : ils changent, évoluent... en augmentant et se complexifiant selon les conseillers, en boutique comme sur les plateaux.

¹⁴ Réclamations, recherche d'informations sur produits et services liés à la téléphonie fixe

¹⁵ Dépannage

¹⁶ Réclamations, recherche d'informations sur produits et services liés à la téléphonie mobile

¹⁷ Réclamations, recherche d'informations sur produits et services liés à l'univers Internet et télévision.

¹⁸ Service de renseignements depuis les fixes et mobiles

¹⁹ Et 0800112233 : « produits handicap »

▪ **Des objectifs en évolution constante**

« Le travail a beaucoup évolué entre le début, où il s'agissait d'accueillir le client et de le renseigner, puis ils ont mis des objectifs de nombre d'appels, ce qui peut paraître normal pour quantifier notre travail, et on nous a dit : 'vous n'aurez jamais à vendre, que conseiller', puis on nous dit de vendre deux produits par jour, puis ça a été l'accélération, et les vexations, menaces et chiffres délirants... », Téléconseiller.

« D'abord on avait six appels à l'heure et pas trop de vente et puis on voit que tout augmente, on arrive à des chiffres exorbitants – inatteignables : c'est incalculable. », Téléconseiller.

« J'ai l'impression que lorsqu'on avance sur un point, on vous met la barre plus haut sur un autre point. », Téléconseiller.

« L'objectif de vente ne cesse de progresser. Il y a cinq ans on nous demandait de faire vingt contrats Internet, là on nous en demande cinquante, en sachant que le marché est de plus en plus fermé. Actuellement il faut être surtout dans la reconquête, alors qu'on coûte 15 % de plus, faut y aller à fond maintenant. Au début quand on a commencé, alors que le marché s'ouvrait, on nous demandait douze contrats par mois ; forcément, ce qui est demandé maintenant, c'est beaucoup. », Téléconseiller.

Il en va de même en boutique, où les objectifs de vente sont susceptibles d'évoluer au cours du mois : ils sont revus généralement à la hausse, ce qui entraîne un fort ressentiment de la part des vendeurs, rencontrant déjà par ailleurs certaines difficultés pour les atteindre.

« Ce que je n'aime pas, ça concerne mes vendeurs, c'est qu'on puisse leur changer leurs objectifs dans le mois plusieurs fois, c'est comme si on disait 'tu dois vendre dix voitures' le 1^{er}, et soudainement le 15 on dit 'faut en vendre quinze', je sais pas le leur justifier, j'ai du mal, je ne sais pas mentir, ils savent bien que ça ne me plaît pas non plus. J'aurais préféré qu'on leur dise dès le début du mois 'tu as vingt voitures à vendre', quitte à le baisser à quinze », Responsable de boutique.

▪ **De plus en plus d'objectifs de vente... quel que soit le métier**

« On vous demande de faire des ventes, alors qu'on part du principe que dans l'appel du client, y a une grande partie conseil, mais on a des objectifs de vente. », Téléconseiller.

Les services techniques en plateaux (conseillers techniques SAV), sont gagnés par des objectifs commerciaux, ce qui exaspère les conseillers, heurtés dans leur identité professionnelle. Essentiellement objectifés sur le taux de réussite de la résolution du problème lors du premier appel, ils doivent également, dans une faible mesure pour le moment, « placer » des services d'assistance payants.

« Il faut dépanner au plus vite, en coûtant le moins possible, et on nous dit 'vendez des prestations à domicile'. », Téléconseiller technique.

« Perdez pas de temps avec les gens qui ne savent pas se servir d'un ordinateur. », Téléconseiller technique.

« Placez des trucs payants. », Téléconseiller technique.

« C'est les objectifs pour placer des AD (Assistance à Distance) à chaud, on peut aussi proposer au client de lui paramétrer sa messagerie outlook, cela lui coûtera entre vingt-neuf et soixante-dix-neuf euros, vingt-neuf €, si la personne a des moufles aux mains face à l'ordinateur, c'est mieux de le faire, on peut dire à la personne : 'vous pouvez bénéficier de ça'... l'année dernière je devais en faire six par semestre, j'en ai fait quatre, moi ce qui m'intéresse c'est de dépanner le client ; et puis ils veulent nous faire facturer les business livebox avec standard téléphonique intégré, ils veulent qu'on facture – on aura les RDV en disant au client 'cela vous coûtera tant', on sera commercial au final. », Téléconseiller technique.

Il en va de même en boutique, pour les conseillers spécialisés dans le conseil technique ou espace « SAV » ; les objectifs de vente sont très faibles, mais leur entrée dans le métier est notée avec une certaine circonspection par les vendeurs.

« Ce sont des objectifs hebdos, ils sont raisonnables, il faut faire cent euros par semaine, on a des prestations à facturer – transfert de données, paramétrage d'i-phone, beaucoup d'assistance à utilisateurs. Mais le problème, c'est qu'on aurait tendance à nous pousser à facturer beaucoup plus, ce qui est la condition, nous dit-on, pour que le pôle d'assistance technique soit viable » Conseiller technique en boutique.

Les métiers du renseignement (le 118712) connaissent une situation similaire ; ils sont incités à placer des mises en relations avec tel ou tel numéro, comme certains établissements avec lesquels des accords ont été conclus pour la mise en ligne directe et recommandée.

« On doit placer des hôtels, le service météo, l'aide aux enfants à domicile, Inter Flora ; mais aussi tout ce qui est mise en relation rapporte », relate un téléconseiller du 118712.

▪ **Des objectifs temporels**

Ceux-ci varient selon les services (Renseignement, Conseil, Information et Ventes, Dépannage). Ils sont plus prégnants sur les plateformes qu'en boutiques.

Le téléconseiller doit partager son temps à 70 % en prise d'appels et à 30 % en wrap-up et retrait.

Ces objectifs, nationaux mais également relatifs à chaque service (dépannage, réclamations, conseils et ventes, etc.) portant sur la durée des appels constituent une **pression importante sur les téléconseillers**, liée à l'icône de leur PC leur indiquant le passage du temps. Pour autant, il semblerait qu'il y ait, selon les situations locales et les managers, une certaine souplesse à l'égard du plus ou moins grand respect de ces objectifs temporels. Les interviewés se demandent à quel point la « crise » actuelle affectant France Télécom n'a pas joué un rôle dans cet assouplissement.

« L'an dernier, on devait faire huit appels par heure, maintenant sept. », Téléconseiller.

« Je prends en moyenne entre quarante-deux et quarante-sept appels sur sept heures, un appel ne doit pas durer plus de sept minutes, on prend un appel derrière l'autre. », Téléconseiller.

« L'après-midi, on a droit à trente minutes qu'on répartit comme on veut, minimum huit à dix appels par heure, on nous a mis la barre un peu plus bas depuis tous ces problèmes, avant on nous demandait 10,4 qu'on n'a jamais atteint... si on est en moyenne à 7,5 on nous dit rien... », Téléconseiller.

« On a aussi l'objectif sur le nombre de clients à l'heure, le temps passé avec le client, cela doit être quatorze ; quinze minutes où on doit avoir résolu le problème, c'est impossible : on doit faire manipuler des trucs aux gens, parfois ce sont des gens profanes. En plus cela se fait au téléphone, on ne voit pas ce qu'ils font, il faut leur demander de nous décrire, cela demande de la patience, d'expliquer beaucoup. Ce n'est pas évident, et ça demande un investissement de la part des clients. Ils préféreraient avoir quelqu'un à la maison pour les dépanner, et ils nous le disent, alors traiter tout ça en quinze minutes, c'est impossible. », Téléconseiller technique.

« C'est 2,9 appels à l'heure pour le service réclamations. », Téléconseiller.

« Les appels, c'était toutes les vingt secondes quand j'étais au 12. », Téléconseiller.

D'après les entretiens, la hiérarchie de premier et second niveau (locale) a pu

« Reprendre en partie la main sur les objectifs, selon la nature et la quantité de ses effectifs », Responsable d'équipe Téléconseillers.

« On a des objectifs qui tiennent compte du profil des gens depuis ce mois-ci. », Responsable d'équipe Téléconseillers.

Effectivement, les experts sont amenés à relativiser les objectifs annoncés : la diversité des entretiens fait apparaître des situations locales très diverses lorsqu'on les compare les unes aux autres. Là où des objectifs temporels semblent définis et très encadrés, là où émerge clairement l'application d'une directive nationale, ailleurs, les téléconseillers expliquent qu'ils n'ont « pas vraiment d'objectifs », ou que ceux-ci sont « plutôt définis à minima ». Il sera question plus loin de la diversité des pratiques managériales et de leurs effets sur le travail et les salariés.

▪ **La primeur du quantitatif**

« Ils ne regardent que les chiffres qu'ils n'arrivent même plus à interpréter. Par exemple, on félicite un conseiller car il a réalisé un très grand nombre d'appels dans une journée, il s'agit pourtant d'un chiffre absurde en temps normal ; il était dû à une panne système et à l'information du conseiller vers les clients pour leurs signifier la panne, donc c'était des appels très courts, donc nombreux. », Téléconseiller.

C'est donc la quantité d'appels **et** la quantité de produits et services vendus qui constituent l'essentiel des objectifs pris en compte, l'emportant sur la **dimension qualitative du travail** effectué. Pour autant, celle-ci est prise en compte via un outil : des mails d'enquête de satisfaction sont envoyés aux clientx (outil SCORHOME). Les téléconseillers sont donc aussi objectivés *via* un item de satisfaction client. Cependant, il semble d'une part que cet item ne joue pas de rôle prépondérant dans le déclenchement de la PVV, et d'autre part, que les responsables ne prennent en compte qu'une dimension réduite des résultats de ces enquêtes : le client ne doit pas être mécontent. L'absence de verbatims négatifs signifie donc que l'objectif est atteint. Mais si le client loue en revanche les qualités du téléconseiller, ses remarques ne seront pas prises en compte dans l'appréciation des résultats du téléconseiller.

Par ailleurs, les téléconseillers techniques sont objectivés sur la « **résolution du dépannage du premier coup** », c'est-à-dire que leurs responsables vérifient que le client n'a pas rappelé dans les quatorze jours (autrefois sept jours) suivant l'appel. Ils en concluent alors qu'il a été satisfait et l'objectif du téléconseiller est atteint. Le système ne semble pas pertinent, dans la mesure où un client peut appeler dans les quatorze jours, pour « *un autre problème* » d'une part ; et d'autre part, il convient de rappeler que dans la chaîne des salariés intervenant pour résoudre un problème, le téléconseiller ne constitue qu'un maillon impacté de l'action menée par d'autres acteurs que lui.

II.A.2- La pression permanente des objectifs

Les managers sont chargés de veiller à la bonne mise en œuvre de ces objectifs. Pour les plateformes d'appels, c'est de la cellule 3P, qui gère l'ensemble des flux, qu'ils reçoivent leurs tableaux de bord et informations visant à réguler « sur le moment » l'activité de l'équipe dont ils ont la charge. **Un ensemble d'outils vise à rappeler de façon constante aux conseillers la règle principale – respecter les objectifs.** Ainsi en va-t-il du « *brief* » du matin, en boutique ou en plateau, des tableaux d'affichage à disposition dans des espaces réservés aux vendeurs en boutique, des affichages sur les plateformes, de la présence du bandeau et d'un « *compteur* » sur les PC de chaque conseiller en plateforme. Les managers peuvent également rappeler par téléphone, par mail, ou par le biais d'une interaction physique, aux conseillers, de façon journalière, parfois « *toutes les heures* », les objectifs à atteindre.

« On essaye de nous impliquer dans le suivi de ces résultats, en ayant le tableau de bord en permanence sous les yeux, je n'ai pas besoin de voir ce que font les autres et avoir les résultats à l'instant T pour faire mon travail. » Conseiller en boutique

Ainsi, les téléconseillers (surtout), mais aussi certains vendeurs en boutique, ont exprimé le sentiment d'être constamment surveillés comme d'être soumis à une pression permanente – l'entreprise a été à cet égard très souvent qualifiée de « *Big Brother* ».

Par ailleurs, les objectifs temporels se traduisent concrètement par une **pression sur le temps**, un temps considéré parcellisé comme le sont les tâches du point

de vue de l'organisation : pour autant, l'homme obéissant à d'autres contraintes naturelles (besoin de repos, nécessités physiques...), la pression constante exercée sur les conseillers de France Télécom, en boutique comme sur plateaux, a des conséquences néfastes sur leur travail et leur santé.

« Vous êtes assis, vous ne pouvez quasiment pas bouger, même pour aller au WC, il faut se dépêcher, cela enlève du temps sur le temps de travail. », Téléconseiller.

« C'est très dur quand on a des appels en permanence, car il n'y a pas de laps de temps suffisant entre deux appels, vous devez vous positionner entre deux appels alors que vous n'avez pas terminé de saisir le dossier. Je l'avais signalé mais on m'a dit 'faut laisser comme c'est' ; donc si vous répondez en permanence, vous devez prendre sur vous-même et moi je travaille pendant ma pause, on a tellement à faire, des cas, des dossiers... Je suis en pause avec ma tisane en train de gérer un dossier, mais ce n'est pas normal. Sauf que là, on ne vous dit pas : 'vous ne prenez pas votre pause ?', mais on vous dit que vous n'êtes pas logué comme il faut.», Téléconseiller.

« On a des icônes, la supervision nous surveille, si on est en prise d'appels, en gestion (traitement des dossiers), en pause (normalement 7 % du temps de travail – le matin, j'ai 5h15 de travail donc vingt-deux minutes de pause, et l'après-midi trente-deux minutes : c'est respecté à la minute près, c'est surveillé, nos statistiques commerciales, et ça aussi, ça fait partie des statistiques. C'est suivi. », Téléconseiller.

« Je suis tombée en dépression, on me disait tu ne prends pas assez d'appels à l'heure, enfin on me sortait des feuilles, disant que je passais trop de temps au téléphone, on me donnait ça une fois tous les quinze jours ou une fois par semaine, dès que je n'étais pas dans la norme », Téléconseiller.

Et les vendeurs en boutique ne sont pas en reste : la plupart d'entre eux relatent leur **grande fatigue du soir**, à force d'être restés debout, allant d'un client à l'autre. Ils déclarent par ailleurs *« n'avoir pas le temps de prendre connaissance de la communication de l'entreprise »* durant leurs journées de travail . Ceci s'explique également par le manque de postes informatiques dans l'espace repos. Les experts ont également observé que certaines boutiques sont dépourvues d'espace repos.

« Parfois pour déjeuner, c'est du rapide, surtout si on est en sous-effectif, parce qu'il faut assurer les horaires de présence... idem pour le matin et le soir. Ce qui fait que j'ai plein d'heures sup' et que je suis crevé. On a rarement le temps de souffler vraiment en boutique, et en plus nous, on n'a pas d'espace repos, alors quand bien même on serait en pause, où on la fait ? » Conseiller en boutique

Le **contentieux** qui a opposé IRP et direction sur le temps de travail en centre d'appels et qui s'est soldé par la reconnaissance d'un délai d'une dizaine de minutes pour l'installation sur le poste de travail se comprend mieux à l'éclairage de cette objectivation révélant que le temps de travail des conseillers est très contraint, et de fait, contraignant.

« On est logué, on arrive le matin on doit se loguer, on commence à 9h, pendant longtemps il fallait arriver avant 9h pour être dans les temps, tous les jours on a donné cinq, dix minutes à la boîte pendant sept ans, ils viennent de le reconnaître, et nous les ont donnés ces dix minutes, mais ça fait partie des choses qui vexent. », Téléconseiller.

« Cela a été une grande bouffée d'oxygène pour beaucoup de plateaux, quand ils ont validé ces dix minutes d'arrivée, ça permet de poser le manteau et ouvrir ses applis tranquillement... en fin de service, pareil, dans les dix minutes, on se délogue et ont fini les applis et le dossier (...) c'est une bonne chose, mais on n'a rien gagné, on est revenu sur des bases normales. », Téléconseiller.

II.A.3- La PVV (part variable vendeur) : de l'incitation au dévoiement

▪ Un outil « d'encouragement » à la vente : la PVV

Le mode de calcul de la PVV relève d'une réelle complexité et donc, de compréhension. Tous les objectifs (collectifs, individuels) doivent être atteints pour déclencher la PVV d'un conseiller, qui est ensuite calculée selon un mécanisme complexe.

« Ma PVV dépend du nombre d'appels, du taux de présence dans le groupement, du taux de répétition et d'objectifs produit ; les objectifs je les atteins mais je ne toucherai rien si mon manager ne valide pas mes trois items alors que le client s'est bien réengagé. »

L'existence même de cette PVV entraîne des problèmes, notamment en raison des effets pervers qu'elle peut entraîner dans les pratiques de vente. Par ailleurs, son calcul et les évolutions que connaît celui-ci, tend à placer la barre à chaque fois plus haut : vendeurs et responsables soulignent le caractère de plus en plus inatteignable des objectifs permettant le déclenchement du paiement de la PVV.

« J'ai des tas de choses à dire par rapport à ce qu'on vit quotidiennement, il est attendu de notre part des résultats chiffrés sur divers produits, ce qui est normal et notre rémunération en dépend en partie. Il s'agit de notre PVV, et elle impacte négativement les vendeurs avec le changement récent qu'il y a eu, car elle est conditionnée par l'application d'une multitude de ratios que je ne me donne plus la peine de retenir, pour un produit vendu cela doit aussi dépendre du placement de X services, même s'ils ne sont pas nécessairement liés au premier produit » Conseiller en boutique

« Pour déclencher un item il faut être à 70 % des objectifs »

« Les problèmes de la PVV : si le téléconseiller n'a pas déclenché les dix familles de sa PVV, il s'assoit sur un sixième de la PVV, alors qu'il a performé en total à 160 %, mais on ne peut pas, en tant que manager, décorrélés ces items. » responsable d'équipe téléconseiller

- **La PVV en boutique**

Pour les conseillers, les objectifs sont individuels et collectifs.

Chaque conseiller à la vente, mais aussi les conseillers SAV, de façon moindre, sont soumis à des objectifs financiers à atteindre. Il en est de même pour les responsables des boutiques. Certains salariés de statut fonctionnaire n'ont pas de PVV, par volonté personnelle, tandis que les salariés de statut contractuel sont obligatoirement soumis à des objectifs.

- ✓ Les objectifs individuels : PVV1 – « la Valo »

Ils sont définis au niveau national (Direction des Ventes) et sont identiques quelle que soit la localisation géographique de la boutique. Ils peuvent être par exemple de 21 000 euros par mois en hors saison et de 28 000 euros par mois en saison haute. Ces objectifs sont déclinés ensuite en fonction des jours de présence de chacun des vendeurs.

Il y a encore peu de temps, le conseiller à la vente touchait sa PVV à partir du moment où le CA demandé était dépassé (*déclencher son seuil*).

- ✓ Les objectifs collectifs : PVV 2

Les objectifs collectifs reposent sur des Kpis (quatorze en totalité) et ramenés à cinq minimum à atteindre dont un obligatoire. Ceux-ci regroupent les produits phares de France Télécom (Internet, mobile, pack tv, etc.). Ces objectifs sont chiffrés en termes de CA par produit et par trimestre. La somme des CA est de fait la valeur globale.

Les vendeurs et le management perçoivent aussi une PVV si le résultat est atteint collectivement.

La définition des objectifs collectifs (Kpi) est relatée à chacun des « briefs » et représente plus de la moitié du temps d'échange entre le manager et son équipe, qui rappelle à la fois les résultats de la veille et insiste fortement sur ceux à atteindre (Kpis de couleur verte – se rapprochant, atteints ou dépassés ; en jaune les Kpis critiques sur lesquels les conseillers devront porter l'effort de vente auprès des clients).

PVV3 : Coefficient appliqué sur PV1 et PV2 en fonction d'une évaluation du management.

PVV4 : dépend de l'évaluation client. La prime est attribuée en fonction de sondages clients. Elle peut atteindre 150 euros par trimestre.

La PVV commence à concerner également les conseillers techniques.

« C'est 150 euros trimestriels, dépend de plein de critères, qualité générale de l'accueil, prestations des autres vendeurs », Conseiller technique en boutique.

▪ **Les problèmes posés plus récemment par la PVV en boutique**

Depuis janvier 2010, la PVV ne se fait plus sur le déclaratif vendeur, mais à partir du SI et sur la prise de commande, ce qui pose un certain nombre d'interrogations aux vendeurs. Par ailleurs, les modes de calcul et de déclenchement de la PVV ont été modifiés. De fait, les entretiens le montrent, les vendeurs en boutique touchent moins de primes depuis quelques temps, alors qu'ils ont le sentiment de travailler de la même façon et autant qu'auparavant.

« Si auparavant la PVV pouvait atteindre 500 à 600 euros par mois, elle se situe en moyenne aujourd'hui aux alentours de 150-200 euros, voire beaucoup moins ou pas du tout. », Conseiller en boutique.

« Au niveau des primes, tout est fait pour qu'on touche de moins en moins. Il aurait mieux valu qu'on nous en donne moins au départ, maintenant c'est zéro. Tout est fait avec des calculs que je ne comprends pas, ça a changé, je n'en touche plus, et quand ça a été mis en place, je n'en voulais pas, mais on ne peut pas faire autrement, on n'a pas le choix. Je n'ai jamais joué pour la gagner, j'ai un salaire correct. Quand on nous l'a présentée je savais que cela allait mettre la panique dans des équipes, et puis quand on vous prenez l'habitude d'avoir 500-600 euros de plus, le jour où vous les avez plus, ça fait bizarre...Quand je suis à 170 par mois maintenant c'est bien, en moyenne mes vendeurs étaient entre 600 et 800 euros. Ces deux trois dernières années, quand quelqu'un arrive à 250, il est content. », Responsable adjoint en boutique.

Par ailleurs, ceci est susceptible de générer conflits, concurrence, et frustration parmi les différents acteurs en présence, d'autant qu'il semblerait que les objectifs des responsables boutiques puissent être dissociés de ceux des vendeurs.

« Les objectifs fixés à moi, responsable de boutique, ne sont plus atteignables depuis le mois de mai, car on a un directeur commercial qui nous a pondu un nouvel outil qui est aussi une nouvelle politique de PVV, on s'est fait avoir – cela n'existe qu'en boutique pour les patrons, c'est la gestion de la rémunération variable, part variable basée uniquement sur l'atteinte du chiffre d'affaires ; les vendeurs ont déjà énormément de mal à vendre, ça avait été négocié on le savait, pour éviter le saupoudrage, pour que très bons vendeurs touchent beaucoup alors qu'avant c'était plus du « bâtonnage », donc plus facile, découpé par produits faciles pour que les vendeurs déclenchent leur seuil ; là ils ont 30 000 euros à faire dans le mois, ne déclenchent la part que quand ils atteignent ça, et bien sur mes huit vendeurs à temps plein, j'en ai six qui ne touchent plus rien de cette part là. Après, il y a les coefficients multiplicateurs et une part satisfaction clients au trimestre, globalement aujourd'hui ils sont à 120 euros, avant les moins bons touchaient 150/200 euros par mois, et les bons des 800/1000 euros ; des très bons j'en ai pas, il paraît qu'il y a des vendeurs qui font 2000 euros par mois, nous on a un problème de flux. Dans des boutiques où viennent beaucoup de clients cela peut être possible. Maintenant, nos objectifs sont décorrés des objectifs des

vendeurs, ça peut être dangereux, on peut se retrouver dans des situations avec des intérêts opposés. Il est décidé qu'un vendeur quelle que soit sa boutique doit faire 30 000 à 34 000 euros. (...) Ils auraient du faire un objectif boutique dispatché sur chaque vendeur. Là, on a un problème, les vendeurs n'ont pas intérêt à avoir une ressource de plus, alors que moi je sais que j'aurais besoin de vendeurs en plus pour atteindre mes objectifs. » Responsable de boutique.

▪ **Le dévoiement de la PVV**

« Avec la PVV les gens ne travaillent plus pour leur entreprise mais pour leur portefeuille. », Téléconseiller.

« Je ne travaille plus pour mon entreprise ou pour le client mais pour mes intérêts, la PVV. C'est dommage. », Conseiller en boutique.

Les témoignages sont quasiment unanimes, **la PVV a introduit des effets pervers dans le système de vente aux clients**, entraînant, par « l'effet carotte » qu'elle produit :

- une tendance à la « vente forcée » ;
- des stratégies d'évitement de certaines catégories de clients « non acheteurs ».

Elle modifie les règles du jeu du métier de conseiller France Télécom/Orange.

« Comment elle se déclenche la PVV, et la manière dont elle est donnée, ça a un côté pernicieux, prenons un exemple au hasard : vous vendez des forfaits soutien métiers, à partir de dix on vous file quelque chose, si vous en vendez quatre, rien du tout, et si au cours du mois vous êtes à neuf, vous êtes prêts à faire n'importe quoi pour vendre votre dernier forfait avant la fin du mois écoulé, pour déclencher votre PVV. », Téléconseiller.

« Il y a des dérives avec la PVV, des gens qui ont 1500 euros de salaire, et 2000 euros de plus de PVV ; par exemple on a quelqu'un qui a vendu vingt clés 3G hier, c'est impossible en temps normal, ces personnes appelleront peut-être pour les faire enlever... c'est pas tous les conseillers qui font ça, mais les managers sont payés (leur PVV) en fonction de ce que leurs vendeurs ont vendu et le chef de plateau aussi. », Téléconseiller.

Ainsi, et ce d'après l'ensemble des entretiens effectués, **la hiérarchie ne cherche effectivement pas à contrer la « vente forcée »**. Elle peut en ressentir les effets négatifs sur son identité professionnelle, mais plus il y a de vente, plus les objectifs élevés de placements seront ainsi atteints, mieux leur mission de manager sera remplie.

« Mais, en ce qui concerne les responsables, ils sont objectivés sur les ventes mais pas sur la qualité, leur PVV est fonction des placements effectués par l'équipe, ils mettent la pression sur certains. », Téléconseiller.

« Les responsables sont contents, ils s'en fichent comment ça a été vendu. », Téléconseiller.

« Au 3900 et au 1014 on a beaucoup de gens vraiment énervés, ils leur mettent tout sur le téléphone, orange cinéma, sport à la mode et un bouquet 'adulte' pour une personne âgée sur sa TV, les fameuses clé 3G vendues à des gens qui n'ont pas d'ordinateur portable, ou quelqu'un qui vient de prendre Internet et ils les forcent à ce qu'on vende des quantités de choses dont les gens n'ont pas besoin... antivirus intéressant, ok mais la plupart des gens l'ont déjà. Alors, les clients appellent au moment de la réception de la facture le 1014 pour enlever l'option, ils contestent la vente, ça nous fait des résiliations, contestations, réclamations et du coup beaucoup de stress et d'énervement face à ce genre de pratiques. Mais la hiérarchie table sur le fait que beaucoup de clients sur cent ne s'en rendront pas compte. », Téléconseiller.

Par ailleurs, le système semble permettre de réaliser de faux placements.

« On a des applications malléables, vous êtes sur une fiche client, vous entrez que vous avez vendu tel type de produit, mais si on n'implémente pas dans une autre application, cela ne fonctionnera pas chez le client ; c'est comme si on le faisait, mais le client ne le voit pas, et ce n'est pas facturé ; c'est normal, on demande des objectifs, comme les placements à outrance. », Téléconseiller.

D'autres facteurs peuvent expliquer la tendance à la vente forcée. Une partie non négligeable du personnel de France Télécom se trouve en situation d'emploi précaire: CDD, intérimaires, CDDTP (à temps partiel, destiné de façon préférentielle à des étudiants), ou encore apprentis. Ils savent qu'ils ne seront pas embauchés par France Télécom, et qu'ils ne font « qu'y passer » quelques mois éventuellement renouvelables ; la PVV constitue une forme de revenus conséquente pour une population qui ne touche pas de gros salaires et dont la stabilité de l'emploi, donc l'avenir professionnel, n'est pas assuré. Le lien à l'entreprise n'est a priori pas fort. Ainsi vendre a maxima, quels que soient les moyens déployés, peut sembler intéressant pour cette population.

« Les petits jeunes qui ne font que passer, les intérimaires, forcément ils jouent à fond cette carte là, on les comprend, sauf qu'ils ne vendent pas pour de vrai ou que c'est de la vente forcée », Téléconseiller.

« On a deux intérimaires en formation alternée, y a un intérimaire qui fait bien son boulot et l'autre pousse à la vente ; ce petit jeune vendait énormément mais pas à bon escient en cachant la grosse partie de la vérité (c'est-à-dire qu'en acceptant cette option, les clients se ré-engageaient pour vingt-quatre mois ou douze mois)... Les jeunes sont forcément très motivés ; mon salaire depuis plus de trente ans que je suis chez France Télécom il est de 1740 euros net, le petit jeune a

1050 net en arrivant et il se fait en PVV entre 1000 et 1300 euros, et ils sont encouragés par les responsables, jamais ils ne seront sanctionnés. D'ailleurs, ils auraient tort de se priver, ils réussissent. Et nous, les anciens, les fonctionnaires, si on leur dit : 'tu exagères de vendre ainsi', ils répondent qu'ils n'ont pas de directive contraire. Quand on les entend au téléphone raconter des bêtises, on leur dit une fois, deux fois, mais après on laisse tomber... », Téléconseiller.

▪ **Clients indésirables, « flux polluants » : stratégies d'évitement**

Les objectifs occupant une place prépondérante, certains téléconseillers et conseillers en boutique tendent à négliger les clients ayant une plainte à formuler, un conseil à demander, et surtout ne désirant manifestement pas acheter quelque chose. En effet, ils craignent une relation trop longue, qui desservirait les ventes potentielles avec d'autres clients « plus accrochant ». Ils mettent ainsi parfois en place une **stratégie d'évitement** du « mauvais client » :

« Ils raccrochent : ils nous le refilent. Toute la journée, on a ce genre d'appels, c'est-à-dire des clients qui sont baladés quatre, cinq fois de numéro en numéro, transférés sans accompagnement, car le conseiller ne veut pas s'en occuper... », Téléconseiller.

« On se rend compte qu'il a été baladé de personne en personne. Certains raccrochent, ce sont des techniques pour éviter les appels conflictuels ou qui ne vont pas provoquer de vente », Téléconseiller.

« Certains parmi nous quand ils voient un appel difficile, ils raccrochent, le client rappelle trois, quatre fois, on passera encore plus de temps pour travailler sur lui, parce qu'il est forcément mécontent de se faire balader, et du coup tous les gens qui ont une conscience professionnelle sont pénalisés à tous les niveaux. », Téléconseiller.

Il s'agit là d'un autre des effets pervers de la PVV : au-delà de l'impact de ces pratiques sur l'insatisfaction d'un client, ces dernières entraînent finalement une répartition de la clientèle, selon des profils stéréotypés (bons clients/mauvais clients potentiels) dans les services. Certains conseillers, par « conscience professionnelle », décidant de traiter quoiqu'il arrive n'importe quel type d'appels, se retrouvent finalement, *ipso facto*, à gérer de nombreux appels de ce type ; ce qui a un impact négatif sur leurs objectifs sans que ne leur soit reconnu leur professionnalisme visant en premier lieu la satisfaction du client, valeur mise en avant par l'entreprise.

Un effet pervers du même type se retrouve en boutique.

« A moi, en boutique, à un moment, on me passait tous les clients qui étaient des cas difficiles, pour ne pas perdre de temps, puis après je n'arrivais pas à vendre, donc moi, je n'avais pas une grosse PVV. Les **flux polluants**, c'est une expression qu'on utilise en boutique. Cela désigne la clientèle qui ne vient pas pour acheter. La directive c'est une personne qui vient juste pour se renseigner, vous lui donnez un catalogue, et si c'est pour dans six mois l'offre aura changé, je donne une explication plus générale, et je propose à la personne de revenir dans quelques jours, avec un contact pour prendre un RDV en boutique. » Conseiller en boutique.

Ces pratiques de ventes forcées ou de négligence de certains types de clients **perturbent le sens du travail** de nombreux conseillers, que ce soit en plateau ou en boutique. C'est l'éthique professionnelle de leur entreprise qui est mise en question.

« Moi, je ne le fais pas, je suis intègre », Téléconseiller.

« Ce n'est pas ma conception du métier » Conseiller en boutique.

« Ce injuste d'abuser de la confiance et du manque d'information d'un petit vieux », Téléconseiller.

« A un moment papy et mamy reviennent nous voir, ils avaient offert un forfait aux petits-enfants', mais ils ont vu une grosse facture arriver, et ils viennent réclamer, parce que ce n'est pas le bon forfait qu'on leur a placé mais un tas d'options très chères ; sauf que le responsable a dit que c'était une bonne vente, alors que ce n'est pas bon ! Si on ne fidélise pas le client il va s'en rappeler, ce n'est pas honnête et par cette PVV, certains se font 1800 euros mensuels en plus, on est dans un tourbillon. », Conseiller en boutique.

La pression d'objectifs multiples entraîne un stress accru du conseiller pouvant être préjudiciable à sa santé.

Les objectifs essentiellement quantitatifs dévoient le sens du métier, malmènent l'éthique des salariés.

Les effets pervers de la PVV sont à prendre particulièrement en compte : tendance à la vente forcée, stratégies d'évitement de clients « polluants », qui sont renvoyés sur d'autres collègues, surchargés ; sentiment d'injustice dans les collectifs de travail ; fierté professionnelle liée au sentiment du travail bien fait et sentiment d'appartenance mis à mal.

II.B- Une activité sous contrôle permanent

En bref

- Des pratiques de contrôle permanent relayées par les managers.
 - ➔ Stress, parfois même humiliation, surinvestissement au travail.
- Une montée en compétence uniquement orientée vers l'augmentation des ventes.
 - ➔ Pratique de coaching stigmatisant les « faibles vendeurs ».

« On est espionné à un point inimaginable, par ce système. Dix fois pire qu'une pointeuse et on doit rendre des comptes sur tout. », Téléconseiller.

II.B.1- Des managers « contrôleurs »

Les managers, responsables d'équipes et manager plateau, se concentrent prioritairement sur l'atteinte des objectifs par chaque collaborateur et par l'équipe. L'évaluation de leur propre performance est d'ailleurs basée sur l'atteinte des objectifs en termes de productivité téléphonique, de résultats commerciaux, et de satisfaction client, objectifs qu'ils déclinent auprès de chaque collaborateur.

- **Les réunions : un outil de challenge et de rappel à l'ordre**

Les managers sont dotés de plusieurs outils pour « pousser » (ils disent aussi « challenger ») leurs collaborateurs à atteindre des objectifs jugés élevés. La conduite de réunion et l'affichage via des tableaux visibles en différents points des espaces de travail (en [arrière-] boutique et sur plateforme) en constituent deux principaux.

« On a les réunions des chiffres : ils nous donnent les tableaux, toujours individuels, une fois par mois, et c'est 'tu prends pas assez d'appels', ils nous disent tous ça. », Téléconseiller.

« Je donne les chiffres, en disant faut qu'on accentue là-dessus. »

explique un responsable de boutique, préoccupé de la vente de tel produit plutôt que tel autre, selon les objectifs attribués à la boutique ce mois-ci sur la nature des produits prioritaires.

▪ **En boutique**

Le sentiment des conseillers boutiques, et aussi de certains de leurs responsables, est souvent d'être en situation de **contrôle permanent**, ce contrôle s'exerçant sans tenir véritablement compte de l'environnement économique et de la taille de la boutique.

Pour les responsables, c'est bien souvent le type de pression exercée par le responsable de réseau, qui peut manifester plusieurs fois par jour son « *inquiétude* » quant à l'évolution des ventes, qui impacte leur propre management. Il y a bien sûr des variations selon les personnalités et les modes d'arrangement avec les règles²⁰, pour autant, il convient de noter que la **pression du chiffre en boutique est très forte, et qu'elle se répercute en cascade du responsable en passant par l'adjoint et jusqu'aux conseillers.**

*« Je crois qu'on ne fait pas assez confiance aux gens, dans mon domaine d'activité, les gens ont un savoir-faire, ils sont assez impliqués et je ne sais pas s'il est nécessaire d'être toujours sur leur dos, par le biais d'analyses de résultats. Il en faut mais... pas des bilans comme on en fait régulièrement. A X je m'y sentais bien, mais à une période, on recevait un bilan heure par heure du suivi des placements ; c'était en fin de trimestre, le responsable de secteur couvrant dix ou douze agences, **pendant une semaine nous envoyait des mails heure par heure.** », Responsable boutique.*

Le **brief** qui se déroule tous les matins pendant environ dix minutes a pour objet de rappeler les résultats de la veille, notamment à titre individuel et les axes au niveau des Kpis (objectifs communs). Lors des observations menées sur le terrain, sur huit briefs observés, aucun n'a été réellement de ce type, mais sur un site, il a été rapporté à l'expert que le brief ne ressemblait en rien à la réalité au regard de sa présence et que le responsable en question avait volontairement « *enrobé* » ses propos.

Un des autres moyens de pression utilisé par les responsables, en boutique, comme en plateau, lors des réunions de présentation des résultats et des objectifs, consiste dans certains cas à **féliciter l'un des membres du collectif de travail et à mettre en difficulté, face à tous, les salariés ne parvenant pas à atteindre les objectifs**. Cela peut être vécu comme une humiliation publique, ayant des effets préjudiciables sur la santé du salarié, plutôt qu'un effet d'encouragement à « *se dépasser* ».

Il n'en demeure pas moins, que si les objectifs de vente peuvent être considérés comme « normaux » en situation de vente (ce qui est admis par beaucoup de vendeurs), il est humainement inacceptable de mettre en difficulté devant leurs collègues, ceux (celles) qui ne réussissent pas complètement à les atteindre.

²⁰ Ce point sera traité chapitre VI

▪ **Sur plateau**

Les moyens mis en place ont pour effet de mettre le manager en situation de contrôleur permanent des résultats de l'équipe :

- il est physiquement présent sur le plateau ;
- il reçoit des informations permanentes du service « pilotage à chaud » de la C3P. Ce service a, au moyen d'écrans muraux, une vision en temps réel du « logage » des téléconseillers sur les plateaux et de l'efficacité du taux de prise des appels clients ;
- les résultats de chaque conseiller sont envoyés au manager deux fois par jour ;
- les managers transmettent au service planification de la C3P les besoins en termes d'absence des téléconseillers pour congés, formations, réunions. A partir de données historiques sur les flux d'appels clients, le service planification valide ou non la pertinence de ces absences ;
- une double écoute régulière doit être menée par le manager auprès des conseillers.

L'exercice de ces outils de contrôle n'est pas sans effet sur les téléconseillers, tendant à augmenter le stress au travail.

« Il arrive un moment où quand il y a dépassement du nombre d'appels par rapport aux prises, on a des gros panneaux qui vous indiquent le nombre d'appels, le nombre de conseillers en ligne. Il devient orange s'il y a un peu d'attente, rouge si le client attend depuis plus d'une minute, et après cela clignote ; un grand panneau lumineux, y en a même deux, pour chaque côté du plateau, et on vous signale le nombre de conseillers en pause, les appels de nouveaux clients, les appels d'anciens clients, ça participe au stress... quand on est en pause, (la moyenne nationale préconisée par l'inspection c'est dix minutes, on en a enfin royalement cinq, on est censé pouvoir les cumuler ces minutes) on ne se prive pas de venir vous voir en vous indiquant les surplus d'appels. », Téléconseiller.

« La vigie appelle sur le téléphone rouge du responsable, qui vient nous voir. C'est l'horreur, ils savent où on est, on vient de finir avec un client, de finir le dossier, faut pas être en 'pas libre' longtemps, ils appellent tout de suite sinon. Il y a beaucoup de visites de nouveaux, des personnes qui viennent pour qu'on les forme avec une double écoute. Je ne refuse pas de former les gens moi, mais alors en quoi je dois me mettre comme log ? Le bandeau disait que ça faisait trente minutes que j'étais en 'pas libre' ; ils ont appelé pour demander pourquoi, j'ai dit que j'avais quelqu'un en doublure. Et tout est comme ça... les pauses, il faut vérifier dans le bandeau qu'on n'est pas trop nombreux, pas plus de cinq, sinon nos responsables viennent nous chercher en salle de pause. Il y a des gens qui refusent et alors c'est la bagarre permanente. On a été visiter nos futurs nouveaux locaux hier, ils sont super beaux, mais on a l'impression qu'on va être encore plus coincés, au vu de la disposition des tables, nos responsable d'équipe vont être à côté de nous... », Téléconseiller.

Pourtant certains managers modèrent la pression qu'ils doivent exercer sur leur équipe en se montrant souples sur certaines actions.

« Ma charge de travail est correcte pour moi, je prends un appel après l'autre, sans me stresser par-rapport au bandeau, je gère ma charge, je gère la durée de mes appels, je m'arrange pour que ça ne soit pas trop loin des objectifs, mais mon client aura ce qu'il voudra même si ça dépasse. Je n'ai pas de reproches, car je reste dans l'ensemble des objectifs et si je ne suis pas dans les clous, je peux l'expliquer, mon responsable d'équipe est ouvert à la discussion. », Téléconseiller.

- **La montée en compétences orientée vers la vente**

La « *montée en compétences des collaborateurs* », reprise dans de nombreux entretiens avec les managers comme l'une de leurs tâches, semble procéder d'une forme particulière de management. Ce ne sont pas tous les collaborateurs qui « *vont être montés en compétences* » ou « *coachés* ». En effet, le coaching de fait, ne concerne que ceux qui sont considérés comme de « *faibles vendeurs* ». Ainsi, l'essentiel des activités du manager est orienté en fonction de l'objectif premier de l'entreprise, le volume des ventes.

« Je me sentais plus à la hauteur avant. Un vendeur c'est quelqu'un qui va vous fourguer plein de choses dont vous n'avez pas besoin, je ne suis pas encore capable d'aller au-delà des besoins du client ; j'ai souvent des reproches comme ça, et hop j'ai du coaching, et j'ai horreur des coachings, le responsable ou le chef de secteur, qui vous demande : 'qu'est-ce que t'as fait alors ?' ; 'A quelle bêtise tu penses ?' », Conseiller boutique.

« Si on passe trop de temps en appel, on vient nous dire 'tu passes trop de temps, t'es pas bien formé, t'as besoin de quelqu'un', et hop on se retrouve avec un coaching. », Téléconseiller.

- **Les dérives du système : une tendance au « harcèlement »²¹ managérial**

La pression des objectifs a souvent pour effet de mettre les managers sous tension et de favoriser un comportement de type « harcèlement managérial » ou vécu comme tel comme en ont témoigné de nombreux conseillers. Cette obsession permanente de l'atteinte des objectifs quantitatifs nécessite que les responsables d'équipe fassent un point journalier de leur état d'avancement ; certains managers rappellent même deux fois par jour le niveau d'atteinte des objectifs, manifestant encore

²¹ Il ne s'agit pas pour les experts de qualifier une pratique qui relève d'une expertise et d'un jugement judiciaire ; le terme est évoqué dans la mesure où les pratiques managériales mises en place dans l'organisation sont les mêmes que celles procédant du harcèlement tel que décrit par les spécialistes (Hirigoyen, 1998). Les effets occasionnés par ces pratiques sont également du même ordre que ceux occasionnés par des pratiques dites harcelantes.

davantage leur propre peur de ne pas être à la hauteur et de faire l'objet de reproches. La forme de management focalisée prioritairement sur la réalisation d'objectifs chiffrés est d'autant plus mal vécue par les téléconseillers qui les jugent élevés et difficiles à atteindre.

« Tous les mois on présente notre chiffre, on a une réunion de coaching, individuellement. On étudie tous les chiffres, les temps d'arrivée le matin, etc. On vous dit 'tu prends trop de 'pas prêt'', moi, je ne réponds rien ; ce qui m'insupporte le plus dans le travail, c'est être épié comme ça. », Téléconseiller.

« J'entends dire certains qui ne se sont pas branchés à telle heure, ça commence à les énerver, celui qui s'en occupe, vient les voir, et fait des reproches, et l'autre répond 'mais je suis resté cinq, dix minutes de plus'. Ce matin une collègue s'est énervée, parce qu'on lui a reproché de s'être branchée avec cinq minutes de retard, sauf qu'ils ne prennent pas en compte qu'elle reste bien souvent vingt à trente minutes en plus le soir, et là on lui dit rien, elle ne rattrape pas, il n'y a pas de marge de manœuvre dans les horaires. Mes collègues appellent ça du 'flicage', je commence à penser comme eux. », Téléconseiller.

« Les écoutes, les briefings, les débriefings... les briefs : on nous donne des infos orales, par mail, elles arrivent de partout et il faut appliquer mais on sait pas comment, et puis : 't'as pas fait ça, tes dérangements reviennent, tu n'es pas bon...' » Téléconseiller.

Nombreux sont les téléconseillers et les conseillers boutiques qui comprennent les **dérives systémiques de ce mode de management par la pression**, et ne considèrent pas que ce sont leurs managers les sources directes de leur stress comme de leurs souffrances au travail.

« Nos responsables ils sont comme nous, ils n'ont aucun choix, ils le disent franchement, on travaille avec eux depuis longtemps, ils ont une grosse pression, c'est clair. », Téléconseiller.

« Ils font leur boulot de managers, ils sont obligés de nous embêter, le directeur de département, de plateau et les managers, puis nous. », Téléconseiller.

II.B.2- Autres dispositifs de contrôle

Un autre outil de surveillance de l'activité effectuée par le téléconseiller procède de « **l'appel mystère** » ou du client mystère en boutique. Les conseillers savent qu'ils peuvent être appelés non par un client mais par quelqu'un de l'entreprise, chargé de vérifier s'ils « font bien leur travail ». Ils sont également évalués sur la base des résultats liés à l'appel mystère. Ces appels mystères, qui ne sont pas si mystérieux, agacent et suscitent globalement les critiques des personnels :

« On peut avoir des appels mystère pour voir si on connaît notre boulot, ils posent des questions à la marge, peu connues... », Téléconseiller.

« Les appels mystère c'est ce qui me stresse le plus : fait par des services, ils prennent des numéros de dossier de gens qui ne risquent pas d'appeler sur des forfaits qui n'existent plus et on vous demande quelque chose que personne ne vous demandera. On vous pose des questions tordues – un abonnement Itinériss, la personne était sceptique elle-même, abonnement Itinériss y a pas d'options possibles. Il faudrait qu'ils nous posent au moins des questions courantes. En plus, on a un logo particulier qui nous permet de comprendre que c'est un appel mystère (un numéro particulier qui s'affiche). Je ne suis pas contre pour vérifier que le conseiller se présente bien mais qu'ils posent des bonnes questions au moins. », Téléconseiller.

Ces appels obligent pour le moins à feindre qu'on effectue le travail tel que prescrit précisément par l'entreprise. C'est là pour les téléconseillers toute l'absurdité de l'appel mystère, qui ne fait que rappeler combien l'entreprise se méfie de leur façon de travailler, alors qu'ils peuvent contourner les règles par ailleurs.

« Pour les appels mystères ils ont une trame, ça compte pour zéro si on ne suit pas la trame ; donc on est obligé de suivre une trame », Téléconseiller.

▪ **Des formes d'autocontrôle**

A force de pratiquer le métier, une partie des téléconseillers a **intériorisé le stress lié au temps et les injonctions à traiter vite et beaucoup d'appels, comme à vendre**. Certains d'entre eux ont expliqué qu'ils étaient rivés sur le bandeau ou l'icône de leur PC. La PVV est également un moyen pour l'entreprise d'inciter les salariés à effectuer l'activité au plus près des objectifs attendus ; là encore, les salariés intériorisent les règles à suivre, dans le but d'obtenir un surcroît financier. Les experts font par ailleurs l'hypothèse qu'un certain nombre d'entretiens refusés lors de l'enquête Technologia peuvent s'expliquer par la crainte des téléconseillers de « perdre deux heures » de potentiel de ventes, etc. Nombreuses sont les expressions relevées en entretien montrant combien les conseillers en boutique comme sur plateau ont intégré les objectifs de l'entreprise, et s'efforcent, parfois au prix de tensions et conflits éthiques, de bien servir celle-ci : ils vendent ou dépannent et conseillent, sans ménager leur énergie.

« On n'arrête pas de s'autocontrôler, et de contrôler les autres qui nous contrôlent aussi, on est la seule société au monde à faire un inventaire tous les jours.... contrôle sécurité mise en place des procédures, appliquer toutes les procédures réglementaires, de contrôle de façon de travailler, que tout ça est carré, vérifier le prix des offres, le matériel sorti est bien sorti, qu'y a pas d'entorse à nos façons de travailler, beaucoup de vérification... » Responsable adjoint en boutique.

« J'aime faire mon boulot et on s'auto piège tout seul. Par exemple, avec les objectifs, il y a ceux qui sont les killers et les autres... ils s'auto stressent, en essayant de montrer qu'ils ne sont pas plus mauvais. », Téléconseiller.

- **Le contrôle du groupe**

Une partie des objectifs sont collectifs, en boutique comme sur un plateau. Tous les membres de l'équipe sont donc intéressés à ce qu'ils soient atteints. Si parfois, ce sont des formes de solidarité au travail qui se déploient, ce procédé entraîne également une pression effectuée par tous envers tous, particulièrement perceptible en fin de mois.

« Le nombre d'appels à l'heure par équipe: certains disent c'est la faute d'un tel ou d'un tel... si on n'arrive pas à atteindre l'objectif d'équipe. », Téléconseiller.

Le contrôle permanent stresse les salariés, les place dans une situation infantilisante : ils tendent à penser que l'organisation n'a pas confiance en eux ni en leurs capacités à bien faire le travail demandé.

Le management est orienté, en dépit des principes affichés, exclusivement sur l'activité commerciale : il n'y a pas de montées en compétences réelles des salariés ou de gestion de leur carrière en fonction de leurs compétences et de leurs souhaits.

Il s'agit d'un système managérial exerçant une forte pression qui a des conséquences négatives sur les salariés, y compris sur les managers.

L'intériorisation des règles et de la pression par les salariés tend à augmenter le sur-investissement au travail et le stress qui en découle.

II.C- Un management d'individualisation des rapports

En bref

- Une politique organisationnelle d'individualisation : des effets néfastes sur la santé et le travail des salariés.
- Dislocation des collectifs de travail, réduction des temps morts, dégradation de l'ambiance et de la convivialité.
- ➔ Une raréfaction progressive des facteurs de protection contre la souffrance au travail.

Depuis une trentaine d'années dans le monde de l'entreprise français, la notion de collectif au travail tend à disparaître au profit de rapports de plus en plus individualisés. Ceci n'est pas spécifique à France Télécom et est devenu pour beaucoup de sociétés **LE** modèle de gestion d'entreprise. Une partie des méthodes managériales décrites précédemment, l'évaluation individuelle des employés sous la forme d'entretiens individuels annuels, comme l'individualisation des parcours professionnels des salariés, l'attribution de primes personnalisées, etc. concourent à **individualiser les rapports sociaux au travail**.

▪ **La dislocation des collectifs de travail**

Si le management par objectifs en grande partie individualisés peut accroître des rapports de travail concurrentiels et personnels, telle n'est pas la seule explication du sentiment exprimé par un grand nombre de salariés rencontrés quant à la dégradation des collectifs de travail. Les **nombreuses réorganisations et les mobilités** qu'elles ont entraînées ont bouleversé des groupes de travail, plus ou moins stabilisés dans le temps. Le changement étant une constance à France Télécom – qui peut sembler par ailleurs constituer un principe organisationnel –, les nouveaux groupes sont également éclatés, et « *c'est la valse en permanence* ». Les téléconseillers ont massivement exprimé leur crainte de perdre les collègues avec lesquels ils s'entendent bien.

« Il y a eu une dégradation petit à petit, qu'on ne voit pas, ça commence à mi-parcours, vers 2004. Ils ont séparé les groupes qui s'entendaient bien. », Téléconseiller.

« L'ambiance est dégradée. Cela devient plus individuel, on essaie de nous séparer, d'éclater les noyaux. Physiquement les places ne sont pas toujours libres. J'étais avec des collègues avec qui je m'entendais bien et en formation, on n'était pas ensemble. Je vais me retrouver avec des gens avec lesquels j'ai plus ou moins d'affinités. », Téléconseiller.

Les salariés disent percevoir une volonté de l'entreprise de « casser » les collectifs qui se composent au fil du temps. S'agit-il effectivement d'une volonté délibérée afin d'éviter des stratégies collectives de résistance ? De pousser la logique individualiste jusqu'au bout ? Les experts ne sauraient trancher sur cette question. Ils confirment en revanche que **l'individualisation des relations a à terme des effets négatifs sur la santé des salariés comme sur leur travail**. En effet, les nombreuses formes d'entraide au travail que peuvent adopter des membres unis par un sentiment d'appartenance ancré dans le temps comme des liens relationnels suivis, contribuent à la performance de chacun.

Ainsi, à la question « *qui vous aide, vous soutient, voire vous assiste dans votre travail ?* », nombreux ont été les salariés à répondre en premier lieu :

« Mes collègues, et heureusement qu'ils sont là. On s'aide beaucoup les uns les autres. »

Par ailleurs, le collectif est susceptible d'absorber une partie du stress que peuvent ressentir des salariés malheureux au travail. L'isolement au contraire augmente mécaniquement le stress et la souffrance et peut amener plus rapidement à des décompensations psychiques (Dejours, Lindhart 2010).

- **Le hors travail dans le travail : un espace-temps indispensable à la bonne santé de l'entreprise**

Les salariés déplorent également la « chasse aux temps morts » à laquelle se livrent des managers, qui tendent à restreindre les pauses. La politique de réduction des coûts a également eu un impact sur les moments et espaces de convivialité, déjà fortement ébranlés par l'ambiance générale délétère caractérisant les années 2000.

Or, ce que l'organisation peut considérer comme des « temps morts », des temps improductifs du point de vue du travail, sont en réalité des temps sociaux nécessaires à l'échange, à la connaissance des uns et des autres, à l'établissement de rapports cordiaux. Ces échanges permettent de véhiculer de façon informelle des informations sur le travail d'une part, comme ils constituent d'autre part une ressource en elle-même pour la bonne conduite de celui-ci. Car les contacts informels sont utiles à l'organisation : les pauses (ni trop courtes ni trop longues) permettent que l'activité soit optimisée, en fractionnant temps productif et temps de repos. Elles sont aussi essentielles en raison de leur **fonction d'exutoire** (se plaindre, faire de l'humour sur les difficultés rencontrées...). Enfin elles facilitent la prise en charge par un collectif vigilant, des difficultés et des souffrances.

- **La dégradation de l'ambiance et de la convivialité, un indice du mal-être de l'entreprise**

« Avant on était une entreprise qui savait respecter ses salariés, on avait des pots d'arrosage et une certaine convivialité, là ils redécouvrent la convivialité maintenant... », Responsable adjoint de boutique.

« Jusqu'à présent, on ne s'en occupait pas beaucoup de la convivialité, suite à tous ces problèmes, on dirait que ça bouge, mais

pour l'instant on n'a pas vu grand-chose comme retombée, on a mis en place un peu de temps de convivialité, une petite cagnotte au chef d'équipe pour acheter du café », Téléconseiller.

« On a eu une journée de convivialité, en décembre. Un plateau a fermé à midi pour qu'on puisse manger deux fois tous ensemble, un buffet froid ; c'est des petits budgets accordés, une galette des rois, à peine une heure de coupure, et hop présentation des résultats, objectifs et un quart d'heure de galette. », Téléconseiller.

L'absence de convivialité renforce la sensation d'isolement, qui est préjudiciable à la santé des salariés. **L'absence de convivialité contribue ainsi à l'accroissement de la souffrance au travail** (Dejours, 1998).

En revanche, il est probable qu'il ne suffise pas d'augmenter les enveloppes budgétaires et de mettre à disposition des salariés des espaces de détente pour restaurer le lien social convivial. Comme le dit un des salariés interviewé,

« La convivialité ça ne se décrète pas, faut la partager aussi avec nos abonnés, faut que ça respire, faut avoir le sourire au téléphone, mais ce n'est pas possible quand vous avez une massue au-dessus de la tête. »

Un retour des liens conviviaux dans l'entreprise ne semble possible que dans la mesure où cette dernière saura mettre en place de véritables changements de l'organisation du travail et des conditions de travail.

L'individualisation portée par l'organisation et le management a des effets négatifs sur le travail, notamment sur les formes de coopération et d'entraide nécessaires à la conduite de l'activité.

La pression temporelle, notamment la chasse aux temps morts et aux formes de convivialité informelle prive les salariés d'un besoin nécessaire à leur santé comme à la conduite de l'activité (le hors-travail ou l'informel comme exutoire).

La dislocation des collectifs de travail via le management et les multiples réorganisations et mobilités entraînent : une perte du sentiment d'appartenance, des réseaux d'interconnaissance facilitant l'entraide, de la solidarité permettant l'absorption par le collectif des « trop-pleins » et tendant à protéger des formes de souffrance au travail ; il y a un fort sentiment de perte de l'ambiance « d'autrefois ».

II.D- Les entraves à un travail efficace

En bref

- Les déficiences du SI et la multiplicité des applications : des entraves supplémentaires à l'activité.
- Une insuffisance de formation (initiale et continue) qui nuit à la connaissance des produits et services en perpétuelle évolution.
- Un manque de soutien ressenti par les téléconseillers et un manque de reconnaissance vécu par les soutiens.

« Je ne ferais pas en sorte que les services ferment à tire-larigot, je ne soustrairais pas autant, on finit par travailler sur le même dossier avec le sous-traitant, en ne maîtrisant pas le dossier de A à Z on en arrive à faire des conneries, et on nous dit 'va falloir vous adapter et aller au front, il n'y a plus de travail en gestion' ; mais il y en a du travail c'est faux, on sous-traite, ce sont des choix d'organisation du travail néfastes aux salariés et aux clients. Avant c'était mieux, au technique comme ailleurs, on savait où appeler quand il y avait un problème. J'ai du créer la ligne professionnelle d'un ancien ministre, j'ai su appeler dans la minute quelqu'un pour la lui remplacer et le technicien y est allé une heure après. Maintenant on n'est plus capable de faire ainsi, on envoie des mails, c'est une façon de travailler qui me gêne, c'est agaçant. », Téléconseiller.

II.D.1- La lourdeur du Système d'information et la multiplicité des outils

Dans la plupart des entretiens et quels que soient les postes concernés, les dysfonctionnements liés au système d'information sont évoqués. Lors d'un contact avec un client, un conseiller utilise plusieurs applications qui se révèlent le plus souvent lentes, en panne ou n'ayant pas encore intégré les nouvelles offres commerciales.

« Le SI est très lourd. Nous avons une multiplication d'applications : Ouvrir Rforce : la fiche client remonte avec tous les traçages chaque fois qu'un client appelle.

Les applications opérationnelles : Cristal, application qui enregistre les offres tarifaires, l'abonnement et les services pris par le client pour le fixe, mais ne s'ouvre pas automatiquement. Il faut l'ouvrir à chaque fois, une fiche par client ; Siegfied pour Internet abonnés ; chaque commande est faite par une interface Guizmo qui permet de gagner du temps et va chercher automatiquement les fiches nécessaires ; Semo, fiche de commande ; d'autres interfaces, plus de dix applications en tout. Nous avons demandé une simplification car c'est très fatigant. », Téléconseiller.

Le salarié peut donc être en **difficulté** dès lors qu'il doit tout à la fois chercher des informations pour répondre à une demande de client, dialoguer avec son client et que, du fait des dysfonctionnements informatiques, il ne peut obtenir les informations nécessaires pour faire une réponse claire et argumentée ou tout simplement pour traiter la commande dans des délais acceptables pour le client.

« Notre souci c'est la complexité du SI et les bugs informatiques. Le problème, c'est que le SI n'est pas prêt au moment de l'opération commerciale. Entre le passage de la commande et le suivi de la commande, c'est là que le SI est très complexe, et c'est là que le client est agressif. », Téléconseiller.

« Le SI n'est pas à la pointe de la technologie. Il faut savoir jongler entre quinze applications avec un client en ligne. Du coup ça met les gens en échec », Soutien métier.

« Je ne comprends pas que des têtes pensantes ont pu mettre sur le terrain des techniques allant à l'encontre d'une relation humaine, surtout des gens connaissant leur métier. », Téléconseiller.

Ce dernier verbatim montre combien la défaillance d'un outil indispensable à la conduite de l'activité dans le cadre des prescriptions France Télécom affecte l'activité, mais aussi le sens du travail et la relation à l'entreprise.

Echec donc dans la qualité de la relation client, mais échec aussi par rapport aux normes de durée d'un appel et des objectifs de vente qui sont d'autant plus difficiles à atteindre que les salariés se battent avec l'outil.

Ces difficultés sont à relier à la lourdeur et à la complexité d'un système. Mais aussi à des causes plus conjoncturelles qui régulièrement en impactent le fonctionnement.

La maintenance des applications

« Nos difficultés, c'est le SI. Les applications ne sont pas disponibles pour mise à jour, on travaille sur un dossier et ça bloque... », Téléconseiller.

« Les conseillers rouspètent. Le SI est peu fiable. La maintenance sur une application n'est pas disponible dans la journée. », Responsable d'Equipe.

Une coordination insuffisante entre les différents services concernés

« Il y a beaucoup d'applications. Un groupe qui travaille sur une application ne discute pas avec les autres groupes. On remonte des miettes d'un problème vers les différents chargés de procédures. Mais on modifie une chose sur une application, cela impacte d'autres applications et d'autres procédures... Les téléconseillers ont alors des difficultés pour répondre aux clients. », Responsable d'équipe.

Les adaptations pour intégrer les nouvelles offres

« Régulièrement, lorsqu'il y a un nouveau lancement d'offres, le SI est en panne », Téléconseiller.

« Avec la fibre, nous avons beaucoup de réclamations parce que le SI n'est pas mis à jour », Téléconseiller.

Le contexte des plateaux : bruit, appels en continu, respect des normes et efforts pour atteindre les objectifs, est générateur de tensions pour les personnes. Leur seuil de tolérance aux dysfonctionnements et aux perturbations de leur activité en général, en est abaissé d'autant.

Le sentiment de mal-être est alors renforcé par un sentiment d'impuissance, le sentiment de **ne pas avoir les leviers** qui leur permettraient de faire évoluer la situation de manière positive. Leur souffrance est en relation directe avec l'absence de contrôle de la situation et s'exprime par des réactions d'agressivité ou de mauvaise humeur. Leurs insatisfactions quant à l'insuffisance des ressources institutionnelles se cristallisent sur les **soutiens**, seule ressource identifiable sur les plateaux.

« Ils déversent leur insatisfaction auprès des soutiens. », Soutien métier.

« Aujourd'hui, le SI est en panne, on se retrouve soutien sur le plateau et on prend toute la mauvaise humeur des vendeurs... », Soutien métier.

II.D.2- L'évolution permanente des produits et services

Les **offres commerciales sont renouvelées toutes les 6 semaines**. Ces périodes commerciales sont décidées par la Direction du Pilotage Commercial (direction centrale nationale) et relayée au niveau de chaque agence par le développement des ventes en charge du lancement des offres et du développement du kit de formation correspondant et de la mise en place des moyens nécessaires pour dispenser cette formation sur les plateaux.

Ce qui est préparé et présenté comme une démarche rodée et facilitante pour les personnels des plateaux ne se met cependant pas en œuvre sans difficulté.

L'arrivée des nouvelles offres n'exclut pas la nécessaire présence dans le flux pour répondre aux appels. **Le temps nécessaire à la formation est difficile à dégager.**

« La formation est insuffisante pour les conseillers et pour nous les soutiens. Nous n'avons pas le temps de creuser, de nous entraîner... », Soutien métier.

Les formations aux nouvelles offres sont réduites à une information a *minima*.

« Le conseiller client a en principe un quart d'heure pour se familiariser avec les nouvelles offres et pas d'entraînement. »

« Il y a beaucoup de choses à savoir, les offres changent tout le temps, et jusqu'à la dernière minute on ne sait pas ce qu'il faut faire. Même les soutiens ne savent pas...Faut toujours se remettre en question. Nos formateurs sont bien, mais ce n'est pas toujours complet, ce n'est pas ficelé de A à Z, il manque plein d'éléments. Ils essaient de rattraper par de petites formations jusqu'à la dernière minute. »

Lors de l'arrivée de nouvelles offres, **le temps semble aussi trop court pour que les soutiens puissent les intégrer**. Ils peuvent se trouver débordés par les nouveautés. Et ce d'autant que l'outil informatique est souvent défaillant et pas toujours prêt au moment de l'opération commerciale. Et l'information/formation donnée par les modules nationaux semble insuffisante et mal adaptée.

L'outil informatique n'est pas toujours à jour.

« Nous avons des informations différentes sur la base informatique pour une offre. Cela pose la question de la crédibilité du formateur. »

Le rythme des renouvellements implique un fort investissement pour ré-apprendre constamment.

« Beaucoup de choses se sont greffées là-dessus, beaucoup de choses à savoir, ça évolue sans arrêt, tous les deux mois. Pour être toujours bien au top, on est formé une heure sur les nouvelles offres quelques jours avant qu'elles n'arrivent... on a aussi des formations pour les nouvelles applications, changement d'ADV orchidée à client plus qui a déjà évolué trois fois, en perpétuel changement. On le découvre au fur et à mesure, cela peut être gênant parce qu'on n'a pas été averti que telle procédure a été changée, donc on a dit une bêtise aux clients et on est en porte-à-faux... Sur les applis qui évoluent on n'a pas de formation, au fil de l'eau ; si on réclame, on a un soutien métier qui vient nous aider. »

« Il faut une très bonne mémoire. Vous traitez aujourd'hui un cas que vous retrouverez peut-être dans trois semaines, et la procédure d'aujourd'hui va encore évoluer. On change nos offres tous les deux mois, un forfait tout compris, ce forfait s'appelle pareil mais n'est plus du tout compris. En février on ressort des nouvelles offres et notre forfait redevient tout compris ; ce ne sera pas pareil pour ce client qui a pris le forfait en novembre ou en décembre, mais le petit jeune ou l'ancien ne se rappellera pas de ça ! Et l'amalgame a été fait au niveau des agences : des clients se sont retrouvés avec un forfait tout compris (étranger, etc....), et vous avez l'appel du client qui dit 'mon forfait était tout compris' mais, tout est hors forfait. Et vous devez dire 'non c'est la personne de l'agence qui s'est trompée'. »

La complexité des offres, les changements incessants, le déficit de formation ont pour conséquences des différences de compréhension.

« ... Ce qui engendre des conflits, c'est le fait que les offres sont devenues tellement compliquées à expliquer. Des gens appellent pour la troisième fois, et disent 'j'ai trois discours différents'. »

« Il faudrait faire des offres plus simples, pour que le conseiller connaisse toutes ses offres. Ce n'est pas clair entre nous. »

Finalement les téléconseillers, voire des conseillers en boutique sont mis en difficulté par les clients :

« Il arrive que les clients soient mieux informés que moi, ça arrive, notamment sur les nouvelles périodes commerciales, car il y a un nouveau catalogue qui sort ; excepté les rares fois où on a une formation en face à face, il faut prendre le catalogue soi-même ; on reçoit un mail du service formation mentionnant ce qui a disparu et le nouveau, ça reste assez succinct. »

Ils n'ont pas suffisamment les moyens de bien travailler.

« Ce n'est pas ce que j'appelle travailler, on acquiert beaucoup de connaissances (on survole tout mais on ne connaît rien à fond en même temps). C'est dommage ils auraient pu faire beaucoup mieux et les gens sont très mal, on vient travailler à reculons. (...) C'est vrai qu'il y a énormément de gens qui sont très mal, pas habitués à travailler comme ça ; il y a quatre univers trop lourds, beaucoup de connaissances à acquérir, et on ne nous donne pas le temps d'apprendre, on a des applis qui ne marchent pas bien, on rame. »

II.D.3- Une insuffisance de soutien et de formation

- **La formation initiale**

La formation initiale est réduite au minimum. Elle a été significativement écourtée ces dernières années.

Trois semaines actuellement pour le 3900. Les plans de formation sont élaborés par la DATH, Direction Assistance Technique Home. En 2006, après un audit des compétences techniques présentes dans les 1013, le programme de montée en compétence pour aborder les appels du 3900, prévoyait une cession de cinq semaines qui a été réduite à trois semaines sans alléger pour autant le programme. En 2001, les conseillers recevaient huit semaines de formation avant d'aborder les clients Wanadoo.

Cette formation se déroule donc sur trois semaines pour la partie théorique, suivies de deux semaines de mise en pratique sur le plateau. Ces deux semaines devraient être suivies d'une semaine de travail sur les difficultés rencontrées, mais les **contraintes de la production amènent souvent à faire l'impasse sur cette semaine supplémentaire.**

Les conseillers apprennent les bases, de quoi se débrouiller au téléphone avec l'aide du SCRIPT.

« Moyennement formés, ils ont du mal et ressentent un mal-être.... Ils s'accrochent au SCRIPT, mais ne comprennent pas ce qu'ils font. », Responsable d'équipe.

Pour pallier l'insuffisance de formation, trois types de démarches coexistent :

- les formations « à la carte » développées par DATH, selon les besoins spécifiques d'un plateau et en coopération avec le service qualité du plateau. Ces formations accompagnent pendant une semaine les conseillers en difficulté, et approfondit un thème chaque jour ;
- les ateliers organisés et animés, soit par l'équipe de soutiens, soit par des conseillers EPAC, pour permettre à un petit groupe de quatre conseillers de dépasser les difficultés identifiées ;
- les contrats liant le conseiller, son responsable d'équipe et le soutien pour une montée en compétence individuelle avec un plan d'action d'un mois.

Souvent insuffisantes, ces formations ne permettent pas aux téléconseillers d'être à l'aise tant avec les applications qu'avec les produits et services.

- **La formation continue**

Le renouvellement rapide des offres et des produits nécessite une formation continue. Si le principe de la formation continue est le même pour toutes les activités des plateaux, dans le détail elles diffèrent selon la prédominance du commercial ou du technique.

La DATH a la charge de développer les formations aux nouveaux produits et aux nouveaux outils. En tant que garant du respect des process métiers et de l'utilisation des outils, elle intervient en accompagnement des lancements de nouveaux produits et services, par l'élaboration des formations et par la formation des formateurs locaux qui ensuite déclineront la formation auprès des soutiens et des conseillers.

La mise en œuvre de ces formations, sur les plateaux, est le plus souvent difficile. La prise d'appels a toujours priorité sur les autres activités et les modules issus des services centraux ne permettent pas d'avoir tous les éléments nécessaires pour la formation des soutiens, ce qui peut les placer en situation difficile devant les conseillers.

Ainsi, les soutiens doivent se tenir prêts à intervenir dès qu'il y a une baisse des appels. Souvent le feu vert pour la dispense d'une formation est donné avec un délai de prévenance de dix minutes. C'est une source de stress pour les soutiens qui n'ont pas la maîtrise du planning de leur activité.

Ces mêmes contraintes écourtent également le temps théoriquement dédié à la formation. Un module de trois heures peut être dispensé en une heure trente.

« La formation... je la trouve très expéditive, c'est souvent des e-learning, sortes de réunions par téléphone (huit et quinze). C'est très rare les formations en face à face. Ça pourrait être un peu mieux dans la formation. Et je suis dans les moins malheureux car je suis dans la boîte depuis longtemps. Quand on a travaillé sur les applis d'origine, la solution fait appel aux versions antérieures, donc c'est un plus. Je vois nos CDI TP, qui ne sont pas là souvent, ils ont moins d'entraînement, parfois ils sont un peu perdus. »

Pour avoir tous les éléments nécessaires à leur activité, tant les conseillers que les soutiens **prennent sur des temps hors formation** (temps de production ou temps personnel).

« Quand on nous a mis sur l'Internet, catastrophique, je ne connaissais rien pour entrer dans l'ordinateur. Je surfais un peu et on nous a bombardé là-dessus du jour au lendemain ; et quand on a récupéré la TV, je me suis dit 'fais un effort' .La formation étant quasi inexistante, je me suis formé moi-même en prenant le temps qu'il fallait pour les appels. »

« Le métier de soutien m'intéressait depuis longtemps, on me l'offre. Passer sur l'applicatif alors que je venais du commercial, ça m'a demandé des heures de travail personnel, chez moi, car c'est un métier où on a une expertise, il faut être crédible devant un conseiller, il a fallu que je travaille seule. Les formations que l'on a eues, c'est dans un carnet de compétence, en terme de pédagogie, mais pas en terme d'application. C'est une collègue qui m'a aidée. »

Par manque de formation, les soutiens peuvent se trouver en situation délicate devant les vendeurs :

« On est sur un métier où les vendeurs en viennent à contester nos méthodes. On reçoit des modules nationaux sur les applis, et depuis un an et demi aucune appli ne fonctionne comme prévu. On perd en crédibilité auprès des vendeurs puisqu'ils estiment qu'on ne leur donne pas la bonne information. »

« Les modules de formation ne correspondent pas à la réalité. On crée des classes virtuelles de douze personnes, à la fois par téléphone et diaporama qui défile sur l'ordinateur. On peut applaudir, dire oui, dire non. Si on a des questions à poser, on n'a pas les réponses. 'Vous regarderez ailleurs'..... Les formateurs, des gens nommés sur une mission magique, restent très généralistes et ça correspond rarement à la réalité... On n'est pas formé et on doit chercher. Niveau crédibilité, on a l'air bête de ne pas connaître. »

- **Un soutien jugé insuffisant par les téléconseillers**

Même si le responsable d'équipe est dénommé premier soutien, c'est sur les soutiens métier que repose l'essentiel de la responsabilité de donner aux téléconseillers, les moyens et le support nécessaires à leur activité. Derrière cette dénomination, on retrouve différentes activités transverses avec des orientations commerciales, techniques ou vers les applicatifs, même si la tendance actuelle voudrait que les soutiens aient l'ensemble des expertises nécessaires, en fonction de l'activité des plateaux.

Les soutiens métier sont présents sur le plateau, au milieu des conseillers.

Leur temps se partage entre :

- des temps de soutien direct dès lors qu'un conseiller a une difficulté dans une opération avec le client (30 % de leur temps environ) : appel conflictuel, client agressif, mais aussi aide technique ;
- des temps de formation (70 % du temps environ) qui inclut le temps nécessaire au soutien pour se former, intégrer les nouvelles données applicatives, produits.... et la déclinaison de cette formation auprès des conseillers.

Lorsque leur activité est plus spécialement tournée vers le commercial, les soutiens organisent/animent également des challenges locaux, en complément des challenges nationaux.

Tant de par leur activité que par leur positionnement hiérarchique, les soutiens sont détachés de l'activité de production, tout en contribuant à la performance et aux résultats. Ils échappent ainsi à la pression des objectifs et de la PVV. Mais **ils subissent la pression des conseillers et leur activité est souvent remise en question.**

Les téléconseillers attendent beaucoup des soutiens. Ils les sollicitent, souvent dans l'urgence tant pour un support technique que pour les aider, par leur écoute, à mieux gérer leur stress. Ils souhaiteraient une présence continue des soutiens. Or, **leur présence ne coïncide pas avec les amplitudes d'ouverture des plateaux ; en début de journée et le soir, les conseillers doivent faire appel à leur responsable d'équipe.** Ils supportent mal le manque de disponibilité des soutiens que ce soit parce qu'ils doivent préparer une formation ou parce qu'ils sont absents.

« On est sur un métier et sur ce grade où les vendeurs en viennent à contester nos méthodes. On reçoit des modules nationaux sur des applis et depuis un an et demi, aucune appli ne fonctionne comme prévu..... On perd en crédibilité auprès des vendeurs qui estiment qu'on ne leur donne pas la bonne information.... Et sur les techniques de vente, les vendeurs leaders donnent leur technique, échangent de bonnes pratiques et nous critiquent en disant que l'on est has been. »

Le positionnement est variable selon les lieux et les origines des personnes qui ont pris la fonction de soutien. Selon les endroits ils sont II-3 à III-2. Cette diversité dans les classifications entraîne dans certains cas une tension et toujours **un sentiment d'injustice**. Une classification inférieure à celle des conseillers ne favorise pas leur positionnement d'expert.

En fonction de leur grade, ils vont être perçus différemment par les conseillers et être plus ou moins bien considérés.

« Je suis reconnue par ma responsable directe, mais pour les autres je suis un pion. »

« Je me sens un pion sur un échiquier et une fois qu'il est tombé, on en prend un autre et on joue avec. »

Ce qui est en cause, tant dans la perception des téléconseillers que dans le mal être des soutiens métier, **c'est que l'institution demande à un petit groupe de salariés de pallier les dysfonctionnement des outils, le manque d'anticipation lors du lancement de nouveaux produits, et l'insuffisance de formation**. De plus leur grade ne leur permet pas d'avoir l'autorité de leur position d'expert. Il est donc « naturel » que les insatisfactions puissent se focaliser sur cette fonction non reconnue et difficile.

Les termes de « *bouche trou* », de « *pompier de service* » reviennent dans le discours des soutiens. Leur charge de travail est importante, ils doivent faire preuve de réactivité, d'empathie et de souplesse, mais ils ont le sentiment de faire un travail qui a du sens et qui est utile aux conseillers. Ils y trouvent donc des éléments de motivation et de satisfaction qui compensent la fatigue et les frustrations liées au manque de considération.

Dans un contexte de travail fort contraint, les problèmes liés aux déficiences du SI, la multiplicité des applications et l'évolution permanente des produits et des services représentent des entraves importantes à la conduite d'un travail fluide et efficace.

L'insuffisance de formation au fil de l'eau et l'insuffisance de soutien augmentent le sentiment de dépassement des conseillers pour lesquels la qualité de service prévaut sur les objectifs quantitatifs.

-III-
**Les problématiques particulières
liées à chaque activité**

CONFIDENTIEL - Document Provisoire

III.A- Les plateformes téléphoniques : les usines du tertiaire

En bref

Une activité particulièrement exposée aux facteurs de risques :

- un contexte de forte pression où il faut pourtant maîtriser ses émotions ;
- une surveillance permanente et un manque de soutien de la hiérarchie ;
- une rationalisation maximale de l'activité (standardisation du langage) ;
- des journées d'animations commerciales perçues comme infantilisantes.

→ Stress, épuisement, effets néfastes sur la santé, image de soi inadéquate.

Le métier de téléconseiller relève d'un domaine d'activité bien spécifique, qui a ses caractéristiques propres :

- il s'agit d'une activité qui allie deux technologies, le téléphone et l'informatique, afin de répondre en temps réel aux demandes des clients potentiels ou existants ;
- l'organisation du travail est définie par une forte rationalisation caractérisée par des processus de contrôle, une régulation des flux et des consignes ;
- il s'agit d'une activité parcellisée, avec des tâches prescrites, fortement standardisées ;
- la productivité y est élevée et en constante augmentation ;
- la relation avec le client y occupe une place essentielle, exigeant un fort investissement subjectif de la part des téléconseillers, ce que l'on peut nommer²² des compétences « relationnelles », « sociales » importantes, qui doivent par ailleurs **savoir contrôler leurs émotions** ;
- le métier de téléconseiller en centre d'appels est reconnu par tous les observateurs comme un métier pénible, occasionnant un stress élevé²³.

Ces caractéristiques sont à rapprocher de celles définies par l'organisation scientifique du travail (OST) de Taylor, dont le postulat est que tout problème organisationnel a une solution rationnelle idéale « *the one best way* ». L'OST ou

²² Des « compétences relationnelles » ou « sociales », du contrôle de son émotivité (Calderon)

²³ Notamment par l'INRS Institut National Recherche et sécurité : ils [les centres d'appels téléphoniques] se caractérisent par un rythme de travail intensif et des modes d'organisation faisant penser à des formes plus anciennes de travail (taylorisation). Les salariés employés dans ce secteur peuvent être soumis à des conditions de travail astreignantes : sur le plan physique et perceptif : niveaux sonores élevés, contraintes visuelles du travail sur écran ; sur le plan mental et émotionnel : succession et juxtaposition de tâches courtes, cadences élevées, agressivité des clients.

taylorisme est une théorie rationaliste du début du 20^{ème} siècle proposant une organisation du travail dont le principe général est de diviser la population au travail en deux grandes catégories, **ceux qui conçoivent et préparent le travail et ceux qui l'exécutent**.

L'organisation de l'activité des téléconseillers et de leurs responsables répond en grande partie à ces critères :

- les offres produit, les process (modes opératoires) et les outils d'évaluation de la performance (définition des objectifs) sont élaborés par les directions métier ;
- les outils de pilotage (gestion des flux) et de contrôle (temps passé par dossier, nombre d'appels traités...) par la cellule 3 P (C3P) ;
- les responsables sont chargés de veiller à la bonne exécution du travail demandé

III.A.1- La pression du front

Toute l'organisation semble laisser penser que le travail du téléconseiller peut être strictement normé et paramétré comme un travail prioritairement d'exécution alors qu'il demande de nombreux savoir-faire techniques, technologiques et relationnels, notamment en terme de réactivité et d'adaptabilité.

« La subjectivité du travailleur [télé-opérateur], son attitude, ses émotions sont indissociables du travail et du produit. »²⁴

Lorsque les téléconseillers s'expriment, qu'ils prennent en partie plaisir à leur activité ou qu'ils en souffrent de façon aiguë, **les experts sont frappés par l'investissement de ceux-ci dans un métier effectivement plus difficile qu'il n'y paraît**. On remarquera à ce stade de l'analyse deux points :

- L'épuisement des téléconseillers à la fin de la journée dû à une forte charge cognitive et émotionnelle.

« En fin de journée, on a la tête vidée. »

« Le soir : ça bourdonne, j'en ai plein la tête. »

« Le soir, je suis bon à rien, un vrai légume. Pourtant je suis resté assis sur ma chaise toute la journée, mais c'est une fatigue mentale très forte. »

« On en prend dans ce métier, je finis plus fatigué ici qu'aux lignes, aux lignes j'étais moins fatigué mentalement, même si j'avais plus de fatigue physique... là, j'ai la tête comme ça. »

²⁴ « Changement technique, changement social », avril 2007- page 29 - séminaires RESEO, Editions L'Harmattan

- Généralement, une importante charge de travail (quoiqu'inégale selon les services, les plages horaires, les périodes de l'année, et surtout les effectifs en présence.

« La charge est importante. On n'a pas de répit. Dès qu'on raccroche ça re-sonne derrière. »

« Ma charge de travail est excessive. »

« Une bonne journée, c'est avoir le temps d'aller aux toilettes. »

Selon l'organisation de l'équipe et la forme d'encadrement du responsable, l'appréciation de la charge de travail peut cependant être différente.

« Moi, je trouve que ça va, je suis bien occupé, c'est sûr, mais cela me convient. »

Outre la disponibilité d'écoute quasi permanente des clients « normaux », les téléconseillers doivent être capables de maîtriser leurs émotions au contact de clients mécontents qu'ils estiment de plus en plus fréquents, estimant même leur fréquence à 80 % dans certains services.

« 8 appels sur 10 sont pénibles. »

« Les clients râlent. »

« Beaucoup de colère des clients. On affiche un délai de 48 h mais souvent on répond sous 8 jours. »

« Il y a de tout avec les clients, il y en a qui vident leur sac, j'en ai pas après vous disent-ils. Mais on incarne à ce moment-là l'entreprise et des clients font que tourner... Vous êtes le cinquième interlocuteur... ah mais j'ai changé d'interlocuteur... »

« Ce qui engendre des conflits, c'est le fait que les offres sont devenues tellement compliquées à expliquer, des choses bizarres, des gens appellent pour la 3^{ème} fois, j'ai trois discours différents, ça va pas forcément. »

Ils doivent parfois faire face à des appels de clients les attaquant directement.

« La mauvaise journée c'est quand j'ai eu un appel conflictuel dans la journée, comme il y a 15 jours, un client m'a répondu et ça m'a plombé : mon client m'a traité de sale fonctionnaire, et a surtout terminé son entretien 'vous ne suivez pas assez à France Télécom, vous devriez faire partie du lot'. »

Les salariés sont nombreux à avoir relaté des appels cyniques, qui se veulent parfois « drôles » au départ (relatifs à la pression médiatique sur la « crise à France Télécom »), ou qui sont insultants délibérément.

« Ne vous suicidez surtout pas, hein.... Cela ne va pas être trop dur comme question ? »

En outre, les salariés les plus âgés estiment que la situation s'est dégradée et à une vitesse accrue ces deux dernières années.

« Aujourd'hui, c'est difficile, lourd à gérer ; il y a beaucoup de clients mécontents, ça pèse, il faut arriver à relativiser. »

Dans certaines régions, des formations à la gestion de situations difficiles ont été mises en place. Mais elles ne peuvent être la seule réponse à ce type de problèmes. Si l'attitude du conseiller peut être de nature à calmer ou au contraire amplifier le comportement d'un client agressif, il n'en n'est pas pour autant le seul responsable. Ainsi que l'illustrent les verbatim ci-dessus, une attitude agressive peut être générée par l'exaspération liée au manque de solutions, à une succession « d'erreurs » antérieures, etc. Dans certains cas, le savoir-faire du conseiller ne changera rien à l'attitude du client exaspéré, irrespectueux. Il est alors indispensable que le salarié se sente soutenu par sa hiérarchie. D'ailleurs, de la possibilité de raccrocher à celle de transmettre le client au responsable, en passant par la demande d'une double écoute, une procédure efficace a été mise en place en cas d'agression verbale sur certaines plateformes téléphoniques. Ce type de soutien devra être étendu à toutes les plateformes.

La tentation peut être forte de minimiser ces agressions en relativisant leur portée, par exemple en argumentant sur le fait que ce ne sont pas les personnes qui sont visées, mais l'entreprise, que ce n'est pas si fréquent... Mais leur effet est néanmoins dommageable pour la santé psychique des salariés. On peut les assimiler à l'impact qu'ont des décibels trop élevés sur la qualité de l'audition. L'effet est minime, mais chaque jour passé dans un environnement trop bruyant dégrade insidieusement la qualité de l'audition jusqu'à ce qu'un contrôle *ad hoc* détecte un jour une perte irréversible des facultés auditives.

Des incivilités répétées peuvent avoir aussi des effets délétères sur la santé des salariés.

« Un jour j'ai piqué une crise, j'en ai eu marre, on a eu des appels de merde, des clients pas contents ; je suis allé voir le médecin du travail, je ne voulais pas que ça se reporte sur ma vie familiale. Je ne supportais plus mes enfants le soir. Depuis on me laisse tranquille. »

En allant du plus simple au plus grave, on peut observer une lassitude temporaire, le ressassement, un accès d'anxiété, le « parasitage » de la pensée par un souvenir traumatisant, des troubles du sommeil, des troubles de la concentration, la peur du milieu de travail, la possibilité de rejet du travail, un syndrome dépressif réactionnel, un arrêt de travail, un syndrome post-traumatique.

L'attitude agressive des clients vient également perturber l'idée que se fait un téléconseiller de son rôle, du sens qu'il donne à son travail. Ce point sera abordé au chapitre V « *Le sens du travail en question* ».

III.A.2- Une activité sous haute surveillance : la cellule 3 P et la vigie plateau

Depuis maintenant trois décennies, les entreprises fonctionnent selon « *une dynamique de conquête et de fidélisation continues [des clients]* »²⁵. Elles ont donc cherché à connaître en permanence le point d'équilibre entre la « quantité » de demande et la « quantité » de réponse aux sollicitations du client. C'est dans ce contexte qu'a explosé le développement des centres d'appels ou plateformes téléphoniques afin de rendre omniprésente la relation client, ce qui est devenu possible grâce à l'évolution de la technologie. Cette relation quasi permanente entre le client et l'entreprise a nécessité une maîtrise des flux de la demande en temps réel, ce que permettent des entités comme la cellule 3 P²⁶. Un sous-dimensionnement des effectifs par rapport à la demande altère la qualité de service, augmente le stress des salariés, tandis qu'un sur-dimensionnement coûte cher à l'entreprise. Le dimensionnement des effectifs est une question difficile car les flux d'appels varient selon les périodes de l'année, mais aussi selon les jours de la semaine et les différents moments de la journée. L'entreprise demande donc aux salariés une importante flexibilité horaire, ce qui vient encore alourdir la charge mentale. En outre, la régulation du flux étant décidée par une entité tierce, le téléconseiller ne peut pas maîtriser son rythme de travail, alors que l'efficacité varie avec les rythmes physiologiques, différents chez une même personne dans une journée, et d'une personne à une autre. **L'impossibilité de décider de son rythme de travail personnel est une source supplémentaire de stress.** La possibilité de se retirer du groupement pour souffler un peu est souvent écartée par le téléconseiller car il sait qu'il fait l'objet de statistiques individuelles.

Pourquoi les entreprises ont-elles franchi le pas de la nécessité de réguler à la décision de tout contrôler ?

Cela repose sur les fondements du Taylorisme préalablement évoqués, qui soutenaient l'idée que la plus grande efficacité au travail passait par une séparation claire entre sa conception et son exécution. Tout doit donc être pensé en amont pour que les tâches se déroulent de façon optimale en aval. Si l'entreprise doit réguler le flux des réponses au client, elle doit alors définir les règles de son organisation : définition du nombre d'appels pris à l'heure par conseiller, définition du temps optimal de traitement d'une demande, définition du temps de traitement d'un dossier, définition de la façon de traiter une demande par le truchement de scripts, de méthodes de vente.

Pour aller jusqu'au bout de la logique, l'entreprise « doit » mettre en place un système de contrôle de la bonne exécution de ces règles qui passe dans le cas présent par le contrôle exercé à distance par la cellule 3P, la vigie plateau et par le management de proximité.

²⁵ « Changement technique, changement social » avril 2007- page 25 - séminaires RESEO, Editions L'Harmattan

²⁶ Cf. paragraphe I.A.2

Ce système de pilotage de l'activité ne prend pas en compte deux dimensions essentielles : le travail prescrit n'est pas le travail réel et les objectifs et les critères de satisfaction de ceux qui font le travail sont différents de ceux qui le pensent.

Tout ne se passe pas exactement comme cela a été pensé. Les appels clients ne sont pas réductibles, ni à des temps de traitement, ni à des scripts. Le décalage entre l'organisation du travail prescrite et l'organisation du travail réel²⁷ oblige les salariés à utiliser leur intelligence pour s'adapter à différentes situations, à différents comportements de clients et à s'impliquer fortement pour vaincre les obstacles du réel.

« La gestion concrète du décalage entre le prescrit et le réel relève en effet de la mobilisation des ressorts affectifs et cognitifs de l'intelligence. »²⁸

L'adaptation et le sur-investissement permanent nécessitent davantage de la reconnaissance²⁹ que du contrôle.

La cellule 3 P dont le fonctionnement est décrit dans le premier chapitre exerce un contrôle de chaque instant sur l'activité des téléconseillers. Sont-ils logués ou non, en ligne avec un client, en train de traiter un dossier hors appel, en pause, font-ils assez d'appels à l'heure, passent-ils trop de temps ou non sur un dossier etc. ?

« On a un outil CCS (écran) qui permet de suivre chacun des conseillers si il est en pause, en activité, en retrait back, en formation... Tous les états sont matérialisés. »

« La vigie a une vision de tous les postes téléphoniques du plateau, quand on est logué, la position est éclairée et la vigie voit tout ce qui se passe, via des couleurs selon la touche actionnée sur le poste. »

« La vigie peut surveiller de n'importe où en France les conseillers. »

Si les temps observés paraissent trop décalés par rapport aux standards exigés, la cellule 3 P informe le manager. Certains managers interviennent aussitôt auprès de leurs collaborateurs et leur demandent de se justifier.

« On est espionné à un point inimaginable, par ce système. C'est dix fois pire qu'une pointeuse et on doit rendre des comptes sur tout. »

« Si on prend trop de pause, on vient nous chercher, on nous fait une réflexion. »

« Ce qui m'insupporte le plus dans le travail, c'est d'être épié. »

²⁷ « Le travail, c'est l'activité déployée par les hommes et les femmes pour faire face à ce qui n'est pas déjà donné par l'organisation prescrite. » Philippe Davezies – enseignant chercheur en médecine et santé au travail – Université de Lyon.

²⁸ « Souffrance en France » Christophe Dejours – page 34 – Editions Points, collection essais février 2009.

²⁹ Le thème de la reconnaissance est abordé chapitre V de ce rapport ainsi que dans le rapport transversal présentant les problématiques communes aux différents métiers.

En outre, **les critères de satisfaction du travail bien fait ne sont pas les mêmes pour les salariés au contact permanent du réel et pour les concepteurs du travail prescrit.** Les téléconseillers ont plus souvent le sentiment d'avoir bien fait leur travail quand ils ont pu renseigner correctement un client, lui vendre un service dont il va tirer satisfaction au quotidien, résoudre un problème... Ils trouvent dans la reconnaissance du client la récompense à leur investissement. Cela renvoie à nouveau directement à la question du sens au travail et de l'identité.

« Une bonne journée, c'est quand j'ai réussi à 90 % à répondre au client et avoir son merci. »

« Une bonne journée, c'est ma satisfaction perso, c'est quand le client dit c'est super, je me sens bien renseigné, compris. »

« Une bonne journée c'est quand il n'y pas de problèmes relationnels avec les clients et au point de vue métier pas de difficultés. »

« Une bonne journée c'est quand je rentre serein, tranquille, pas speedé, pas énervé. Ça s'est bien passé avec les clients, sans subir d'insultes ni remballé et que j'ai réussi à faire ma journée ; je me donne un objectif journalier chaque matin. »

Cependant, il faut souligner que tous les managers de proximité ne font pas un rappel incessant des normes à respecter et que, selon les responsables, les salariés parviennent à « négocier » des marges de liberté.³⁰

Enfin certains téléconseillers ont fait état d'un contrôle assoupli depuis la mise en lumière de la souffrance de nombreux salariés.

« Avant on nous rappelait à l'ordre si on restait trop longtemps avec un client. Maintenant on nous fiche la paix. »

« On a l'impression qu'on nous met moins la pression, depuis cet automne, on est moins mauvais subitement. »

III.A.3- La standardisation et le contrôle du langage : le script technique et le guide commercial ACTES

« L'impératif de rentabilité passe par le contrôle des interactions téléphoniques. La volonté de contrôle induit une rationalisation de l'échange verbal et de son amplitude. La rationalisation doit permettre au salarié de diriger la discussion et de contrôler sa durée. Du point de vue de la gestion, l'objectif est de faire en sorte que le salarié réponde à un maximum d'appels, en un minimum de temps, et tout cela dans le respect des contenus prescrits de l'échange. Le parti-pris de cette forme d'organisation du travail d'inspiration taylorienne est de considérer la diversité des situations comme réductible à un nombre restreint de cas typiques normalisés, au point que l'on peut en confier la gestion à des salariés sans qualifications particulières dans le domaine de la vente ou des services concernés. », José Calderon (2006)

³⁰ Cf. chapitre IV : les managers, de courroies de transmission à variables d'ajustement

Il faut à ce stade faire une différence entre les scripts conçus pour les téléconseillers du 3900 et la démarche commerciale prescrite par l'approche ACTES à l'intention des téléconseillers du 1014.

- **Les scripts**

La « script factory » (l'usine à script) conçoit les scénarios. Elle se situe au sein de DATH Direction Assistance Technique Home.

Ces scripts ont pour objectif de **normaliser des procédures de travail pour réduire au maximum la durée d'un appel téléphonique en rationalisant la parole du téléconseiller**. Conçu comme un guide devant aider les téléconseillers, il est souvent perçu comme une contrainte.

Cependant il peut s'avérer un support utile pour les débutants même s'ils ne « comprennent » pas toujours ce qu'ils proposent, conseillent, expliquent aux clients. « *On a un script à suivre mais je ne comprends pas ce que je fais.* »

Pour les plus expérimentés, la déposition de la liberté de s'exprimer l'emporte souvent sur le caractère utilitaire. Ce n'est pas tant l'aspect « guide » ou « aide-mémoire » qui les gêne, que leur caractère trop précis en terme de vocabulaire à utiliser ainsi que d'ordre des séquences, d'autant que l'utilisation stricte des scripts est évaluée par les managers lors des doubles écoutes.

« Ces écoutes personnalisées avec le chef, ça nous plombe et après on passe à la moulinette, il nous dit : t'as pas dit les bons termes... On est formaté comme chez EDF, Darty... Je le suis, c'est clair, mon chef m'a dit : le script, rien que le script et que le script. »

En outre, le téléconseiller est soumis à **deux injonctions** : il doit faire une utilisation stricte des scripts et en même temps utiliser ses capacités d'écoute et relationnelles pour s'adapter au comportement du client qu'il a en ligne. La conception d'un script précis sous-entend l'idée que les questions et les problèmes posés par le client sont majoritairement standardisables et que les réponses le sont également³¹. Mais cette approche ne permet pas de prendre en compte un facteur important de l'échange, la dimension humaine : le client n'est pas stéréotypé et le téléconseiller non plus. Il doit y avoir un lien entre l'appelant et le téléconseiller. C'est pourquoi les concepteurs du travail des téléconseillers accordent

« ... de plus en plus d'importance à l'implication du salarié, à sa subjectivité, pour qu'il fasse un usage de son temps de travail et de ses compétences le plus efficace possible »³².

Mais du point de vue de l'employeur, ces compétences sociales et relationnelles doivent être mobilisées selon une démarche décidée par lui-même³³. Un script ne peut pas tout prévoir et donc prendre en compte les réactions d'un client comme peut le faire un téléconseiller. En outre, la connaissance des clients en matière de télécommunications et d'Internet est très variable. Un client averti aura sûrement déjà fait toutes les tentatives

³¹ Ce sont 80% des interventions qui seraient déclinées sous forme de scripts.

³² Changement technique, changement social » avril 2007- page 25 - séminaires RESEO, Editions L'Harmattan.

³³ Cf. charte d'attitude ACTES décrite au chapitre 1

nécessaires pour résoudre son problème au préalable. Le déroulement complet du script pourra être commercialement contre-productif car le client aura le sentiment de ne pas être écouté et risque d'allonger le temps de l'échange de façon inutile. Des réactions d'agacement du client auront alors tendance à augmenter le stress du salarié pris entre le choix d'obéir et celui de faire bien son travail. D'ailleurs sur les plateformes SAV, les scripts sont rarement utilisés par les conseillers expérimentés à l'inverse des non expérimentés.³⁴

La technique pose également des problèmes relatifs à l'identité :

- Sur un plan personnel, d'abord, en quoi le salarié peut-il faire preuve d'intelligence s'il agit sous contrainte ?
- Sur le pan de l'identité professionnelle collective, en quoi cette pratique peut-elle le renvoyer à un savoir-faire, à une pratique d'un métier ?

Les verbatims suivants montrent le souci des téléconseillers d'être professionnels et efficaces.

« On voit tout de suite ce qu'a le client. Le script nous fait poser des questions qui ne servent à rien. »

« Le script est une usine à gaz. »

« Si on perçoit tout de suite le défaut, ça prend 2 minutes avec le client. On déroule le script après coup, et alors ça prend 15 minutes. »

Mais comme tout inexpérimenté devient par nature expérimenté, le script est vite occulté. Ce point est une des préoccupations fortes au niveau des responsables de plateau SAV qui travaillent sur des scripts de plus en plus affinés et surtout affirment une volonté de les voir appliquer.

Enfin, certains conseillers ont évoqué la contradiction entre l'exigence de ne pas dépasser un taux maximal de transfert des appels au niveau 2 (objectif clairement évalué lors des entretiens individuels) et l'injonction inscrite dans certains scripts de transférer l'appel au niveau 2. Il devient alors difficile d'atteindre un objectif dont une partie est pré-déterminée.

- **La démarche ACTES³⁵**

Rappel

Il s'agit de la démarche commerciale France Télécom. Elle comprend 5 phases Accueillir le client, comprendre sa demande, trouver la solution, élargir à d'autres besoins (faire des offres additionnelles), vérifier la satisfaction.

³⁴ Cf. chapitre VI

³⁵ La démarche ACTES est décrite au chapitre I

Les experts ont pris connaissance de la démarche qui est très semblable à d'autres démarches commerciales utilisées dans d'autres types d'entreprises. Depuis des décennies des processus de ce genre ont été définis par des professionnels de la relation client. Ce n'est pas tant le processus logique qui est décrié que l'obligation de demander des informations à un moment précis pas toujours le plus opportun et de se conformer à « *des routines langagières* » (Boutet, 2001) qui, faisant l'objet de formatage et de contrôle, deviennent du « *prêt-à-parler* », selon l'expression de Prisca Kergoat (2003).

« Le plus gênant dans toute la façon dont on nous demande de tenir le discours client, on nous donne une trame, on doit décrocher et lui dire bonjour, bienvenue chez Orange, ça c'est ok, mais après on nous demande certaines choses qui n'ont à rien faire là dans la phase d'accueil (par exemple son adresse mail, alors qu'on pourra lui demander plus tard au moment du besoin, sinon cela tombe comme un cheveu sur la soupe), puis il y a un an, un an et demi on nous a dit : faites l'entretien comme vous le sentez, c'est le mieux, on n'était plus obligé de dire les mots-clés, le discours s'en trouvait mieux, mais maintenant on est revenu à la trame, ça je trouve que c'est pénible, je trouve que c'est des enfantillages, on le dit assez fréquemment... »

Le téléconseiller se sent dépossédé de ce qui constitue une des composantes importantes de l'expression sa personnalité, son style de langage. **La subjectivité du salarié est encadrée.** La démarche est rappelée lors de séances de coaching, que ce soit avec le responsable d'équipe ou le soutien métier, lors de réunions, et contrôlée lors de séances de double écoute ainsi que par le biais des appels de clients mystères. Tout est mis en œuvre pour vérifier si le téléconseiller utilise bien les mots ou expressions prévus.

Cette obligation de langage fait dire par exemple à un téléconseiller « *J'ai l'impression d'être un vrai perroquet* ».

Selon les régions, il semblerait que cette obligation ait été en partie levée pour laisser le conseiller choisir ses propres expressions tout en conservant l'esprit de la démarche.

III.A.4- L'infantilisation des salariés

Au delà du contrôle permanent qui est souvent vécu par les téléconseillers comme un manque de confiance et une forme d'infantilisation, **les journées challenges** sont diversement appréciées par les téléconseillers. Elles sont également appelées *les journées « Days »*.

Ces journées d'animation commerciale ont pour but de développer le volume des ventes de certaines offres qui doivent être « boostées ». L'atteinte des objectifs fixés donne droit à des cadeaux ou des primes exceptionnelles. Si les plus jeunes se prennent au jeu sans que cela vienne forcément heurter leurs valeurs, les plus anciens, attachés à la qualité de service et à d'autres formes de travail, y voient souvent une forme d'infantilisation dans la façon dont elles sont conduites.

« Les journées challenge sont des journées de dingue. Déguisement des managers en Astérix, en orange, porter des vêtements fleurs, journée pommes ; des ballons dans la salle : il faut percer des ballons, il y a des tickets dedans, il y a des cadeaux à gagner : bougies, savons, produits bains douche, bocaux à épices de chez Ikéa, des fois des chèques cadeau de 10 €. »

« J'avais l'impression d'être retombé à la maternelle, des ballons avec des sourires, le responsable déguisé en guignol, j'ai jamais rien vu d'aussi débile, est-ce que les jeunes se sont amusés ? Je trouve ça débile, et je l'ai dit, on m'a répondu qu'on ne sait pas évoluer, qu'on reste sur nos idées à nous... »

« Certains se déguisent en jardinier avec des pots de fleur, ils sont ridicules, ce sont les formateurs qui se déguisent et ils se sont pointés avec des pensées, on avait le droit à un pot de fleur ; quand j'étais en haut, on avait des chèques cadeaux. »

« Nos responsables se sont déguisés en Astérix, en orange ; on remplit des grilles de loto³⁶, il y a des boules de bain à gagner, des tickets équivalant à 10 €, des tee-shirts, des casquettes, des tickets de cinéma, chaque équipe a un nom d'équipe de foot... »

« Les lotos, une ligne c'est 5 € (en fonction des objectifs atteints) et une grille entière c'est 40 €. »

« On devait gonfler autant de ballons qu'on avait vendu de forfaits... »

Certains participent sans pour autant être convaincus du bien-fondé de ces journées.

« Les challenges c'est des jeux nationaux, si on vend tant d'options aujourd'hui, on va participer à un jeu, vous vous inscrivez sur l'ordi dans le site, vous tirez dans un ballon comme un gamin, vous gagnez 10 €, vous êtes inscrit dans un tirage national, et vous pourrez regagner ; y en a beaucoup, on en a fait en janvier, au niveau national, au niveau local, on fait des jeux : si on n'a pas fait assez de forfait X, on vous fait tirer un petit coupon (perdu), soi-disant qu'il y a des gagnants, c'est comique ; apparemment ça marche, ça fait booster les gens, si on aime le défi ce jour-là, mais usant, fatiguant, en permanence... J'ai plein de collègues contre tout ça, moi je participe. On n'a pas besoin de ça, cette PVV est ridicule, ce n'est pas sur votre salaire et si vous êtes absent ce jour là, vous ne pouvez pas compter dessus. »

Cette incitation à vendre plus un jour donné peut également être perçue comme **une non reconnaissance de la qualité habituelle du travail.**

« Le challenge ça veut dire qu'en temps normal je ne remporte pas l'option et là challenge je vais la vendre, c'est faire dire aux gens qu'ils ne font pas leur boulot. »

³⁶ Les téléconseillers cochent des cases de grilles pré-établies en fonction des ventes réalisées.

Pour les téléconseillers des services techniques, ces journées peuvent être vécues comme **une tentative de dévoiement de l'utilité première de leur rôle de technicien** et renvoie encore à la question du sens au travail abordée plus loin dans ce rapport.

« Le commercial c'est pas notre job, si tu veux gagner un tee-shirt tu dois vendre ça, c'est de l'enfantillage maximum, nous on veut faire notre boulot de technicien, réparer ».

Une des formes d'animation les plus mal vécues concerne **le tirage au sort** alors que l'objectif de vente a été atteint.

« Vous avez fait vos trois ventes et après on vous demande de tirer au sort dans une boîte où il y a plein de tickets gagnants ou perdants ; si vous tombez sur un ticket perdant , vous n'avez pas votre prime de 10 € ou votre tee-shirt... »

« Il y a une boîte décorée avec du papier cadeau avec des tickets gagnants et perdants. Le Ticket gagnant c'est 10 € ».

La raison de ces tirages au sort a ainsi été expliquée par un encadrant.

« Tous les conseillers qui auront fait trois ventes de x, on tirera au sort pour savoir qui dans ceux qui ont réussi auront gagné. Les seuils sont assez facilement atteignables pour que ceux qui vendent moins bien gagnent aussi quelque chose. C'est pour inciter les gens à faire un peu plus et avoir l'espoir de gagner quelque chose. »

Enfin les cadeaux promis sont parfois attendus plusieurs semaines, voire plusieurs mois par les téléconseillers, ce qui est parfois dénoncé par les responsables en charge de l'animation de ces journées.

« On doit faire de l'animation sans moyens ou avec des cadeaux virtuels. Des conseillers attendent depuis cinq mois leur chèque cadeau ou leur smart box. »

L'infantilisation vécue dans le cadre des journées challenges amplifie pour certains téléconseillers l'inadéquation de leur « image de soi », déjà mise à mal par le métier. L'image de soi d'une personne concerne ce qu'elle pense être et ce qu'elle pense être capable de faire en fonction de ses compétences mais aussi de ses valeurs.

Les téléconseillers qui ne se vivent pas comme des commerciaux mais comme des conseillers au service du client³⁷ se sentent dévalorisés par ce type d'animation qu'ils jugent ridicules pour des adultes responsables ayant le souci de bien servir le client.

³⁷ Cf. le sens du travail

Les différentes approches disciplinaires, que ce soit la psychologie, la sociologie, en passant par différentes approches de la relation interpersonnelle, ou bien encore de la communication, disent toutes la même chose : **il est indispensable d'avoir une bonne image de soi, terreau de l'estime de soi, pour nouer des relations basées sur la confiance avec les autres**. Une bonne estime de soi donne envie de développer ses capacités et la confiance nécessaire à la relation avec les autres. Ces situations où les téléconseillers se sentent dévalorisés amplifient leur méfiance à l'égard de leur employeur qu'ils soupçonnent alors de vouloir tromper le client.

En outre, le renvoi répété ou permanent à une image de soi inadéquate peut conduire à l'épuisement professionnel.

A noter toutefois que dans plusieurs régions les téléconseillers ont mentionné le fait que les déguisements n'avaient plus cours depuis le démarrage de l'expertise.

« ...Depuis l'enquête Technologia, il n'y pas eu de "déguisement". »

Les journées challenges seraient devenues facultatives.

Les conditions de travail spécifiques liées à l'activité des téléconseillers des plateformes téléphoniques cumulent de nombreux facteurs de risques en sus des facteurs propres à une activité commerciale. La pression du front, une activité sous haute surveillance, la standardisation et le contrôle du langage ainsi que des animations commerciales perçues comme infantilisantes alourdissent la charge mentale et diminuent l'autonomie des salariés concernés. La dégradation de ces deux dimensions mises en évidence dans le modèle Karasek constituent les ingrédients d'une situation de travail tendu (*Job-strain*). Ainsi que le montre l'analyse statistique les services clients téléphoniques sont deux fois plus en situation de travail tendu que la population moyenne de France Télécom (201 versus 100). En outre, un moindre soutien de la hiérarchie et du collectif de travail l'expose davantage à des situations d'*Iso-strain*.

III.B- Les boutiques : une interface sensible

En bref

- Une forte augmentation de la demande d'assistance technique et des réclamations, avec régulièrement des clients agressifs à gérer.
- Le rôle des caractéristiques typologiques et géographique des boutiques dans le comportement des clients et le stress des salariés :
 - situation en centre commercial ou en zone « sensible » ;
 - manque d'espace/mauvais aménagement de l'espace (points accueil, postes de vente...).

III.B.1- Des clients « omni pressants »

« On a un rush le matin, ils attendent tous devant la porte, ils piétinent, cela ne va jamais assez vite. Les mercredis et samedis sont les plus chargés. »

De même que sur les plateformes, les profils des clients en boutique sont très variés aussi bien en termes de comportements que de demandes ou questions à résoudre, qui demandent une adaptation permanente de la part des salariés.

Les entretiens avec des conseillers et des responsables de boutique ont permis aux experts d'identifier les catégories suivantes :

- Le visiteur, souvent en centre commercial, qui n'a pas de véritable besoin immédiat à satisfaire. Il regarde, compare parfois les offres, se « balade » dans le magasin.
- Le client âgé qui représente une forte proportion de la clientèle, qui a une image de France Télécom associée au service public et à un « service de qualité ». Il n'est que rarement technophile. Il vient en boutique pour chercher information et conseil sur ce qu'il souhaite acheter ou sur des produits et services déjà détenus, mais aussi de plus en plus souvent mus par un certain mécontentement (lié à la facturation, par exemple).
- Le client jeune, très orienté nouvelles offres concernant prioritairement la téléphonie mobile. Il sait généralement ce qu'il veut, il est parfois accompagné de ses parents et/ou de ses ami(e)s.
- Le client en couple ayant un certain niveau de besoin ou d'envie, parfois non partagé entre eux, ce qui n'est pas sans poser problème au moment de l'achat.

- Le client technophile, passionné par les NTIC ; il connaît très bien les produits (exemple, iPhone).
- Le client professionnel, cœur d'une certaine cible qui vient et attend une relation privilégiée.
- Le client revendicateur, voire agressif qui a préparé sa venue en boutique, et son argumentaire. Il ne veut pas attendre et le manifeste vivement. Il est généralement déjà passé par une relation avec les conseillers plateaux ou n'a pas été satisfait d'une relation antérieure en boutique.

Le rapport des conseillers (vente et SAV) avec les clients s'inscrit de fait dans une relation de face à face physique, avec l'ensemble de ces catégories de clientèle. La typologie de la boutique et sa localisation géographique influencent beaucoup leur répartition.

En boutique de proximité, tous types de clients se côtoient. Les clients les plus âgés sont souvent connus des conseillers et la relation s'appuie sur la confiance du client envers l'image France Télécom. La part de pédagogie et de conseil est alors relativement importante.

Dans les zones géographiques dites « sensibles », selon la typologie de la politique de la ville française, des comportements de type agressif (oral le plus souvent) et physique (parfois) sont fréquents. En ce sens, dans des « boutiques considérées à risque », la présence d'un vigile en continu, a permis de réduire ce type d'agression.

« On fait de la gestion conflictuelle. »

En boutique principale, centre ville et centre commercial, les flux à gérer sont plus nombreux et se répartissent en tant que :

- demande d'information ;
- assistance technique ;
- réclamations ;
- visite ;
- besoin spécifique.

Les conseillers perçoivent une **forte augmentation de la demande d'assistance technique et des réclamations clients** avec une part d'agressivité verbale conséquente de clients ne comprenant pas une tarification, des options tarifaires non choisies ou des actions effectuées par la concurrence (dégrouper sauvage)

« Les relations avec les clients se sont dégradées depuis deux ans, c'est lié aux nouvelles offres en dégroupé notamment... »

Le client ayant souvent été « baladé » d'un plateau à un autre voit dans la boutique, un lieu où il peut, enfin mettre un visage sur son interlocuteur, et où celui-ci sera « *forcé de lui répondre* » car il ne peut raccrocher, il espère ainsi résoudre ses problèmes, alors que le conseiller boutique est souvent dans l'incapacité de pouvoir le faire.

L'objectif est alors de calmer le jeu, d'essayer d'analyser l'origine même du problème et de voir avec les services concernés (via des plateaux téléphoniques) ce qui peut être fait.

« Les clients n'ont pas trop de bonnes réponses auprès des plateaux... »

Il est à noter que ce même verbatim est fait par les conseillers plateaux qui considèrent que les boutiques renvoient trop facilement à leur niveau ! Ce point sera traité à la fin du rapport.

III.B.2- Une prise en charge complexe des clients

L'objectif imparti à un conseiller boutique est de vendre : telle est bien la conception du métier par les salariés. Mais ce qu'ils vivent difficilement en revanche et qui peut rendre leur travail problématique c'est :

- « *vendre tout et n'importe quoi* », c'est-à-dire « *habiller le client* » ;
- ne plus s'attacher à définir ses « *vrais besoins* » ;
- avoir de plus en plus fréquemment une relation conflictuelle avec les clients ;
- être confronté à la multiplication des produits et des offres commerciales qu'ils doivent maîtriser pour mener à bien leur mission.

La prise en charge des clients se complexifie selon :

- La typologie des boutiques (proximité, principale) et son emplacement géographique (centre ville, centre commercial, centre urbain, rural) semblent jouer sur la capacité des vendeurs à pouvoir atteindre les objectifs impartis et donc la possibilité de percevoir une PVV. Lors de leurs observations, les experts ont constaté des différences parfois importantes quant aux flux clients (plus fort en centre urbain), à la fréquentation de la clientèle (centre commercial), à la nature même des demandes clients (structure démographique de la population dans la région, besoins des personnes âgées et des « jeunes » n'étant pas les mêmes, voire également la structure socio-économique selon que la région est plus ou moins riche).
- L'introduction de comportements vendeurs qui « habillent » le client pour réaliser le maximum de ventes sans tenir compte de ses besoins, allant jusqu'à cacher des informations au client dans le but de vendre plus d'options par exemple – liés aussi aux profils des vendeurs (les jeunes, les intérimaires, etc. n'ayant pas tous la même façon d'appréhender la relation commerciale).
- La volonté de respecter une certaine déontologie en intervenant parfois directement sur le dossier client pour lui supprimer des options

(gratuité d'un mois) en fin de période d'essai, sachant par expérience que celles-ci seront oubliées, notamment par les personnes âgées et/ou en situation économique difficile.

- Une dégradation des relations au niveau du personnel de vente, notamment liée à la gestion de l'accueil en boutique (temps passé à l'accueil parfois non décompté, arrangement entre accueil et vendeur si « bon client », refus de faire de l'accueil...). Il est à signaler une nette amélioration en situation lorsque l'adjoint ou le responsable boutique prennent en charge le point d'accueil (en situation de forte affluence).
- Une dégradation parfois des relations entre vendeurs contractuels et fonctionnaires ; la PVV est un élément important de complément financier au regard des différences salariales, mais aussi des besoins personnels.
- Les changements de « Valo » en cours de mois qui influent considérablement sur la motivation des salariés.
- Des différences entre hommes et femmes au regard de la PVV. En effet, les femmes sont davantage absentes (temps partiels, aménagement des horaires) le mercredi et le samedi, jours d'affluence maximale à la boutique. Par ailleurs, il semblerait que la clientèle appréhende différemment le rôle des conseillers hommes et femmes : les femmes se verraient plus volontiers attribuer un rôle de conseil et d'assistance et les hommes de vendeur et de spécialiste technique. Même s'il est difficile de lutter contre ces stéréotypes culturels, l'entreprise peut essayer d'en atténuer les effets en demandant, par exemple aux responsables des boutiques, de veiller à une répartition équitable des différents types de prise en charge entre les salariés hommes et femmes.

« Quand les gens ont un souci, les gens viennent plus facilement vers moi, je suis la seule femme, alors que quand ils veulent acheter ils vont vers mes collègues hommes, et ça me reste en travers de la gorge, ils font de la vente pendant que moi non. »

- Un système d'information inadapté et pas fiable.

« Le SI, c'est une calamité... à tel point (ça m'arrivait pas avant), j'ai honte certains jours ; je n'aimerais pas croiser certains clients. Au téléphone ça doit être moins dur, là le client vous regarde pianoter, c'est affolant, c'est récurrent, des hauts et des bas... »

« Et quand on a une coupure informatique faisant qu'on ne puisse pas travailler, vous n'avez plus rien. Le client ne comprend pas alors que vous êtes sur un système qui gère de l'ADSL et de l'informatique, Vous ne pouvez rien vendre car même la caisse est sur de l'informatique. »

III.B.3- Un environnement inadéquat

Le processus de vente s'inscrit dans un cadre physique et organisationnel qui a un impact non négligeable sur les comportements des clients et le stress des conseillers.

- **Le point accueil**

Le point accueil dans les boutiques de la génération Next se caractérise par un enregistrement par un conseiller vente, du nom du client et de son besoin, dans un fichier informatique spécifique. La procédure officielle veut que, lorsqu'une relation commerciale se termine, le conseiller consulte sur son écran les noms des clients en attente enregistrés, vienne chercher le client en zone d'attente, le conduise vers les linéaires de produits, commence la vente et la concrétise par une vente à son poste de travail.

Les observations sur le terrain menées par les experts ont montré une situation sensiblement différente décrite et commentée ci-dessous.

Lorsqu'un client entre dans la boutique, il n'y a pas systématiquement un conseiller présent au poste d'accueil. Les raisons en sont multiples : problème d'effectifs, organisation différente selon les boutiques, manque d'enthousiasme des conseillers car leur présence à l'accueil grève d'autant leur chiffre d'affaires et donc leur PVV (il n'y a pas alors nécessairement une diminution des objectifs *prorata temporis*).

Dans ce cas, le client attend seul, sans avoir le sentiment d'être accueilli. Le client est pris ensuite en charge au fil de l'eau par le conseiller.

Si le client est enregistré, le conseiller, après avoir appelé le client par son nom, le conduit directement à son poste de travail, pour entamer la relation commerciale.

Le poste d'enregistrement est un poste assis-debout, situé en face de l'ouverture principale du magasin. Soit le client reste debout près du poste accueil (surtout s'il y a du monde) soit il se déplace dans le magasin (ce qui complique la recherche par le conseiller du client).

« L'organisation de la boutique est telle que les clients sont répartis un peu partout, et quand on a beaucoup de monde, on est concentré sur le client avec lequel on est en affaire et on ne voit pas ce qu'il y a autour ; cela crée des conflits pour enchaîner sur le client qui vient après. »

Dans certaines boutiques, en cas d'affluence, ce poste est tenu par le responsable ou son adjoint ; cette pratique présente l'avantage de libérer les conseillers et en même temps de pouvoir réguler l'attente en accompagnant parfois le client au poste du vendeur, en commençant la vente avec le client par le diagnostic de ses besoins ou tout simplement en renseignant le client. Cette pratique n'est pas inscrite systématiquement dans toutes les boutiques, ce qui est dommage, car, au-delà d'une gestion facilitée de l'accueil et de l'attente, le personnel apprécie l'implication du management.

La mauvaise gestion de l'accueil génère en outre des protestations de certains clients, las d'attendre parfois plus de 30 minutes (voire plus) avant de pouvoir être renseignés. En outre, les conseillers en fin de négociation commerciale doivent remplir une partie gestion dans l'application informatique ; il arrive alors que des clients, croyant le conseiller disponible, se dirigent directement vers lui et surtout manifestent encore plus fort leur désapprobation.

D'après les informations mises à disposition des experts, il semble qu'une révision de la fonction accueil et attente client soit à l'étude. Si tel est le cas, il sera indispensable de la prendre en compte dans la définition des objectifs qualitatifs individuels et collectifs. Cette révision participera à l'amélioration des relations entre conseillers.

- **Le poste de vente**

C'est soit un poste de vente assis-debout (pour le vendeur) soit un poste assis (vendeur et client).

Les postes se situent en linéaire et sont en position de face-à-face et dos-à-dos.



Ce poste pose différents types de problèmes :

- Le siège du conseiller (ceux que les experts ont pu voir) ne comprend pas toujours un véritable dossier d'appui dorsal, ce qui devient vite une contrainte sur une journée de travail ; d'autre part, la matière même de l'assise (plexiglas) induit des glissements du corps en avant, avec obligation de redressement du corps en continu.

« On est les derniers à être installés comme ça, on travaille sur des tabourets ; je suis un peu cassé, j'ai des soucis au niveau lombaire, les postures sont très inappropriées », conseiller SAV.

- Il n'y a pas de possibilité pour le client de s'asseoir, et s'il est accompagné (famille, enfants...), tout le monde entoure le conseiller ! Plusieurs conseillers se sentent « opprésés ».

« On a deux fûts, on a très peu de place, le client est debout, vous êtes assis sur un siège très haut ... très mauvais pour le dos, le client attend debout... il fait très vite très chaud, la clim n'est pas réglable, le client est très, très proche de vous, sent mauvais parfois, c'est pas évident, et pas moyen de repousser le client qui se colle à vous... et quand on est les trois vendeurs, position à côté de la caisse.»

Conseiller boutique

- Le plan de travail est étroit et ne permet pas de disposer aisément les documents nécessaires.
- Un manque absolu de confidentialité au regard de certaines informations traitées ; on peut distinctement entendre l'ensemble des échanges entre un client et le conseiller.
- Le bruit ambiant important, notamment en situation d'affluence, devient vite une contrainte majeure pour le client et le conseiller ; il entraîne un fort sentiment de fatigue en fin de journée, sentiment nettement accru en centre commercial.
- L'ouverture et la fermeture continue des portes d'accès dans le dos de certains conseillers entraîne des « chauds et froids » mais aussi un sentiment d'insécurité lié au fait de ne pas voir les clients entrer dans la boutique.

Les postes dédiés à la négociation commerciale avec des professionnels sont beaucoup plus appropriés (position assise, plan de travail classique).



• Le poste SAV

La fonction SAV joue un rôle important au sein d'une boutique, tant par le service apporté aux clients (renseignements, tests, conseils...) que par l'aide prodiguée aux conseillers (informations techniques). Généralement situé au fond de la boutique, pas toujours facilement repérable cependant, il est moteur du développement commercial de la boutique. En règle générale, ce poste manque de place, notamment s'il est tenu par deux conseillers (observé sur deux

boutiques). En outre, les experts ont souvent constaté une place insuffisante réservée au déconditionnement et au stockage des produits. Dans certaines boutiques de proximité, les cartons s'empilent au détriment des espaces de travail, de convivialité (cartons dans les couloirs, la salle de détente voire dans les toilettes) et des règles de sécurité.



Sur un plan plus général, les experts ont relevé dans certaines boutiques, notamment de proximité, une inaccessibilité des parties communes aux personnels pouvant être en situation de handicap (escalier). Les experts rappellent, qu'outre l'obligation faite à l'employeur de recruter à hauteur de 6 % de son effectif total de salariés des personnes handicapées, il doit rendre accessible l'ensemble des lieux de travail (y compris salle de détente, toilettes, salle de réunion, bureaux...).

La typologie des boutiques et leurs lieux d'implantation ont un rôle non négligeable sur les niveaux de stress des salarié(e)s toutes catégories fonctionnelles confondues.

Il est indéniable que « l'enfermement », par exemple en centre commercial, ajouté au bruit ambiant général, joue un rôle de renforcement de comportements d'agressivité des clients et de fatigabilité des salarié(e)s. Le manque de place dans certaines boutiques ajoute des problèmes de sécurité lorsque les espaces sont envahis de cartons et de matériel.

La fonction d'accueil client telle qu'elle se pratique à ce jour, participe comme point de crispation de clients entre eux (crainte de perdre sa place) ou vis-à-vis des vendeurs qu'ils jugent insuffisamment réactifs aux problèmes de l'attente des clients, mais aussi tend à dégrader les relations entre les salariés.

Les conseillers perçoivent une forte augmentation de la demande de conseils techniques et des réclamations ; seule interface physique entre le client et l'entreprise ils peuvent facilement être pris à parti par les clients mécontents du service France Télécom.

-IV-

**Les managers de proximité : de courroies de transmission
à variables d'ajustement**

CONFIDENTIEL - Document Provisoire

En bref

- Une position délicate d'interface entre le top-management et les subordonnés.
→ Double pression constante, stress, sentiment d'isolement.
- Un rôle de transmission de la pression des objectifs parfois irréalisables et de contrôle sur les salariés.
→ Difficulté à garder une distance émotionnelle.

IV.A- Focalisation des managers sur l'atteinte des objectifs

Ce point a déjà été abordé au chapitre II-B. Néanmoins il est nécessaire de rappeler combien la pression des objectifs focalise l'attention des managers, absorbe leur énergie et les met en situation de contrôleur permanent.

Que ce soit sur plateau ou en boutique, les managers de proximité font l'objet d'une double pression, descendante et ascendante :

- pression descendante en cascade depuis le top management ;
- pression ascendante des collaborateurs, qui parfois refusent leurs objectifs et mettent le manager dans une double contrainte : soit il accepte pour préserver son collaborateur, mais cette décision le met en porte-à-faux vis-à-vis de sa propre hiérarchie et met à mal son image de manager responsable et sa part variable de salaire liée à l'atteinte des objectifs ; soit il refuse et doit gérer le mal-être de son collaborateur qui peut alors adopter une attitude de repli sur soi, d'agressivité, de soumission, etc.

Pour les managers de plateau, il faut ajouter la pression latérale de la cellule 3P qui au dernier moment, en fonction du flux d'appels, peut empêcher la tenue d'une réunion, une séance d'accompagnement de montée en compétences d'un collaborateur, une séance de formation, ou *a contrario* l'autoriser alors que ce n'était pas prévu « *tu peux placer une formation, il y a moins d'appels* ».

IV.B- Le difficile choix entre obéissance à l'entreprise et soutien des membres de son équipe

Il est communément admis que les deux grandes missions d'un manager sont de faciliter l'obtention de résultats attendus et d'aider ses collaborateurs à « grandir » en contribuant, par son mode de management, à leur épanouissement (ce qui n'exonère en rien l'entreprise de mettre en place les conditions pour le faire ; les managers sont eux-mêmes salariés de l'entreprise et leurs conditions de travail sont dépendantes de leur direction). Les témoignages des salariés et des managers ont mis en évidence que l'atteinte des résultats était prioritaire et servait de fil conducteur à l'action managériale. Dans ce contexte de pression permanente des objectifs, source d'un important stress pour leur équipe et eux-mêmes, les managers ont le choix entre déclinier coûte que coûte la politique du chiffre ou exercer un rôle « d'amortisseur » du stress pour leur équipe, au détriment de leur propre santé. Lorsqu'ils veulent atténuer leur rôle de **courroie de transmission de la pression des objectifs sur les salariés**, ils représentent la **variable d'ajustement de cette pression**. Afin de comprendre le tiraillement vécu par les responsables, il est utile d'aborder le concept d'obéissance.

- **La question de l'obéissance**

L'obéissance est un des éléments fondamentaux de l'édifice social. Toute communauté humaine nécessite un système d'autorité, l'obéissance est le ciment qui lie les hommes aux systèmes d'autorité.

L'autorité est associée le plus souvent à la croyance que celui qui donne les ordres a raison. Il est commun de voir inversée la proposition en croyant avoir raison au prétexte qu'on a le pouvoir d'être obéi ! Cette tendance à la soumission l'emporte souvent sur l'éthique, l'affectivité, les règles et les choix des conduites personnelles (cf. *l'expérience de Milgram*³⁸).

La question de l'autorité renvoie à celle de la rébellion, à la désobéissance, qui est perçue comme mettant en péril l'édifice social. La plupart des personnes pensent que « mieux vaut se soumettre à une mauvaise décision prise en haut lieu, qu'ébranler l'édifice social ». Refuser d'obéir serait un manquement grave aux règles de la société, une transgression morale. La personne qui est face à cette situation éprouve une angoisse à l'idée de rompre ouvertement avec l'autorité, d'autant que tout salarié est soumis contractuellement à un lien de subordination avec l'employeur. Le risque de rejet et de sanction qui le mettront de fait hors du groupe provoquent une grande anxiété.

La perspective de cette rébellion et du bouleversement d'une situation sociale bien définie qui s'en suivra automatiquement constitue une épreuve que beaucoup d'individus sont incapables d'affronter.

³⁸ Stanley Milgram, *La Soumission à l'autorité : Un point de vue expérimental* Calmann-Lévy, 1994, 2^e éd.

- **Les injonctions contradictoires subies par le management**

Pour accepter de mettre en œuvre des méthodes qu'il réprovoque et rester loyal à son entreprise, le manager peut être « tenté » de dévaloriser ses collaborateurs. Par exemple, sous la pression des objectifs à laquelle il est lui-même soumis, le manager peut accuser certains de ses collaborateurs qui n'atteignent pas leurs objectifs (et donc entravent ses propres objectifs) d'être « fainéants » tout en leur trouvant des excuses. Cette dévalorisation du collaborateur atténue le sentiment de culpabilité que le manager peut ressentir en mettant en œuvre des méthodes de management auxquelles il n'adhère pas forcément.

« Un plateau, c'est spécial, les gens sont des ramiers. Mais ils font aussi des métiers qui ne sont pas faits pour eux, et de là à être capable de répondre à des clients quand on a été comptable... »,
Responsable d'équipe.

Le manager a ainsi le sentiment de dédouaner sa hiérarchie d'exigences peut-être trop importantes (« les gens sont des ramiers ») et en même temps de faire preuve de compassion en expliquant les difficultés de ses collaborateurs.

En effet, le manager de proximité côtoyant quotidiennement des personnes qui souffrent psychologiquement, peut avoir des **difficultés à garder une distance émotionnelle**.

En revanche, cela est plus facile pour les salariés de la C3P qui ne sont jamais au contact direct des téléconseillers et sont convaincus que la rationalisation du travail est la meilleure façon d'obtenir des résultats, d'autant que cela justifie l'existence même de leur poste de travail. Mais le manager, lui, est souvent tiraillé entre sa loyauté vis-à-vis de l'entreprise qui le pousse à tout tenter pour atteindre les objectifs et son empathie à l'égard de ses collaborateurs. Ce conflit intérieur peut se reproduire dans maintes situations et notamment lorsque le manager est en désaccord avec des décisions prises par la ligne managériale.

« Je n'irai pas faire certaines choses au détriment des êtres humains en dessous de moi, mettre en œuvre des décisions prises à la va-vite alors qu'on reviendra dessus dans trois mois. »

Si ce conflit intérieur perdure, le manager va épuiser ses capacités de résistance et développer des symptômes nerveux, cardiaques, endocriniens... Il entre dans une phase de stress chronique dont les effets délétères sur la santé sont parfaitement identifiés.³⁹

- **La proximité physique augmente la sensibilité au mal-être d'autrui**

L'expert de la C3P analyse le traitement des dossiers fait par les téléconseillers, en termes de temps passé et de moment choisi pour le traitement. Tout dysfonctionnement par rapport aux normes attendues est alors transmis au manager qui doit intervenir auprès de son collaborateur.

³⁹ Cf. § le stress managérial

« L'expert ne fait que l'analyse de ce qui se passe et essaie de prévoir ce qui va se passer. »

« Moi je transmets au manager et après il décide ce qu'il en fait. »

Cet exemple peut paraître banal mais illustre bien les **effets de la parcellisation des tâches**.

En effet, cette séparation entre l'information donnée et la remarque qui semble « logiquement » en découler est source de **déresponsabilisation vis-à-vis de la souffrance au travail, car celui qui donne l'information n'est pas celui qui va utiliser cette information**. Le manager, quant à lui, se sent investi du devoir d'utiliser l'information ; il est donc le plus souvent « obligé » d'en parler avec le téléconseiller concerné, même s'il comprend les difficultés dudit collaborateur (cf. *supra* : loyauté vs empathie).

Ceci est d'autant plus difficile lorsqu'il manage des personnes qui vont mal, qui n'ont pas choisi d'être là, qui ont subi des mobilités successives, et dont la motivation n'est pas prioritairement liée à l'atteinte d'objectifs quantitatifs. **Le manager vit alors un sentiment d'impuissance à agir et d'incompréhension des objectifs de la hiérarchie** vis-à-vis des acteurs qu'il est sensé motiver.

« Il y a quelques problèmes insolubles au niveau de certains conseillers. »

« L'équipe c'est bien souvent des gens qui ont choisi le lieu géographique et pas le métier. »

« Je vis avec des gens qui sont mal tous les jours. »

Quand un salarié est confronté à des difficultés importantes qu'il ne peut résoudre sans aide (perte du pouvoir d'action, cf. *infra*), il tente de retrouver une partie de ce pouvoir en se tournant vers sa hiérarchie directe qui peut l'aider directement, ou indirectement en faisant remonter l'information au niveau supérieur. Mais les managers de proximité n'ont pas le sentiment que ce soit puisse les aider.

« On nous compare souvent à des prestataires extérieurs sans tenir compte des contextes différents, notamment au niveau des âges. »

Le sentiment de mal-être est alors renforcé par le sentiment d'impuissance, par la perte de ce que l'on peut appeler le « pouvoir d'agir »⁴⁰. Plus un individu peut faire face aux contraintes de son environnement en mobilisant ses ressources et ses savoir-faire, moins il souffre. A l'inverse, l'absence de pouvoir, même partiel sur la situation, le caractère vain de son action (ici, motiver des collaborateurs qui vont mal) génère une souffrance directement proportionnelle à l'intensité de ses efforts. La répétition de ces phénomènes va favoriser des troubles somatiques : problèmes inflammatoires généraux se manifestant par des troubles musculo-squelettiques (TMS), des maladies digestives, des problèmes de type cardio-vasculaire, etc. mais également l'apparition de troubles psychiques.

⁴⁰ Cf. les travaux d'Yves Clot « Travail et pouvoir d'agir » - Editions PUF

IV.C- Une autonomie jugée variable par les managers

L'intérêt pour le métier motivé par une bonne utilisation des compétences, alliée à une autonomie dans le travail, représente ce que Karasek dénomme la **latitude décisionnelle**, facteur déterminant de l'équilibre psychologique des salariés.

L'autonomie renvoie au contrôle que l'on a sur son travail, c'est-à-dire **la plus ou moins grande marge de manœuvre dont on dispose dans l'organisation des tâches et la participation aux décisions.**

L'autonomie joue pleinement son rôle de facteur de satisfaction (et donc de diminution des risques psychosociaux) si elle est concomitante à **une demande psychologique acceptable, c'est-à-dire à une charge de travail et une sollicitation du salarié mesurées.** Or il a été démontré dans les chapitres précédents que les activités des plateaux téléphoniques et des boutiques sollicitent beaucoup les salariés, et que ces activités exercent sur ces derniers, dans la durée, une **forte pression psychologique.** Cette caractéristique rend d'autant plus importante la nécessité de pouvoir bénéficier d'une autonomie suffisante pour compenser les effets de la pression potentiellement délétères pour la santé physique et psychique des salariés.

- **Une autonomie managériale variable**

La perception de l'autonomie est très variable d'une personne à une autre ainsi que l'illustrent les deux citations ci-dessous de deux responsables d'équipe d'un plateau téléphonique.

« Je suis responsable et je me sens responsable de rien ; je n'ai plus d'autonomie que mes horaires. »

« Oui j'ai beaucoup d'autonomie, je dépends d'un N+2 responsable de plateau énergétique qui vise la performance avant tout. »

Mais cette autonomie est surtout variable d'une fonction à une autre. Elle est globalement positivement et davantage perçue par les responsables de boutique que par les responsables d'équipe des plateformes téléphoniques. Ceci s'explique par quelques caractéristiques différentes de ces deux métiers ; ils ne sont par exemple pas dépendants de la cellule planification de la C3P (même si le flux physique des clients exerce bien une pression).

« L'avantage en boutique, si les chiffres sont faits, on ne vient pas vous embêter, même si parfois on se fait taper sur les doigts car on n'a pas fait les quizz au bout de 5/6 jours. »

En outre, les responsables boutique ont davantage la main sur l'organisation du travail et parfois se donnent le droit de modifier les arguments de vente lorsqu'ils les jugent inadéquats.

« On n'est pas toujours d'accord avec les arguments, on fait nos arguments de vente à nous. »

Cependant certains, malgré les injonctions hiérarchiques, décident d'élargir leur zone d'autonomie en étant conscients des conséquences possibles.

« Je prends mon autonomie mais je le paie sur ma PVV. »

Alors que d'autres acceptent de suivre les directives.

« Les objectifs sont définis par le national : l'entité peut cependant choisir de suivre le national, de les minorer ou de les majorer. En général, on les suit. »

Enfin, les propos tenus par un ancien responsable de plateau (maintenant responsable d'une équipe en back-office) témoignent de la perception d'une autonomie très restreinte de son ancienne fonction.

« J'ai perdu la dimension commerciale, mais d'un autre côté, ça permet de se concentrer sur autre chose, d'être dans la progression de ses collaborateurs, pour leur apporter quelque chose... une réflexion. Et en autonomie c'est plus intéressant, j'ai ce grand avantage : j'ai une autonomie totale, contrairement à des boutiques ou responsables de plateau, je gère et définis mes objectifs, sans pression du national. »

IV.D- Le stress managérial

Le mode de management prioritairement centré sur l'atteinte des objectifs et potentiellement délétère pour la santé des collaborateurs, l'est également pour celle des managers eux-mêmes. En effet, ils doivent faire preuve d'une réactivité permanente, sollicitant un haut niveau d'énergie et de maîtrise de leurs émotions.

« Le métier de manager nécessite remise en question permanente »,
Responsable d'équipe.

« On est toujours en première ligne », Responsable d'équipe.

« On est bardés de barrières et d'objectifs. » Responsable de boutique

« Le manager il fait tout il est entre le marteau et l'enclume. »
Responsable d'équipe

« Ça speed toute la journée », Responsable d'équipe.

« Il faut avoir de bonnes relations tous les jours », Responsable de boutique.

« Et après, c'est nous qui sommes en première ligne d'accusation, maintenant que tous les journaux parlent de France Télécom et des pauvres salariés, c'est nous les responsables d'équipe qui sommes accusés, mais et nos objectifs à nous ? Et la pression qu'on a ? Et le peu de marge de manœuvre qu'on nous donne ? » Responsable d'équipe

Lorsque les managers jugent irréalisables les objectifs donnés par leurs supérieurs, cela entraîne un **sentiment de découragement souvent associé à un sentiment d'injustice**. En effet, la part variable du salaire est affectée. Ces deux sentiments cohabitent à nouveau chaque fois que surviennent des pannes informatiques qui empêchent la réalisation du travail mais n'entraînent pas une diminution des résultats attendus.

Certains responsables jugent leur état de stress à la limite du supportable.

« Il y a des jours où c'est plus dur surtout le soir, en fin de semaine, j'en peux plus. »

« Je vide mon trop plein par le sport, pour me vider la tête. »

« Quand je suis en semaine du soir, pas possible de dormir avant minuit, une heure du matin pour évacuer la pression. »

« Je ne lis plus les mails chez moi pour décompresser et m'imposer une rupture par rapport à ma vie professionnelle. Je me suis protégé depuis quelques temps car il le faut et il y a l'âge. »

« Il y a certains soirs, je suis complètement à côté, j'ai du mal à décrocher si la journée a été difficile. »

Parfois la pression est telle que le responsable ne voit pas d'autre issue que de changer de fonction.

« Il faut que je sorte de là. »

- **L'illusion de faire face... un certain temps**

Sur le plan hormonal, le stress chronique provoque une augmentation de synthèse du cortisol. C'est une hormone sécrétée par la partie externe d'une glande située au-dessus de chaque rein, les surrénales. Le cortisol a une action maintenant bien connue : il provoque une augmentation des stockages de l'organisme, il modifie notre gestion du sucre, de nos graisses, du sel (et donc de l'eau), il diminue les globules blancs responsables de nos défenses contre les microbes dans le sang, il relève le seuil de perception de la douleur en diminuant les réactions inflammatoires, donc les œdèmes, les douleurs tendineuses... Il est même légèrement euphorisant. Si ces caractéristiques permettent de « tenir le coup » pendant un temps, ces modifications de fonctionnement de notre corps peuvent provoquer des problèmes de santé sévères et parfois mortels : prise de poids par augmentation de la masse grasseuse, diabète par augmentation de sucre dans le sang, hypertension artérielle par rétention d'eau, perte de protéines, avec notamment une destruction du collagène, tissu de soutien de notre corps, apparition d'ostéoporose, fuite de calcium vers les reins, augmentation des infections par baisse des capacités de défense, etc.

Les experts attirent donc particulièrement l'attention sur les risques pour la santé des managers, même si certains donnent l'impression de faire face en déployant une grande énergie et en faisant fi de leurs difficultés.

En conclusion

Même si, selon les statistiques (Cf. *annexe*), les encadrants sont moins fréquemment en situation de *Job-strain* et *d'iso-strain* que les non encadrants, certains vivent une pression qu'ils supportent difficilement. Les experts ont choisi de relater deux témoignages de managers qui à eux seuls résument les difficultés auxquelles ils sont confrontés :

- « *Organisation de France Télécom : on nous donne des objectifs irréalisables donnés par le marketing et on est pénalisé au niveau de la PVV. (...) On nous demande l'excellence mais dans un environnement imparfait avec des gens qui ne sont pas vendeurs. (...) On est bardés de barrières et d'objectifs. (appels, clients, ACTES....) On a un SI nul avec des applis qui plantent sur une journée et on garde les mêmes objectifs. (...) Le manager il fait tout, il est entre le marteau et l'enclume. »*

- « *Je me sens seul, pas respecté par les conseillers, je subis les coups de gueule de la hiérarchie. (...) Il faut être toujours en première ligne (...). Je n'ai plus de temps pour m'informer sur les docs, les produits, je n'ai rien pour moi, je manque d'informations et de communication. »*

-V-

Le sens du travail en question

CONFIDENTIEL - Document Provisoire

En bref

Une identité professionnelle remise en cause par un travail qui a perdu son sens :

- pression à la vente au détriment du conseil et de la qualité (PVV) ;
- parcellisation de l'activité qui empêche de traiter les clients jusqu'au bout ;
- dégradation perçue du service donc de l'image de marque de la société ;
- manque de reconnaissance.

→ Une stratégie de défense commune : reporter la responsabilité sur les autres (les collègues, la Direction, la société en général...).

→ Mais un risque élevé de désinvestissement ou, dans le cas contraire, de RPS.

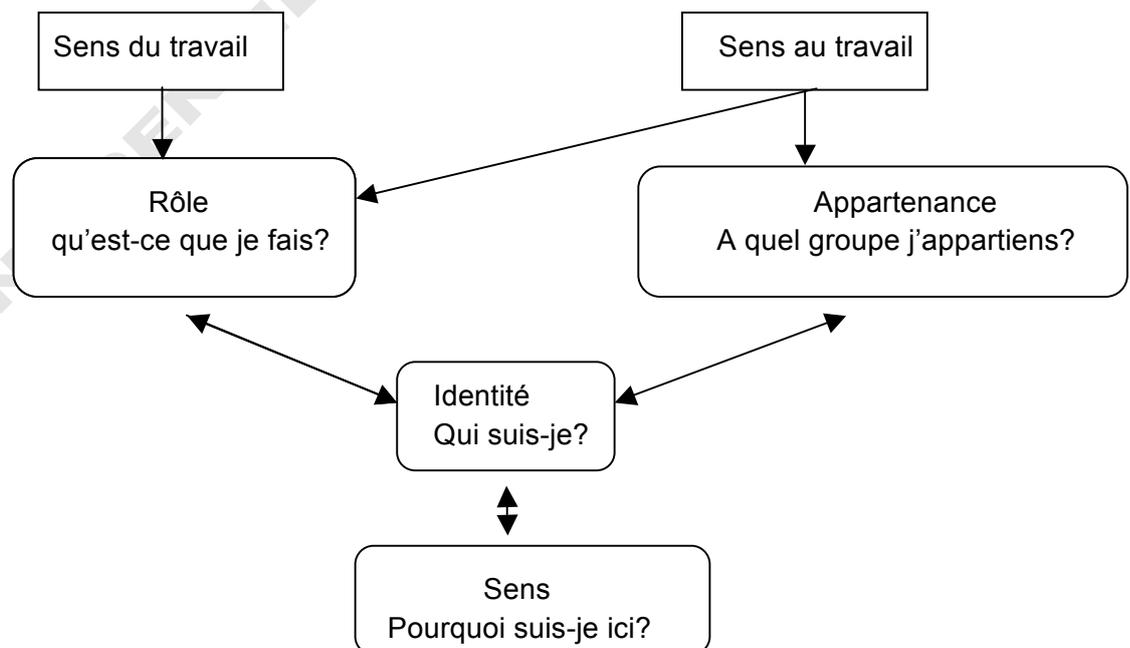
V.A- Préambule théorique : le sens du travail

Le travail ne permet pas seulement aux personnes d'assurer leur subsistance. C'est une activité par laquelle une personne se définit, s'insère dans le monde, actualise son potentiel, crée de la valeur, ce qui lui donne en retour un sentiment de réalisation de soi et d'efficacité personnelle.

Organiser le travail pour qu'il ait un sens et ainsi préserver la santé des personnes et stimuler leur énergie, apparaît dans les débats des spécialistes du travail (sociologues, ergonomes, psychologues...) comme le grand enjeu des entreprises actuelles.

• **Le modèle de Pratt et Ashforth**

Pratt et Ashforth (2003) émettent l'hypothèse que le sens que donne un individu à son travail et à son milieu de travail est aussi intimement lié à son identité.



Modèle de Pratt & Ashforth, 2003

Le modèle de Pratt & Ashforth est à rapprocher de celui de cohérence de Yalom. Yalom (1980) définit le sens en se référant à la cohérence, à l'intention qui est exprimée par quelque chose. La quête de sens implique une recherche de cohérence. Le sens du travail peut être conçu comme un effet de cohérence entre le sujet et le travail qu'il accomplit, le degré d'harmonie ou d'équilibre qu'il atteint dans sa relation avec le travail. Toute incohérence entraîne des activités intellectuelles, émotionnelles, comportementales pour rétablir un équilibre. Par ailleurs, la cohérence qu'une personne trouve dans son rapport au travail lui procure un sentiment de sécurité psychologique qui lui permet de faire face aux difficultés inévitables qu'elle rencontre dans l'exercice de son activité.

Tout travail n'a de sens que s'il s'inscrit au regard de sa propre identité et dans une recherche de cohérence.

« Mon métier a un sens car je donne du plaisir au client », Conseiller en boutique

En rapprochant ce modèle des entretiens menés par les experts, il est frappant de constater une forte interrogation sur les disparités entre un parcours professionnel antérieur et la situation présente. Ceci est probant pour les salariés fonctionnaires issus de métiers – techniques et transverses - et qui se retrouvent aujourd'hui en situation de conseillers à la vente. Tous, bien entendu ne sont pas nécessairement dans la plainte, la nostalgie et/ou la souffrance ; cependant pour beaucoup d'entre eux, du point de vue de leur carrière, c'est un constat d'échec qui prédomine, avec le sentiment qu'ils doivent renoncer à tout espoir d'amélioration.

« De toute façon, une fois que tu as mis un pied dans la vente, tu es coincé. Tu ne peux pas espérer repartir sur d'autres métiers, ici. »

L'image qu'ils ont d'eux-mêmes aujourd'hui ne correspond pas à l'idée qu'ils s'en faisaient au regard de leur évolution professionnelle passée. Et cet écart de perception les fait souffrir psychologiquement.

Ce n'est pas tant d'être vendeur qui n'a pas de sens, mais c'est :

Pourquoi, suis-JE vendeur aujourd'hui ?

Pourquoi, suis-JE ICI aujourd'hui ?

Et les problématiques de l'organisation, traitées dans le rapport transverse, comme les problématiques des métiers commerciaux traitées dans ce rapport, expliquent les réponses plutôt négatives, à ces questions.

« J'ai l'impression d'être un vieux... dans une boutique... que l'on ne va pas tarder à balancer ! » Conseiller en boutique

« Je ne suis pas l'avenir pour eux », Conseiller en boutique.

Tout s'est passé comme si les notions de **sens du travail** et de **sens au travail** avaient été complètement occultées par les différentes directions de France Télécom. Le développement du groupe, obligatoire au regard d'une concurrence exacerbée, s'est fait en se coupant de ses salariés, qui avaient pour la plupart un fort sentiment d'appartenance à ce groupe ; comme si la Direction de France Télécom n'avait pas anticipé les coûts humains que sa politique générerait ou les

avait intégrés comme une résultante inévitable. Dans les nécessaires rationalisations, l'emploi dans ses dimensions techniques (évolution des métiers) et économiques (ajustement des effectifs) était un enjeu majeur. La notion d'emploi, échange économique institutionnalisé et concrétisé par le versement d'un salaire en contrepartie d'un travail prescrit dans sa nature et dans la façon de le réaliser, s'est substitué à la notion de travail, activité utile et déterminée par un but défini (service au public) et qui est toujours la référence pour les personnels.

Cette restriction du sens du travail à son aspect économique engendre ou renforce les rapports contractuels entre l'organisation et l'individu, confère une importance à la rémunération au détriment de l'esprit de service et de communauté. Au niveau institutionnel, cette restriction crée une situation où le **traitement salarial attire plus l'attention que le traitement des relations humaines dans l'organisation ou le traitement psychologique qu'y trouvent les individus** (Brief et Nord, 1990).

V.B- « Qui suis-je ? » L'identité professionnelle mise en cause

La multiplicité des objectifs, conjuguée aux effets d'incitation à la vente *via* la PVV, met à mal l'**identité professionnelle** des conseillers, que ceux-ci travaillent comme techniciens, conseillers clientèle en boutique ou sur plateau. Cette identité professionnelle est donc apparue comme **instable** aux experts ; cette instabilité est par ailleurs renforcée par la complexité et l'immense diversité des types de demandes faites par les clients, face à des services apparemment de plus en plus défaillants. Or l'institution demande à la fois d'apporter le service demandé par le client et de vendre, en mettant l'accent sur cette dernière action.

- **Suis-je [bien] conseiller ? Puis-je exercer cette activité ?**

Par ailleurs, l'activité de conseiller est particulièrement difficile à exercer en raison des nombreuses **injonctions contradictoires** auxquelles est confronté le téléconseiller : écartelé entre des objectifs quantitatifs et des process standardisés et l'objectif de satisfaire le client qui mobilise des compétences particulières, d'ordre qualitatif ; entre la demande de l'entreprise de coopérer (*via* des missions de tutorat, d'encadrement de BTS, d'objectifs communs d'équipe) et un management individualisé favorisant des formes de concurrence au travail ; entre le discours de l'entreprise et la charte éthique France Télécom (prônant « *tout pour le client* », et la « *qualité totale* ») et les processus de vente couplés à une dégradation de la qualité des services et des produits. Enfin l'exécution même de la tâche est rendue complexe en raison notamment du script, des problématiques posées par le SI, du manque de visibilité et de dialogue avec les autres intervenants de l'entreprise...

« Il faut un discours pour conserver le client, et de l'autre côté on n'a pas les moyens de tenir ce discours-là », Téléconseiller.

- **Suis-je vendeur ? Puis-je exercer cette activité ?**

Mais le conseiller peut également faire sienne une identité professionnelle de vendeur.

« J'ai un certain talent pour le commerce, et c'est gratifiant, chaque année des challenges, je suis toujours dans les dix premiers nationaux au niveau des challenges alors je gagne des voyages ; je tourne à 1000 à 1500 € de PVV par mois ; ça me plaît, je suis joueur, je n'aime pas perdre, je m'investis constamment dans ce genre de trucs. C'est un des côtés qui me plaît dans le boulot », Téléconseiller.

Attention aux préjugés sur les anciens fonctionnaires qui seraient tous accrochés au service public et seraient tous rétifs à la vente : ils sont plusieurs, même fonctionnaires ayant exercé des métiers de techniciens, à se « *sentir bien* » dans un métier de vente, à s'y être découvert « *une fibre commerciale*. »

Pour autant, telle qu'elle est exercée actuellement, c'est-à-dire par le biais de services non dédiés exclusivement à la vente mais bien aussi au renseignement, à l'enregistrement d'une plainte, d'une demande de réparation, etc., l'activité de vendeur se heurte à des barrières, ne permettant pas à celui qui la mène de la réaliser de façon satisfaisante.

« La partie technique : suivre les dossiers, par exemple où on traite les cas simples de facturation, et bien c'est ce que je reproche au système, on devrait avoir un service dédié. La vocation de notre boulot c'est vendre, pas traiter des problèmes ; on tombe sur des gens mécontents, qui demandent un dégrèvement, ou qui rencontrent un problème technique ; on ne va pas s'attarder non plus à des cas difficiles, sinon on ne pourrait plus faire de vente, on peut renvoyer vers d'autres niveaux, mais ce n'est pas compatible. Je prends l'appel comme il vient cependant, mais plus vite je traite cet appel qui me perturbe un peu, plus vite le suivant sera peut-être un appel de vente. », Téléconseiller.

« Y a des clients qui ont des raisons d'être mécontents, ils arrivent en criant, il faut essayer de les comprendre, rattraper le coup, je passe plus de temps, j'essaie de voir le truc de A à Z, mais ça pénalise le nombre d'appels à l'heure ; donc tous les placements qu'on a fait sont en malus, on essaye de récupérer des choses, de faire notre travail comme il faut, et on est pénalisé. », Téléconseiller.

- **Suis-je technicien ? Puis-je exercer ce métier ?**

On peut faire *a priori* l'hypothèse que le conseiller technique, si son parcours professionnel a été autrefois lié à la technique, sera à même de pouvoir trouver une certaine satisfaction dans ses échanges et dans l'atteinte des objectifs de résolution du problème.

« Le boulot en lui-même me plaît, c'est gratifiant, faut fouiller, dépanner, je découvre plein de nouvelles technologies. », Téléconseiller technique.

Pour autant, de nombreux témoignages soulignent une dérive vers la simple atteinte des objectifs, quel que soit le traitement réel du problème du client.

« Y a le bandeau, les stats, les chiffres, mon chef gère des chiffres... Peu importe le dépannage, nous on a un autre objectif : le dépannage réel. On ne court pas après la même chose. », Téléconseiller technique.

- **Sentiment de ne pas pouvoir mener à bien son travail**

Par ailleurs, la parcellisation de l'activité, par exemple le dépannage d'un client depuis le signalement du problème rencontré jusqu'à la mise en œuvre de la réparation, pose un problème à certains conseillers ; ce n'est pas qu'il y ait d'autres collègues spécialistes qui prennent la main à différents maillons de la chaîne de production qui les gênent, mais le fait qu'il n'y ait pas de feed-back, de communication inter-services, qu'ils n'aient pas la possibilité de voir, *via* un dossier accessible à tous, comment et quand la demande du client a été traitée. Cela renvoie au besoin de « bien faire son travail », et d'en connaître les effets, même collectivement.

« C'est très frustrant de ne pas traiter son client jusqu'au bout. », Téléconseiller.

« C'est le conseiller technicien qui gère ça, je ne sais pas comment il fait. On ne contacte pas les autres services techniques, nous on n'a pas de traces, on ne sait pas si les clients ont été réparés ou pas – derrière on ne sait pas ce qui se passe, moi personnellement j'aimerais bien savoir si ça s'est bien passé pour le client, s'il a été réparé dans les délais ou pas. », Téléconseiller.

*« Je ne veux pas aller au front, on leur demande de faire le maximum, faut faire vite, je suis incapable de faire ça... on n'a pas le temps de dépanner avec un minimum de temps, pas de satisfaction client, sinon du baratin et le client rappelle, on a un client pas satisfait, et un conseiller fatigué, aucun bénéfice nulle part. La plupart du temps, on a le client dans un deuxième temps ; s'il était énervé, il a pu raconter son énervement avant. Heureusement c'est pas souvent. **Nous on les assiste vraiment**, on n'a pas toujours la réponse, mais le client repart en sachant qu'il sera dépanné plus tard ou il sait quel est le problème. »*, Conseiller technique.

Si le conseiller exprime à la fois le sentiment d'avoir « véritablement assisté » le client, en dépit du fait de ne pas avoir identifié nécessairement le problème, c'est parce qu'il a les ressources et les moyens de savoir que le problème du client sera résolu, parce qu'il a pu monter d'un cran dans le traitement du dossier par rapport aux téléconseillers cités précédemment. Pour autant, il n'est pas non plus en bout de chaîne et n'a pas de vision totale sur le dossier ; il est satisfait du mode de traitement des clients à son échelle.

- **La honte de faire face à des clients et à un entourage mécontents de la qualité des services France Télécom**

« Certains jours je me dis ce n'est pas possible, quand des clients appellent X fois car leur ligne ne fonctionne pas, ce n'est pas possible qu'ils appellent tant de fois... On culpabilise », Téléconseiller.

« Notre responsable c'est : 'on ne veut pas de vagues, reste tranquille dans ton boulot, t'as fait ce que t'avais à faire' ; mais le client ne va pas patienter pendant des semaines, il y aurait moyen de trouver un logiciel quelque part. Il suffirait de débloquer la situation, mais les types des services me disent nous aussi on est enfouis, ton client, y en a 900 avant », Conseiller technique.

« La déperdition de compétences chez nous, c'est dramatique ; on est face au mur très souvent, on n'a plus de niveau expert. Avant on allait voir les gens qui réglait les trucs 8 fois sur 10, sinon on appelait quelqu'un d'autre (via le réseau) et on trouvait. Les soutiens s'en plaignent, il faut se débrouiller seul », Téléconseiller.

C'est le fait même d'être salarié de France Télécom qui est remis en question par de nombreux conseillers, face à l'étendue des mécontentements qu'ils enregistrent non seulement lors de leur activité professionnelle, mais également à l'extérieur de l'entreprise. Eux-mêmes considèrent que le service rendu s'est dégradé, et donc l'image de marque de la société ; **cette dégradation déteint sur leur identité professionnelle en tant que membre d'une organisation dont ils ont de plus en plus souvent « honte ».**

« Quand on me demande ce que je fais comme job, j'ai du mal à dire les mots : je suis vendeur, j'ai de plus en plus de difficultés à avouer que je travaille chez France Télécom. Oui, j'ai un sentiment de honte », Conseiller en boutique.

« Je n'en parle plus ni en famille, ni à mes amis. J'en ai marre qu'ils me passent leur téléphone pour essayer de résoudre un problème ou qu'ils m'engueulent ou me charrient parce qu'on n'est pas à la hauteur. » Conseiller en boutique

« Les cinq premières années, je trouvais ça très bien, je défendais la maison par rapport à Bouygues même, maintenant je ne défendrai plus la boîte, sans scier ma branche. Si je pouvais en tant que client je partirais à la concurrence, je suis trop déçu », Téléconseiller.

« On aimait notre boîte, on a honte aujourd'hui. », Conseiller en boutique.

• **Le dévoiement du service rendu : les ventes forcées altèrent l'image de l'entreprise**

Si la baisse de la qualité est mise en avant, ce sont aussi les « ventes abusives » qui irritent les conseillers commerciaux, d'autant plus qu'elles mettent directement en cause leur profession dans son ensemble.

« On en revient toujours aux histoires de placements abusifs ; quand quelqu'un a vendu à mauvais escient, alors le client revenant vers moi en me reprochant en tant qu'Orange ou France Télécom d'avoir vendu tel ou tel truc et il se trouve que je suis d'accord avec le client, ça m'est insupportable », Conseiller en boutique.

« L'image de marque de la boîte en prend un coup, je traite des réclamations, on enlève ces options, on rembourse, mais le client n'a plus confiance », Téléconseiller.

« On a beaucoup de réclamations, générées par nous-mêmes, en général France Télécom, en boutique, ce sont des ventes contestées », Téléconseiller.

CONFIDENTIEL - Document Provisoire

V.C- Quel sens donner au travail ?

Longtemps, la raison d'être de France Télécom était l'équipement en télécommunication de tout le territoire français, en le rendant accessible à coût raisonnable à la population comme aux entreprises. Cette mission de service public était assortie d'un profond engagement des fonctionnaires envers les usagers : répondre à leurs besoins. Quelle que fût sa fonction, chacun avait le sentiment de contribuer à **une mission pour la collectivité, qui donnait sens à son travail et qui légitimait l'activité** de ce qui était alors une administration publique. Ce partage de sens avait généré **un attachement affectif très fort à l'organisation, un sentiment d'appartenance et de fierté**, particulièrement perceptible chez les techniciens⁴¹.

« La boîte a voulu recruter, nous solliciter pendant des dizaines d'années pour donner le téléphone à tous les Français, on s'est donné de bon cœur et maintenant j'ai le sentiment qu'on n'a plus besoin de nous (...). Le fait de passer sous tutelle privée, ça a tout changé, j'étais même fonctionnaire assermenté, on travaillait sur des circuits ministériels, pour l'armée, et ce statut dans une société anonyme c'est bizarre... » Téléconseiller technique

Les **changements** ont été nombreux : il s'agit bien sûr du changement progressif d'administration publique en situation de monopole à celui de multinationale, cotée en bourse, à participation publique, se trouvant dans un secteur fortement concurrentiel. Les changements des taux d'équipement, la baisse et le redéploiement des effectifs, les diverses acquisitions-fusions, l'explosion de la dette en 2002 et sa nécessaire résorption, donc les multiples réorganisations qu'a connues l'entreprise contribuent à cette nouvelle donne. Le développement extrêmement rapide de nouvelles technologies, et l'obligation de faire face à la concurrence ont nécessité également des adaptations internes. Des métiers ont disparu, d'autres se sont développés et les salariés dont les métiers disparaissaient ont été positionnés sur les **métiers du commerce, qui sont devenus des « emplois prioritaires » dans l'entreprise**.

Ces changements structurels impriment leur marque **aux parcours personnels** de tous les salariés rencontrés dans le cadre de l'expertise. L'épineuse problématique des mobilités géographiques et fonctionnelles, notamment, comme les modifications brutales du management, ont bouleversé nombre de ces parcours, émaillés de ruptures plus ou moins fortes (*cf. rapport transverse*).

⁴¹ Cf. notamment à ce sujet le second chapitre de l'ouvrage d'Yonel Dervin (2009).

Quels que soient leurs métiers passés, métiers techniques, fonctions transverses ou encore métiers du téléphone, de nombreux salariés ont rejoint les plateaux d'appels. Ils sont arrivés avec les **valeurs intégrées qui donnaient sens à leur travail** : le **respect du client** [l'ancien abonné] et de **la notion de service** [autrefois public] auprès de celui-ci ; la **loyauté envers l'entreprise** avec un fort attachement historique à cette dernière, longtemps considérée comme « *une grande famille* » par les plus anciens.

Ces salariés ont dû dans le même temps faire le deuil de leur ancien métier, renoncer aux perspectives de carrière qu'ils avaient pu escompter et repartir à zéro dans une nouvelle activité. Pour certains, cela a été un profond **déchirement**, toujours douloureux au demeurant pour partie d'entre eux – d'autant plus que leur métier actuel ne comble pas leurs attentes – mais globalement les **salariés ont fait l'effort d'apprendre leur nouvelle fonction**, qui est, on l'a vu, exigeante, et souvent très éprouvante. Jusqu'à des managers venus du monde du privé, au départ « *plein de préjugés* » ou « *choqués* » par les valeurs « *passéistes du public* », qui reconnaissent les immenses **capacités d'adaptation** de leurs équipes.

Les salariés ressentent une **inégalité** entre ce qu'ils ont donné et continuent à donner à l'entreprise (sous forme de travail et d'investissement objectif et cognitif) et ce qui leur est reversé (sous forme de salaire, de conditions de travail et d'emploi comme de reconnaissance).

« C'est un métier où on demande beaucoup et on a peu de moyens », Téléconseiller.

« Le gros, gros problème, c'est le principe de base : on nous a demandé de faire un tas de nouvelles choses, sans formation, dans des bureaux pourris, avec pas d'ordi, pas de chauffage et après on nous demande des comptes, ça ne peut pas passer ça. », Téléconseiller.

« Vu comment on est traité, comme des pions dont on se fout, alors qu'on a tout accepté, nous... c'est forcé que ça fasse des dégâts. », Conseiller en boutique.

- **Le déficit de reconnaissance**

Celui-ci a été notamment évoqué dans le travail exercé par les téléconseillers qui, dans la relation avec le client, investissent fortement des compétences personnelles relationnelles, tout en s'exposant au mécontentement, sinon à la colère, du client. **L'investissement subjectif, qualitatif, qu'ils font n'est pas reconnu dans les évaluations individuelles.**

D'autres problèmes en lien avec l'existence de la PVV se posent :

« Un conseiller technique ne touche pas de PVV. Cela me pose un problème, je me suis déjà pris le chou avec mes différents responsables qui ne font que reconnaître que j'ai raison mais ne vont

pas plus loin, il y a un travail que l'on fait, parce que des gens ne veulent pas le faire, qui est assez pointu, notamment sur Internet. Le SAV a une valeur, et j'ai l'impression que c'est pas du tout reconnu, il n'y a de la place que pour la vente, je suis cantonné dans mon rôle, je ne porte pas 50 casquettes, donc je ne fais pas de vente. Par exemple, pour une livebox amenée par un client, on va sur le micro tester le matériel, si on le trouve mauvais, on le remplace, ou on a des gens qui viennent avec un bon de remplacement et d'autres qui viennent les mains dans la poche, les vendeurs ne sont pas intéressés, c'est du flux négatif pour eux, donc nous, on s'en occupe. Or quand on s'occupe correctement de quelqu'un en faisant du SAV c'est aussi de la fidélisation du client, mais le SAV n'est pas rétribué, PVV parlant », Conseiller technique en boutique.

Voici un autre effet pervers de la PVV, qui n'est pas déclenchable pour tous les conseillers et créent des jalousies, comme le sentiment de n'être pas reconnu comme des contributeurs au chiffre d'affaires de l'entreprise. Or conserver un client en colère qui est prêt à résilier son abonnement, et auprès duquel il sera difficile de placer un produit ou un service, œuvrer par son investissement personnel ou son activité technique à la satisfaction du client, donc à sa fidélisation, n'entrent pas dans les objectifs ni dans les évaluations. Ces actions ne sont donc pas reconnues financièrement, voire symboliquement, par une organisation axée sur la vente immédiate.

- ***Pourquoi suis-je ici, au prix de tous ces efforts mal reconnus ?***

Chargé de répondre au téléphone, dans un flux d'appels entrants, le téléconseiller doit répondre de manière adaptée à chaque situation présentée par le client. On lui demande également d'exploiter toutes les opportunités de vente au cours de ces appels. Il en va de même en boutique. Les deux notions **« conseil » (qui s'apparente à service) et « vente » cohabitent et l'équilibre entre ces deux notions, s'il est respecté, est censé permettre de répondre à une demande client et de contribuer au développement de l'entreprise.** Dès lors que la vente devient l'objectif premier, cet équilibre est rompu et remet directement en cause les notions de service au client et de respect du client.

« Je peux bien le réaliser le travail, mais le bien que j'y mets n'a pas forcément la même valeur que celui de ma hiérarchie, on n'a pas les mêmes attentes et intérêts, c'est une société de consommation, qui fait la course aux résultats, aux profits, il faut surpasser les objectifs », Téléconseiller.

Ainsi la question « pourquoi suis-je là ? Pour occuper quel rôle ? » s'assortit d'une autre, essentielle pour comprendre ce que signifie le rapport au travail et le besoin de sens.

- **Suis-je utile ?**

« Dans les pays développés, travailler demeure le lot commun de la majeure partie de la population dans la force de l'âge. C'est là le principal moyen de gagner sa vie et de faire vivre les siens. (...) Travailler c'est non seulement contribuer à la maîtrise du monde et bénéficier ainsi d'une rémunération, mais c'est aussi participer activement à la transformation de soi-même pour gagner, lorsque cela est possible, en intelligence, en autonomie. Travailler, enfin, c'est agir avec d'autres, apprendre et partager des codes communs, lutter et passer des compromis, bref se socialiser et s'intégrer au monde social. » (Lallement, 2010 : p. 9)

C'est là l'apport des sciences humaines et sociales, comme de la clinique et de la psychodynamique du travail (Yves Clot, Christophe Dejourné) à la compréhension des fonctions qu'a le travail dans la vie d'un homme et d'une femme.

Le sociologue Emile Durkheim l'écrivait également il y a plus d'un siècle :

*« **Travailler, c'est contribuer à faire exister la société, et ce sentiment, présent dans la conscience collective, nourrit tout rapport au travail.** » (Linhart, 2009 : p. 23)*

Ainsi il est possible de comprendre les différentes fonctions du travail ; il ne s'agit pas que d'un acte purement utilitaire (pour soi, pour l'entreprise) mais également d'une activité à laquelle on consacre l'essentiel de son temps de veille et qui doit avoir du sens au-delà de soi, transcendant en quelque sorte l'intérêt purement personnel. Pour le dire autrement, **les travailleurs ont besoin de se sentir utiles et de participer de façon active à la société dans laquelle ils vivent**⁴².

Cette perspective explique les conséquences de la brutalité du changement sur les salariés de France Télécom, les faisant passer dans un temps très court d'une mission de service public à une mission privée, servant en grande partie les intérêts d'un groupe de personnes réduit : les actionnaires. Cela explique aussi pourquoi la question de la détérioration de la qualité des produits et services les indispose à ce point.

La question « pourquoi je suis ici ? » pose donc directement la question du sens que je donne à mon travail et remet en cause **les valeurs fondamentales sur lesquelles j'ai construit ma vie professionnelle**. Si j'obéis aux injonctions de l'entreprise, je sens que je ne peux plus respecter le client. Si je choisis de privilégier les demandes du client, qu'en est-il de ma loyauté envers l'entreprise ? Pris dans ces injonctions contradictoires, le conseiller, en plateforme comme en boutique, va essayer de trouver des **stratégies de défense pour tenter d'échapper à ce qui met à mal le sens du travail, vecteur de souffrances**.

⁴² Et ce, de quelque façon que ce soit, cela ne signifie en aucune façon qu'il n'y aurait d'épanouissement au travail que dans le service public.

V.D- Aménagements personnels pour retrouver cohérence et sens au travail

V.D.1- Stratégies discursives

Ce sont d'abord des stratégies discursives, des discours sur soi et les autres, qui permettent de **reconstruire du sens** autour d'une identité professionnelle malmenée. Il s'agit d'expliquer les dérives, et d'en reporter la responsabilité sur d'autres que soi.

- **« S'il y a de la vente forcée, ce n'est pas notre faute... mais celles d'autres collègues ! »**

On défend son « territoire » (plateforme/boutique/services) et celui de ses collègues, en invoquant les « placements sauvages » effectués par les uns... ou les autres.

« Ça peut arriver en boutique le placement mal fondé, mais le responsable boutique a des sondages faits auprès des éventuels clients sur la façon de recevoir les gens etc. et ça reviendra. En plus, c'est tracé, et on peut remonter à la source, c'est là qu'est la grosse différence, on sait que tel vendeur a vendu à un tel, il y a une application qui permet de suivre les ventes... et donc en agence on colle au plus près du besoin des gens, peut-être par peur de ce qui risque d'arriver », Conseiller boutique.

« Ces gens-là devraient passer par d'autres circuits qu'une boutique, mais tous les services fonctionnant par téléphone, les gens leur disent d'aller en boutique, alors pas de souci, le client arrive en disant 'je ne partirai pas, je veux une réponse', et ce n'est pas que ma boutique... Je vais accuser le 1014, ils arrivent à placer tout à un client et les gens arrivent en disant 'annulez ce truc', c'est pénible », Conseiller boutique.

Mais si les conseillers en boutique renvoient la « faute » aux agents des plateformes, ces derniers font bien souvent de même :

*« La PVV a des effets pervers : c'est bien quand on le fait en restant honnête avec le client, au vu de certains dossiers qui nous reviennent, certains travaillent sur leur PVV, on leur a mis des tas de choses à leur insu sur leurs dossiers et ça, **ça arrive beaucoup en boutique**. On a des appels de clients nouveaux arrivant avec des tas de choses sur leurs dossiers, on enlève, on enlève et on doit faire des réclamations, il y a des sites, ils sont connus pour ça, mais visiblement la hiérarchie leur dit rien, car ils produisent des chiffres famineux... »*, Téléconseiller.

« A cause du défaut de formation, il y a des erreurs dans les ventes de contrats, mal expliqués aux clients. Et l'amalgame a été fait au niveau des agences, des clients se sont retrouvés avec un forfait tout compris (étranger, etc), et vous avez l'appel du client qui dit 'mon forfait était tout compris, et sur ma facture tout est hors forfait' et vous devez dire 'non c'est la personne de l'agence qui s'est plantée », Téléconseiller.

Ce sont sinon les « **jeunes intérimaires** » qui sont pointés du doigt, comme cela a été montré précédemment.

« Ils sont là pour faire du chiffre, ils ne seront pas embauchés, et ils savent que le chômage sera calculé sur le chiffre qu'ils font, ça engendre des choses comme ça », Conseiller en boutique.

La stratégie identitaire mise en œuvre dans ces discours, consiste à se démarquer des « travailleurs sans éthique », pratiquant la « vente forcée », acte stigmatisé par la quasi unanimité des personnels rencontrés, qui dégrade l'identité professionnelle de conseiller à France Télécom.

- **« C'est la faute à la Direction »**

Les experts ont constaté chez une partie importante des salariés l'expression d'un manque de confiance manifeste envers leurs directions (passées et actuelle). Aux yeux de nombre d'entre eux, les décideurs ont la possibilité de changer les façons de travailler et d'éviter par exemple ces dérives ; et de leur point de vue, s'ils ne le font pas, c'est bien qu'ils en ont décidé autrement. Alors les problèmes rencontrés dans l'accomplissement du travail, mettant à mal l'identité professionnelle et sens du travail, peuvent être imputés aux différentes lignes hiérarchiques.

Par ailleurs, nombreux sont les salariés préoccupés par l'avenir de l'organisation. La dégradation qu'ils constatent des services et produits de France Télécom, face à une concurrence très combattive, les fait douter de la pérennité de l'entreprise.

« ... On le verra à moyen terme. On peut faire la pub qu'on veut, un client dont on s'est fichu pour le récupérer il faut du temps... », Responsable d'équipe.

« Notre boîte fait tout pour se couler. Avant en technique on faisait du préventif, on savait anticiper... maintenant tout part en live... », Conseiller en boutique.

- **« C'est la faute à la société »**

D'autres expliquent que les changements qu'a connus France Télécom sont imputables à une tendance sociétale bien plus large, que celle-ci s'explique par des décisions politiques, des choix économiques, ou par des « phénomènes de société » :

« C'est l'ère du temps, time is money (...). Ça doit être ça dans toutes les grosses boîtes », Téléconseiller.

« Je pense que quand cette politique a été mise en place dans la boîte, ils se sont bien inspirés de modèles pris ailleurs. Le mal-être ici il existe dans d'autres boîtes, voire plus important, les rapports dans le monde du travail sont déplorables... ça a gagné beaucoup d'endroits », Téléconseiller.

V.D.2- La revendication d'autres façons de travailler

- **Satisfaire le client**

Pour une partie des conseillers, un entre-deux peut se trouver, au prix d'un certain nombre d'adaptations, d'appropriations du métier qui y redonnent sens. La satisfaction du client, héritière des valeurs du service public (servir et satisfaire les besoins de l'utilisateur) et croisant des valeurs commerciales plus contemporaines (« être commercial suppose plutôt de se rapprocher d'un rôle de conseiller éclairé »⁴³), est mise en avant par de nombreux salariés.

« Moi, si le client est satisfait, je suis content, sinon je n'irai pas travailler, je préfère me foutre sur la gueule avec le directeur qu'avec le client, pour moi la personne la plus importante de France Télécom c'est le client, c'est lui qui nous fait manger, mais on l'a oublié dans l'histoire... », Téléconseiller.

« Le contact client me plaît, mais cette mentalité de placer n'importe quoi à n'importe qui, ce n'est pas pour moi », Conseiller en boutique.

⁴³ C'est-à-dire bien informer le client, afin de le satisfaire et ainsi le fidéliser. Il ne faut donc pas « être trop vendeur » (Buscato, 2002).

« Ma satisfaction, c'est quand le client raccroche en me remerciant, que je l'ai satisfait, que je lui ai rendu service », Téléconseiller.

« Mon boulot c'est dépanner les gens, ils sont contents quand je raccroche, moi aussi », Téléconseiller technique.

« Sur nos fiches de salaires, il y a écrit conseiller client, j'en suis donc resté à la dénomination de ma fiche de salaire, et je ferai de la vente en fonction des demandes et besoins du client, c'est-à-dire en lui proposant non en lui imposant », Téléconseiller.

- **Revendiquer la qualité**

Il ne s'agit pas là d'une revendication qui serait spécifique aux « *vieux dinosaures de fonctionnaires* » pour qui la notion de service public serait restée au cœur de l'activité ; d'autres travaux, menés auprès de téléconseillers, jeunes, en CDI, travaillant dans des entreprises non liées à la communication, montrent que la revendication de « la relation avec le client » est également très présente chez eux (Cousin, 2002). On retrouve en effet celle-ci parmi les témoignages de personnels ACO, ou nouvellement entrés chez France Télécom, voire venus d'Orange avant la fusion.

« C'est un projet ambitieux qui pourrait être très bien, le travail est intéressant, le personnel bosse, beaucoup, et au bout de ça on se rend compte qu'il n'y a pas une volonté d'un service qui fonctionne. Ce qui les intéresse c'est qu'on reçoive un client, qu'on soit aimable, mais pas la qualité de notre travail. Je ne comprends pas, on le dit en réunion et ils nous regardent avec des yeux ronds, nos responsables, le directeur, tous, le grand directeur... ils écoutent, sourient, sont très contents de nous, on prend 80 % des appels au front, c'est vrai... mais nous on est frustrés », Téléconseiller.

Détaillé dans le chapitre suivant, les stratégies de défense peuvent être d'un autre ordre ; si les conseillers ne parviennent pas à avoir prise sur leur activité, de façon individuelle ou collective, ils peuvent également se désinvestir ; certains n'y parviennent pas et sont en revanche particulièrement exposés aux RPS du métier et de l'organisation de travail.

- L'adaptation à un travail qui a perdu son sens se fait au prix d'un renoncement : modification de la valeur travail, désaffection / travail, mésestime de soi....
- L'adaptation à un travail qui a perdu son sens peut également se faire au prix d'ajustement personnel, déconnectant les intérêts de l'entreprise et ceux du salarié (accentue la crise de confiance avec l'organisation)
- La quête de sens s'accompagne d'anxiété.
- Le sens satisfait les besoins d' avoir :
 - une raison d'être
 - le contrôle sur ses actions
 - le sentiment d'être quelqu'un de correct, honnête
 - un sentiment de dignité, d'estime de soi (Baumeister, 1991).

Toutes ces dimensions sont mises à mal dans la population commerciale de France Télécom.

-VI-

Conclusion :
une vue d'ensemble sur les effets conjugués du système

CONFIDENTIEL - Document Propriétaire

En bref

- Des conditions de travail relativement aliénantes : contraintes liées à la standardisation du script et du déroulé du discours, à la durée et au nombre d'appels, au contrôle permanent...
- Effets destructurant sur la personnalité
- Un écart entre travail prescrit et travail réel non pris en compte dans l'évaluation et les objectifs fixés.
- Des résistances collectives (solidarité, coopération) et des stratégies individuelles (aspirations revues à la baisse, augmentation de l'importance accordée au salaire, désinvestissement, passivité, absentéisme...).
- Des mensonges produits collectivement et tolérés qui nuisent à la confiance dans l'organisation et dans l'encadrement.
- Quelles que soit les stratégies employées, une réelle souffrance au travail entraînée par ces contraintes et traduite par différents indicateurs (fatigue, atteintes à la santé physique et psychique...).

VI.A- Aliénation dans le travail

Toutes les personnes qui travaillent sur les plateaux, tant les téléconseillers que leur chef d'équipe et les soutiens, sont dans un **environnement très contraint**.

Contraintes d'un échange normé par la nécessité de suivre un script qui impose un déroulé d'intervention technique, même si la panne est immédiatement identifiée, contraintes des durées d'appel, contraintes du déroulé qui formate le discours, contraintes des objectifs qui imposent d'associer un acte de vente à toute demande des clients, contrainte enfin du contrôle permanent.

Les scripts sont faits pour aider les téléconseillers dans le dédale des pannes à résoudre, qu'il s'agit d'optimiser l'intervention pour le bénéfice du salarié et du client qui doit payer la communication, que le déroulé permet de balayer l'ensemble des offres à présenter au client, enfin qu'il s'agit de permettre une unité de réponse aux clients, quel que soit l'interlocuteur. Tout cela est vrai et a certainement été pensé avec la volonté de faciliter le travail des télé-conseillers, mais aussi pour répondre à des objectifs de productivité. Vus par une direction métier, loin des plateaux et de la réalité quotidienne des téléconseillers, ces outils sont rationnels, facilitateurs, en mesure d'améliorer objectivement les conditions de travail. Il est probablement difficile pour la Direction de comprendre pourquoi ils sont mal acceptés, voire décriés par ses utilisateurs.

Que se passe-t-il lorsqu'un téléconseiller déroule heure après heure, jour après jour, tel que cela lui est demandé par l'organisation, le même discours imposé, dans des temps normés ? Lorsqu'il est soumis à des cadences qui imposent un rythme qui n'est pas forcément le sien ? Seul avec le client, au téléphone, selon les prescriptions reçues, il ne peut ni adapter son discours à ce qu'il sent de son interlocuteur, ni même se présenter naturellement et conclure l'échange en fonction de la nature de cet échange. Il doit dérouler une phrase type, même pour se présenter, base pourtant de tout échange. **Dépossédé de son savoir, dépossédé de sa liberté d'organisation, dépossédé de la liberté d'adaptation à un travail donné, il est instrumentalisé, nié en tant qu'individu** (Dejours, 1980). Il est d'autant plus nié que ces outils sont développés par des personnes qui sont loin de l'activité de production et qui, selon les conseillers, ne prennent pas en compte les avis venant du terrain.

Le travail ne se réduit pas à l'exécution de prescriptions. Il implique de repenser la tâche et les moyens de la réaliser. L'intelligence mise en œuvre repose sur la mobilisation toute entière de la subjectivité. Travailler suppose d'user de cette intelligence, de supporter des essais non fructueux, des échecs qui font partie de toute activité. En raison de ces relations entre le travail et l'intimité des processus intra-subjectifs, la personnalité toute entière se trouve impliquée dans la formation des compétences requises pour effectuer un travail bien fait. Les travaux de Karasek et Theorell (1990) ont montré que les effets structurants du travail sur la personnalité sont tributaires des contraintes organisationnelles, et que les formes de travail organisées de manière rigide ont des effets destructurants sur la personnalité.

VI.B- Mécanismes de défense contre l'organisation du travail

Les recherches en sociologie du travail et en ergonomie ont montré qu'il existe toujours un écart entre le travail tel qu'il est prescrit et le travail réel que doivent effectuer les salariés pour mener à bien les objectifs reçus.

« Si l'on s'en tenait à une stricte exécution, on se trouverait dans la situation bien connue de 'grève du zèle'. Le zèle, c'est précisément tout ce que les opérateurs ajoutent à l'organisation prescrite pour la rendre efficace ; tout ce qu'ils mettent en œuvre individuellement et collectivement et qui ne relève pas de l'exécution'. La gestion concrète du décalage entre le prescrit et le réel relève en effet de la 'mobilisation des ressorts affectifs et cognitifs de l'intelligence'. (...) Le travail (...) est précisément ce que les travailleurs doivent ajouter aux procédures et à l'organisation du travail prescrite, pour faire face à ce qui n'a pas été prévu et ce qui peut ne pas l'être au niveau de la conception. » (Dejours, 1998 : 33-34 ; 85).

Ainsi le salarié apporte toujours une plus-value à son action. Les « compétences relationnelles » des conseillers se manifestent via le contournement de tâches prescrites (comme le suivi du script, le non-respect de la durée limitée des appels, etc.) et ne sont par ailleurs pas reconnues lors des évaluations.

Elles relèvent donc d'une stratégie adaptative à la réalité de l'activité, vis-à-vis des exigences de productivité, mais elles peuvent être également comprises comme des résistances vis-à-vis des contraintes temporelles et morales induites par l'organisation du travail. Elles sont en ce sens également porteuses d'un sens au travail retrouvé, comme d'une marge d'autonomie réelle, particulièrement absente de ces métiers très contraints. Ce type d'observations a déjà été fait dans les recherches menées sur les métiers de téléconseillers (voir par exemple Buscatto, Calderon et Cousin).

« Dans l'accomplissement du travail, les scripts, les procédures et les normes de productivité sont loin d'être appliqués à la lettre. Entre l'hyperrationalisation du travail définie par la direction et son accomplissement par les salariés, il existe des espaces de régulation et des compromis qui laissent aux conseillers de clientèle et aux chargés d'assistance des marges d'autonomie. (...) Toutefois ce sont moins des compromis qui sont donnés à voir à l'observation des situations de travail et du point de vue des acteurs, que des stratégies de détournement. Il n'y a pas d'accord entre les acteurs sur la création de nouvelles règles suite à l'élaboration de règles non écrites par les salariés (...). Les stratégies observées et relatées par les salariés s'échafaudent à l'insu de l'organisation et visent à récupérer clandestinement de l'autonomie. » Cousin, 2002.

Ce type de comportement (trouver de l'autonomie au travail) existe dans toute organisation du travail, et a été très souvent étudié par les spécialistes. Les directions ne doivent ni s'en étonner, ni s'en méfier ; sans cette recherche d'autonomie, qui permet par ailleurs bien souvent que l'activité soit effectivement réalisée, les salariés ne seraient que des exécutants en souffrance, et la production s'en trouverait altérée.

- **Résistances collectives**

Dans un contexte rigide, chacun va développer ses propres stratégies de défense. Il existe des stratégies collectives, dès lors que l'encadrement (responsable d'équipe et responsable de Plateau) a la souplesse et la possibilité de permettre les ajustements jugés nécessaires par les téléconseillers. Les experts ont rencontré une équipe qui, en fin de mois, avec l'aval de son responsable, met ses résultats (en lien avec les objectifs) en commun afin que tout le monde puisse obtenir le déclenchement de sa PVV. Il s'agit par ailleurs d'une équipe où les salariés sont extrêmement solidaires (dans le travail) entre eux et semblent plus « heureux » qu'ailleurs.

« Dans mon équipe à moi, peut-être pas le plateau, on est très solidaire, il y a une grosse entraide, on a toujours des soutiens à notre disposition. A Orange c'était la catastrophe, mais là on a aussi une hotline compétente qu'on peut joindre, donc on se sent mieux, et si quelqu'un est absent, on a un responsable omniprésent et quand je suis sur du conflictuel, je ne perds pas mon temps et le responsable prend l'appel. On est soutenu à tous les niveaux, selon l'urgence et la gravité du niveau on va chercher un collègue (...). Je ne m'attendais pas que dans un monde de commerce où tout le monde se tire dessus qu'il y ait de l'entraide... on va même au-delà, en fin de mois, on se consulte à 10 pour savoir ce qui manque à tel et tel pour déclencher le paiement des produits, et ça c'est super, on est solidaire ! Ce qui est primordial, c'est qu'on le fait avec le responsable d'équipe ; quand je suis arrivé, il avait une équipe très soudée, j'étais mal en arrivant et au bord du gouffre et ils ont su me chaperonner, ils m'ont fait du bien, j'ai eu une intégration dans l'équipe très rapide, j'ai pu tourner la page, et c'est bien ! Quand je travaille le samedi, on est tous regroupés dans une même salle, je travaille avec des gens que je ne connais pas et je me sens paumé, si j'ai une merde je ne peux rien demander au gars d'à côté, alors que ça aide vachement ! » Téléconseiller

La solidarité dans le groupe, les liens de coopération permettent de construire des objectifs de groupe ; et les compétences et résultats des uns et des autres peuvent se compléter et équilibrer l'ensemble : ainsi en va-t-il par exemple du « flingueur d'appels » qui obtient un taux élevé d'appels à l'heure, augmentant les résultats collectifs attendus et du « killer des ventes » particulièrement bon en vente, quitte à passer plus de temps lors de ses échanges téléphoniques.

« Moi j'étais un flingueur d'appels, ils aiment bien en avoir un ou deux dans les salles, ça équilibre pour les autres et j'avais un petit niveau de vente, mais ils n'ont jamais pu me reprocher mon travail, j'étais au-dessus au niveau de la quantité des appels ; ça équilibrait les petits objectifs de vente et comme j'étais bon, je faisais aussi beaucoup de tutorat, j'en faisais à X, j'aimais bien... » Téléconseiller

Certains plateaux et boutiques résistent aux injonctions qui leur semblent trop absurdes, ce qui permet de renouer un collectif de travail. La volonté de tout un groupe de conserver son identité de conseiller permet de possibles adaptations collectives.

« Moi je suis dans un service où on n'a jamais vécu des choses difficiles, la syndicalisation forte et la solidarité ont fait qu'on nous appelle le 'petit village gaulois', mais c'est pas une résistance agressive. J'ai un regard sur tous les plateaux de la région où je suis, en raison de mon mandat syndical, et je vois que la résistance plus agressive existe et n'est pas confortable, mais chez nous c'est bien... Ça communique, on fait de la résistance quand il faut, on va discuter pour dire stop, on trouve des améliorations et des compromis, on est toujours arrivé à avoir des choses positives, on est montré comme un plateau plutôt agréable où le travail se fait mieux qu'ailleurs, là où on applique les consignes. ACTES cette histoire où il faut parler aux gens avec un dialogue stéréotypé, on a refusé de faire ça, on pouvait faire comme on voulait, on n'avait pas de pression trop forte », Téléconseiller.

- **Stratégies individuelles**

Mais le plus souvent sont développées des stratégies individuelles puisque l'activité elle-même rassemble des individus qui font tous la même chose, mais ne travaillent pas ensemble. Tel est le résultat des réorganisations et d'un management individualisant : chacun est seul dans la foule, confronté individuellement aux contraintes de productivité. Cet éclatement du groupe est encore renforcé par les méthodes d'évaluation du travail de chacun qui mettent les conseillers en compétition.

Chacun est ainsi confronté aux contraintes de production. Il doit gérer la tension entre la qualité et la quantité, la tension entre ce qu'il pense être un travail tourné vers les besoins du client et ce qu'on lui demande de faire et ce sur quoi il sera jugé, la tension entre son état émotionnel et ce qu'il doit communiquer au client : calme, chaleur, écoute. Les objectifs sont essentiellement quantitatifs, alors que son éthique personnelle et sa façon de travailler l'amèneraient plutôt à apporter au client une réponse de qualité. Selon sa personnalité, selon sa capacité à résister aux pressions de l'environnement, selon sa plus ou moins grande implication dans le travail, la personne va élaborer des réponses défensives qui lui permettront d'accepter la situation et de s'accepter en tant qu'acteur dans ce contexte. Ceci signifie qu'elle se protège, via des mécanismes de défense, parfois inconscients, du mal-être qu'entraînent ces tensions et injonctions contradictoires.

Pour certains des conseillers, il s'agira de trouver, grâce à des interprétations du métier et des réappropriations de ce qui fait sens pour eux, au prix de l'ajustement de leurs aspirations, d'une augmentation de la valeur attribuée au salaire, d'un désinvestissement professionnel... de possibles adaptations permettant de poursuivre le travail.

Il y a aussi ceux qui décident de se désengager, de se désinvestir en tant qu'acteurs-sujets, et de ne faire qu'appliquer, quelles que soient les conséquences sur le travail effectué de cette activité d'exécution.

« J'applique et puis c'est tout », Téléconseiller.

« Je le suis le script, c'est clair, mon chef m'a dit : 'le script, rien que le script et que le script', et avec le SI qui ralentit et se plante, le script défile moins vite, mais moi je baigne dans mon jus, parce que c'est gravé dans le marbre pour moi, maintenant je suis bête et discipliné, ça donne une banalisation du travail à outrance », Téléconseiller.

« Je prends beaucoup de recul, c'est un âge où faut prendre du recul sinon on est bouffé », Conseiller en boutique.

« Moi j'arrive, maintenant j'y arrive, et le reste ça me passe dessus... Je me casse plus la tête là-dessus, sur les objectifs, je ne me rends plus malade pour les faire, j'essaie de rester motivé pour les faire, mais si le mois est foutu je laisse filer, je ne me casse pas la tête, vers le 20 on s'en rend compte, et là je me casse plus la tête pour les ventes et le nombre d'appels », Téléconseiller.

Une autre stratégie de retrait peut être relevée : **la tendance à l'absentéisme qui, d'après les salariés rencontrés, serait élevé sur les plateformes d'appel.** Il est bien un indicateur des souffrances au travail et donc important à surveiller.

VI.C- Résistances et transgressions

D'autres, privés « d'autonomie organisationnelle », vont forcer le système pour se constituer des espaces de liberté et trouver des échappatoires dans la transgression. Les experts ont ainsi pu identifier toute une gamme de transgressions qui vont du simple aménagement du déroulé de l'appel jusqu'à des comportements de non respect des règles, tant en interne qu'envers les clients.

On peut faire l'hypothèse, en suivant Christian Dejours qu'il s'agit d'une conséquence de l'impossible atteinte de la « qualité totale » qui amène l'individu à développer des formes de « fraudes », nécessaires pour atteindre les objectifs demandés.

*« Le déni du réel du travail constitue la base de la distorsion communicationnelle. Il est en général associé au déni de la souffrance dans le rapport au travail. En effet, le déni du réel, qui implique la survalorisation de la conception et du management, conduit inmanquablement à interpréter les échecs du travail ordinaire comme l'expression d'une incompétence, d'un manque de sérieux, d'une insouciance, d'un manque de formation, d'une malveillance, d'une défaillance ou d'une erreur, relevant de l'homme. (...) Et ce jugement péjoratif retentit douloureusement sur le vécu du travail de ceux qui, de ce fait, sont privés de reconnaissance et sont même souvent conduits à dissimuler les difficultés auxquelles les confronte l'expérience du réel de la tâche. (...) **Le déni ne se limite pas à la méconnaissance du réel. Il résiste à l'épreuve de vérité de l'expérience, si les difficultés rencontrées dans l'exercice du travail ne remontent pas à la connaissance de l'encadrement.** » (Dejours, 1998 : 85-86).*

Par ailleurs, les salariés ont souligné à plusieurs reprises le « mensonge collectif » et « l'absurdité du système », où les chiffres manipulés par les uns et les autres, leur semblent faux au regard de l'activité réelle

« Mais on s'arrange – on triche comme tout le monde, en permanence, le plus incroyable, la hiérarchie le sait mais ça l'arrange. Ça date pas d'hier mais chez nous on triche sur les chiffres et on les fait remonter toujours plus haut pour pas être emmerdé, chaque niveau sait qu'on triche... Je ne vois pas comment ils sortent des stat's qui tiennent la route », Téléconseiller.

Ce que l'on peut percevoir ici relève également d'une remise en question des mensonges produits collectivement et tolérés, sinon encouragés selon les témoignages, par la hiérarchie. Cela contribue à creuser le déficit de confiance des salariés envers leur encadrement. Par ailleurs, le système légitime ainsi les « fraudes », « tricheries », « stratégies adaptatives », relevant de plusieurs mécanismes expliqués précédemment, mais qui ne sont pas sans mettre en danger les salariés, notamment sur le plan psychique (l'écart entre ce qui doit être fait et ce qui est effectivement fait, altère la conscience professionnelle).

Les transgressions, de façon générale, sont globalement tolérées, avec des nuances selon les responsables d'équipe et en fonction de l'atteinte des objectifs. Les fonctionnaires ayant refusé de signer la PVV peuvent soit « *tranquillement* » répondre aux clients, avec en ligne de mire la satisfaction client, ou bien être repris au quotidien sur la nécessité de réaliser des objectifs de vente. Cela dépend de la plus ou moins grande compréhension de leur responsable. Le **non respect du script est accepté** dès lors que les données sont introduites après coup dans le dossier du client et **surtout que la personne atteint ses objectifs**. Mais là aussi, il est le plus souvent nécessaire d'avoir l'aval du responsable. Il s'agit d'aménagements destinés à rendre le travail et donc la vie au travail tolérable pour tous.

La recherche de moyens pour contourner les objectifs a des conséquences directes sur les clients et sur l'image de l'entreprise. Evacuer le client gênant, celui qui va demander à juste titre l'intervention d'un technicien, intervention qui va impacter négativement la PVV, « se refiler le client », chercher une solution à ses difficultés auprès d'autres collègues, forcer la vente en dépit de la demande du client, tout cela concourt à générer de l'insatisfaction chez le client et va à l'encontre de la recherche de fidélisation des clients.

D'autres stratégies de contournement des règles ont été rapportées :

- ***Reprendre des dossiers déjà ouverts***

Pour ne pas impacter négativement le RDA (traitement au premier appel), les dossiers ouverts le dimanche chez les prestataires sont fermés le lundi et un nouveau dossier est ouvert lorsque le client rappelle. La situation est ainsi identifiée comme ayant été traitée au premier appel.

- ***Remplir les dossiers clients hors appel***

Normalement, les téléconseillers doivent simultanément répondre au client et instruire le dossier client informatisé. Certains téléconseillers, pour répondre au maximum d'appels, notamment aux heures « de pointe » et pouvoir potentiellement placer le plus grand nombre de produits et services impactant leur PVV, prennent une heure à la fin de leur journée pour traiter en un seul coup l'ensemble de leurs dossiers.

« Moi, j'enchaîne mes appels toute la journée, je place mes ventes, et je prends une heure le soir pour remplir mes dossiers, c'est pas la procédure, mais je fais comme ça et c'est accepté », Téléconseiller.

- **Enquête qualité**

Elle est parfois remplie par le téléconseiller, qui s'introduit sur le site mail du client.

La régulation des comportements selon les contraintes imposées va également avoir des conséquences sur les relations entre services ou entre personnes. La fermeture des dossiers ouverts durant le week-end chez les prestataires, de manière à inclure dans ses objectifs un RDA, tout comme l'envoi dans d'autres services du client « polluant » sont de nature à créer des tensions.

Le refus des règles de l'entreprise s'exprime essentiellement dans les libertés prises avec les scripts et les discours imposés.

« Parfois je contourne le script, on triche – au moment de remplir le dossier, on sait que si on met telle réponse on va dans tel aiguillage, sinon on sait que si on répond autrement on connaît l'aiguillage, on va répondre autrement, donc on triche une fois sur trois. »
Téléconseiller

Il s'agit là d'une façon de réguler les comportements au travail au regard des contraintes, ce qui est classique dans le travail. Cependant, du point de vue de l'organisation, on peut considérer qu'il s'agit là de tricheries. Tricher est devenu banal. Or, les personnels de France Télécom ne sont pas malhonnêtes. Ils trichent d'abord avec eux-mêmes et cela entraîne des dérives comportementales. Ils essaient de trouver des échappatoires aux contraintes qu'ils vivent mal ; mais c'est au prix d'une perte de confiance en l'autre, chefs, collègues, institution et au prix de la destruction d'un contexte relationnel. C'est au prix également d'une atteinte à l'idée qu'ils se font d'eux-mêmes.

Il ne s'agit pas d'incriminer les personnes. **C'est, pour nombre d'entre elles, l'expression d'une situation de mal-être.**

Ces réactions sont alors à prendre comme la **preuve de la vitalité des personnes**, de leur capacité à réagir, de leur volonté de défendre une part d'autonomie.

Selon les personnes, la gestion de la souffrance ressentie dans ce contexte va prendre différentes formes.

Les « joueurs » y verront l'occasion de gagner, sur le client, sur le système. Ils préservent ainsi une image positive d'eux-mêmes.

Les plus « passifs » perdent leur capacité personnelle à critiquer, remettre en cause, réfléchir, et du coup agir sur et dans leur travail. Dans certains cas, ils compensent cette passivité en s'impliquant dans des activités hors champ professionnel.

Entre ces deux extrêmes, toute une gamme d'attitudes pour gérer la souffrance va se développer ; par exemple un moyen d'évacuer cette souffrance consiste à transférer la pression sur les autres.

De récents travaux sur la souffrance au travail déterminent quatre champs dans lesquels la souffrance prend racine : la contrainte à mal travailler, la crainte de l'incompétence, l'absence de reconnaissance et les stratégies de défense (Dejours 1998).

Comment bien travailler dès lors que l'équilibre entre la relation de service et les contraintes de vente est rompu, que la pression des objectifs absorbe toutes les énergies, qu'il faut gérer des injonctions contradictoires ?

Comment bien vivre dans une entreprise dont les méthodes donnent à une partie de son personnel un sentiment de déqualification et de négation de sa capacité d'acceptation et d'adaptation aux changements ?

Que mesure une évaluation qui ne **prend en compte que les résultats du travail prescrit, et non pas la réalité du travail**, c'est-à-dire la capacité des personnes à s'adapter à chaque cas rencontré, à arbitrer entre le respect des objectifs de l'entreprise et de ses propres exigences éthiques, et à mobiliser fortement ses compétences relationnelles dans les métiers commerciaux ?

La revendication d'une reconnaissance qualitative, c'est la revendication d'une reconnaissance de métier de « service au client » qui redonne de l'autonomie, en échappant à la dictature des chiffres et qui permet de retrouver le sentiment d'utilité au client. **C'est la revendication d'une identité professionnelle.**

Enfin comment garder une bonne estime de soi liée à une éthique personnelle quand les objectifs fixés par l'entreprise invitent à passer outre ? **C'est la revendication d'une identité personnelle.**

L'expression individuelle de la souffrance se retrouve dans la fatigue, des problèmes de santé physique et psychologique, des comportements nuisibles au travail et à la vie de famille.

1. Redonner de l'autonomie aux téléconseillers : proposer des scripts /aides et non des scripts imposés.
2. Respecter les temps de formation prévus avec interdiction donnée à la C3P de faire reporter ou d'interrompre les séances de formation.
3. Respecter le temps de pause des téléconseillers quel que soit le flux d'appels.
4. Créer des équipes « volantes » de téléconseillers intervenant en remplacement des téléconseillers en formation. (sur le modèle des brigades qui existaient dans les métiers techniques, en agence)
5. Créer des groupes de téléconseillers « testeurs » des nouveaux produits et prendre en compte leurs recommandations.
6. Favoriser les formations avec accès direct (et essais) sur les produits proposés aux clients.
7. Ne jamais lancer une nouvelle offre sans avoir vérifié que les applications informatiques fonctionnent.
8. Diminuer significativement le nombre d'objectifs de productivité téléphonique.
9. Comme cela se pratique déjà sur certains plateaux, laisser les collaborateurs prendre l'initiative de demander le soutien du manager ou d'un collègue en pratiquant la double écoute.
10. Faire un moratoire et renégocier le système d'attribution de la PVV (ses objectifs en général, son déclenchement, sa justesse -vérifier qu'il ne s'agit pas de placements forcés qui seront refusés par le client ultérieurement).
11. Scinder la PVV en trois parties : atteinte des objectifs qualitatifs individuels/ atteinte des objectifs quantitatifs individuels/atteinte des objectifs qualitatifs collectifs.
12. Diminuer les objectifs quantitatifs des collaborateurs qui apportent du soutien à leurs collègues pour éviter de diminuer leur PVV (calcul *pro rata temporis*)
13. Adosser une partie de la PVV à la progression des résultats (PVV relative) et pas seulement aux résultats (PVV absolue)
14. Prévoir des postes de téléconseillers pour les collaborateurs souhaitant se soustraire régulièrement à la pression des appels : par exemple prévoir des postes à 50% front office et à 50% back office.
15. Stopper les journées challenges infantilissantes avec des petits cadeaux à la clé.
16. Rendre les journées challenges complètement facultatives dont les formes doivent cependant être repensées.
17. Le métier de téléconseiller étant particulièrement un métier sous tension, permettre à tous les membres de direction (territoriale et métier) d'en prendre conscience en effectuant obligatoirement un stage d'un mois à un poste de téléconseiller avec des objectifs à atteindre sur un ou deux produits par exemple, auxquels ils auront été préalablement formés. Chaque année obligation pour le top management d'assurer à nouveau une semaine la fonction de téléconseiller. (aller jusqu'au bout de la logique management).

-VII-
Préconisations

CONFIDENTIEL - Document Provisoire

En bref

- Mise en place d'une plateforme téléphonique pilote :
 - évaluer l'impact de la non-qualité à tous les niveaux ;
 - créer un plateau pilote plaçant la qualité au cœur de l'activité ;
 - faire un bilan après un an et communiquer sur les résultats.
- ➔ Dégager des axes de réflexion et d'action pour mettre en place de nouvelles façons de travailler et prévenir concrètement les RPS dans les centres d'appels.
- Autres recommandations :
 - diminuer la charge psychologique et la pression ;
 - redonner de l'autonomie aux téléconseillers ;
 - accentuer le soutien qui leur est apporté ;
 - favoriser comportement éthique et sentiment d'appartenance au collectif ;
 - sensibiliser la Direction aux difficultés du métier (stages) ;
 - améliorer les conditions de travail (espaces de travail) ;
 - améliorer la qualité de service dans les boutiques.
- ➔ **Attention : Importance d'étudier ces préconisations dans le détail pour en conserver le sens.**

VII.A- Projet pour une plateforme téléphonique pilote

VII.A.1- Constat

Les centres d'appel de France Télécom fonctionnent selon les logiques d'organisation mises en place dans les années 90 par les sociétés prestataires qui ont développé et professionnalisé ces activités.

Ces prestataires intervenaient pour des entreprises différentes sur des missions de télémarketing ou de service clients. Les téléconseillers intervenaient soit sur des contrats ponctuels dans le cadre de campagnes pour un client donné, ou encore sur des périodes plus longues, dans des contrats de sous-traitance, en mettant en œuvre la politique de service ou commerciale de leur donneur d'ordre. Des outils ont été développés pour que les interventions du prestataire soient en cohérence avec l'image véhiculée par l'entreprise donneuse d'ordre (élaboration d'un discours normalisé et contrôle du respect de ce discours) et pour que le prestataire et son donneur d'ordre puissent suivre la réalisation du contrat selon les termes des engagements réciproques (nombre d'appels, temps passé, résultats chiffrés des actions entreprises). Les téléconseillers, sur ces plateformes, étaient le plus souvent jeunes, en début de carrière et venaient acquérir une formation pratique. Ils n'étaient pas destinés à faire carrière dans ces métiers et partaient après quelques années. Ceux qui avaient une appétence particulière pour ces métiers du téléphone arrivaient rapidement à des fonctions de responsables ou d'expert, souvent chez des clients.

Grâce aux possibilités offertes par le couplage de l'informatique et du téléphone, les centres d'appels se sont généralisés dans tous les secteurs d'activité, pour répondre aux différentes problématiques de service clients : renseignements, prise de commande, suivi de dossiers, déclaration de sinistres, assistance technique... Des standards se sont dégagés tant en ce qui concerne les aménagements physiques, que l'organisation et les outils associés pour optimiser au mieux les activités. Les entreprises ont accompagné leurs collaborateurs (plutôt les jeunes) vers ces nouveaux métiers considérés comme stratégiques pour l'avenir et répondant à une volonté d'industrialisation de la relation clients.

Aujourd'hui, on constate, chez France Télécom mais aussi dans de nombreux autres secteurs d'activité (Banque et assurance, par exemple) que, après une dizaine d'années passées sur les plateaux d'appels, les personnels sont, pour beaucoup d'entre eux, en situation d'usure physique et mentale et sans espoir de pouvoir changer de métier, eu égard à la généralisation des échanges via le téléphone. Cela est vrai pour les « anciens jeunes » recrutés il y a dix ans comme pour les personnels reclassés dans la même période.

Face aux situations de difficulté des téléconseillers, la réponse actuelle est d'en faire toujours plus. Plus d'ateliers, plus de « montée en compétences », plus de « moyens », « pour aider » et pour contrôler l'activité : script, discours normé, suivi statistique. Un toujours plus quantitatif qui semble ne pas prendre en compte la dégradation qualitative.

Il semble que l'on est arrivé au bout de la logique d'un système qui ne cesse de s'emballer dans du « toujours plus », que les modes de fonctionnement sont à repenser pour prendre en compte deux réalités : la dégradation de la qualité, assortie d'une insatisfaction des clients et d'une dégradation des conditions de travail ayant des conséquences néfastes sur la santé de salariés, et notamment sur les plus anciens dans le métier et les plus âgés.

VII.A.2- Proposition

Elle s'articule autour de cinq axes.

➤ Chiffrer la non qualité

Quel est l'impact financier des défaillances du système et des effets pervers liés aux injonctions contradictoires ?

Mettre en évidence les coûts financiers des appels renouvelés, en temps de téléconseiller, mais aussi en temps de mobilisation de la bande passante, et en infrastructures associées ; du coût du traitement des réclamations écrites et par téléphone.

➤ **Evaluer l'impact de la non qualité**

- en termes d'image ;
- en termes de satisfaction client ;
- en termes de perte de clients.

➤ **Créer un plateau pilote et placer la qualité au cœur de l'activité**

Les caractéristiques de ce plateau devraient être définies par un groupe de travail composé de téléconseillers, de responsables d'équipes et de plateau, de membres de CHSCT, d'un RH, mais aussi de membres de la direction métier dans un esprit de coopération pour proposer un mode de fonctionnement différent (*Cf. préconisation transverse sur l'animation de groupes de travail*).

Sans préjuger des décisions de ce groupe de travail quant aux caractéristiques de ce plateau pilote, les experts préconisent de :

- **responsabiliser** les téléconseillers sur la nécessité de vendre mais de **bien vendre** ;
- donner des **marges de manœuvre** pour traiter au mieux les situations et intégrer dans les évaluations **la résolution des problèmes** ;
- **supprimer tous les objectifs de moyens** pour ne se concentrer que sur des objectifs de résultats atteignables et prenant en compte la progression de chaque téléconseiller et pas seulement l'atteinte d'un objectif en valeur absolue ;
- diminuer les objectifs quantitatifs au **bénéfice d'objectifs qualitatifs** ; évaluer la qualité du travail plutôt que la conformité aux normes ;
- définir des objectifs collectifs qui ne soient pas une simple addition d'objectifs individuels ;
- proposer une aide à la relation client sous forme de guide sans que cela soit présenté comme une vérité absolue, incontournable et encore moins évaluée à l'aune des mots ou expressions répétés ;
- laisser s'exprimer les idées et **les prendre en compte** ; expérimenter les idées faciles à mettre en œuvre et expliquer pour certaines ne peuvent être retenues ;
- confier la mise en place de ce plateau pilote à une **équipe projet motivée**, directement rattachée à une personne désignée par le Directeur général, hors de la ligne hiérarchique métier ou locale ;
- donner à la création de ce plateau pilote, **la dimension d'un projet d'entreprise**.

➤ **Après une année de fonctionnement, faire un bilan**

- économique : coût du plateau, ventes réalisées et confirmées, services apportés...
- de la satisfaction client ;
- de gain d'image auprès des clients traités sur ce plateau ;
- social : absences, état de santé des personnels, climat social, satisfaction des personnels, etc.

➤ **Communiquer sur ces résultats**

Le plateau pilote doit permettre de dégager des axes de réflexion et d'action pour la mise en place de nouvelles façons de travailler dans les centres d'appels.

Aujourd'hui, France Télécom peut agir très concrètement pour prévenir les risques psychosociaux dans les centres d'appels. La démarche proposée s'inscrit dans cette perspective. Elle s'inscrit également comme une contribution positive pour prendre en compte les évolutions de ces métiers ; **ce serait tout à l'honneur de France Télécom, opérateur historique et leader dans les métiers du téléphone, de montrer une attitude responsable en s'engageant dans cette voie.**

VII.B- Autres préconisations

VII.B.1- Pour l'ensemble des plateformes téléphoniques /clients

➤ Diminuer la charge psychologique

- Comme cela se pratique déjà sur certains plateaux, laisser les collaborateurs prendre l'initiative de demander le soutien du manager ou d'un collègue en pratiquant la double écoute. Cette dernière sera alors vécue comme une aide à la montée en compétences et non comme un contrôle.
- Elaborer avec les IRP une charte d'utilisation de la double écoute.
- Respecter le temps de pause légal des téléconseillers quel que soit le flux d'appels.
- Ne jamais lancer une nouvelle offre sans avoir vérifié que les applications informatiques fonctionnent.
- Respecter des temps d'apprentissage suffisants pour permettre aux téléconseillers de s'approprier les nouvelles offres en prenant en compte que tout le monde n'intègre pas à la même vitesse ; certains ont notamment davantage besoin de pratiquer avant d'être à l'aise.
- Supprimer les objectifs de productivité téléphonique (actuellement 9 pour un téléconseiller) qui ne sont pas garants d'une bonne qualité de service, privilégier les objectifs de résultat.
- Diminuer la pression des objectifs :
 - revoir le mode d'attribution de la PVV pour un faire un outil de stimulation et non de concurrence entre les salariés au détriment de la qualité de service ;
 - adosser une partie de la PVV à la progression des résultats (PVV relative) et pas seulement aux résultats (PVV absolue).
- Alléger le mode de suivi des objectifs, notamment en interdisant les rappels incessants faits par certains managers : ce point peut notamment être abordé lors des formations au management pour les nouveaux managers.
- Prévoir des postes de téléconseillers pour les collaborateurs souhaitant se soustraire régulièrement à la pression des appels :

par exemple prévoir des postes à 50 % front office et à 50 % back office.

- Stopper les journées challenges infantilissantes avec de petits cadeaux à la clé.
- Rendre les journées challenges complètement facultatives, dont les formes doivent cependant être repensées.
- Donner la priorité pour un changement de poste à tout téléconseiller qui le demande après trois ans d'activité sur plateforme téléphonique au service du client.

➤ **Redonner de l'autonomie aux téléconseillers**

- Proposer des guides d'entretien auxquels on peut se référer si besoin et non des scripts imposés ; ne pas utiliser le respect de ces guides comme un outil d'évaluation de la compétence. La crainte d'une sanction nuit à l'apprentissage.
- Créer des groupes de téléconseillers « testeurs » des nouveaux produits et prendre en compte leurs recommandations.

➤ **Apporter du soutien**

- Respecter les temps de formation prévus avec interdiction donnée à la C3P de faire reporter ou d'interrompre les séances de formation ;
- Créer des équipes « volantes » de téléconseillers intervenant en remplacement des téléconseillers en formation (sur le modèle des brigades qui existaient dans les métiers techniques, en agence) ;
- Favoriser les formations avec accès direct (et essais) sur les produits proposés aux clients ;
- Diminuer les objectifs quantitatifs des collaborateurs qui apportent du soutien à leurs collègues pour éviter de diminuer leur PVV (*calcul prorata temporis*).

➤ **Favoriser le sentiment d'appartenance à un collectif de travail**

- Mettre en place des objectifs d'équipe qui ne soient pas l'addition d'objectifs individuels.

➤ **Favoriser un comportement éthique**

- Faire un moratoire et renégocier le système d'attribution de la PVV (ses objectifs en général, son déclenchement, sa justesse - vérifier qu'il ne s'agit pas de placements forcés qui seront refusés par le client ultérieurement).

➤ **Développer la sensibilité de la direction aux difficultés du métier et la reconnaissance vis-à-vis des téléconseillers**

- Rapprocher émotionnellement la Direction des conséquences douloureuses de ses décisions : le métier de téléconseiller étant particulièrement un métier sous tension, demander à tous les membres de Direction (territoriale et métier) d'en prendre conscience en effectuant obligatoirement, lors de leur prise de fonction, un stage d'un mois à un poste de téléconseiller, avec des objectifs à atteindre sur un ou deux produits par exemple, auxquels ils auront été préalablement formés. Chaque année, obligation pour le top management d'assurer une semaine un stage de téléconseiller, ainsi que cela se pratique dans certaines entreprises industrielles (stage obligatoire en atelier) ou dans des entreprises de la restauration rapide (stage obligatoire aux caisses ou en cuisine). Outre l'intérêt de comprendre les difficultés auxquelles sont confrontés les téléconseillers, cette pratique présente l'avantage de leur envoyer des signes de reconnaissance.

➤ **Conditions de travail**

- Mettre aux normes les plateaux téléphoniques qui ne le sont pas avec un budget dédié : problèmes d'espace, de bruit, de lumière, de postes de travail ainsi que de salubrité et de sécurité dans certains endroits.

VII.B.2- Pour l'ensemble des boutiques

- Reprendre les recommandations des plateformes téléphoniques applicables aux boutiques, notamment en termes de :
- fixation et de suivi des objectifs ;
 - mode d'attribution de la PVV ;
 - formation ;
 - comportement éthique ;
 - sentiment d'appartenance à un collectif de travail.

Il s'agit aussi de :

➤ **Diminuer la pression et améliorer la qualité de service au client**

- Revoir la gestion de l'accueil client dans son mode d'organisation : laisser les responsables en définir les contours, mais en leur donnant les moyens de le faire. Par exemple, diminuer d'autant les objectifs des vendeurs qui participent à la fonction d'accueil.

➤ **Redonner de l'autonomie**

- Favoriser l'implication des managers en leur octroyant plus de temps dédié à la gestion et à l'accompagnement des équipes et ce quelle que soit la taille de la boutique : toutes les boutiques où les experts ont observé la possibilité, pour le responsable, de se consacrer prioritairement au pilotage de l'équipe fonctionnent assez bien, et cela au bénéfice d'une bonne ambiance d'équipe.

➤ **Conditions de travail**

- Revoir les postes de travail manquant d'espace et de confidentialité ;
- Respecter les règles de sécurité en matière de circulation dans les espaces réservés aux salariés.

**-VIII-
Annexes**

CONFIDENTIEL - Document Provisoire

VIII.A- Annexe I : Lexique des Sigles et Termes spécifiques employés

ACM	Analyse en correspondances multiples
AD	Assistance à distance
ACO	Agent contractuel
AFO	Agent fonctionnaire
AT HOME	Assistance technique HOME
AVSC	Agence Vente Service Client
CC	Conseiller clientèle
CCOR	Centre Clients Orange et Renseignements
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CTI	Couplage Téléphonie Informatique
PABX	Private Automatic Branch eXchange
RE	Responsable d'équipe
SI	Système d'Informations
SM	Soutien métier
SU	Service universel
SVI	Serveur Vocal Interactif
TP	Temps plein
UAT	Unité d'assistance technique

VIII.B- Annexe II : Bibliographie

AMIECH Mathieu « Entre personnalisation et gestion standardisée : le paradoxe des centres d'appels », in Boussard V. et Maugeri S. (dir.), *Du politique dans les organisations*, Paris, L'Harmattan, 2003, pp. 89 – 104.

COUSIN, Olivier, « Les ambivalences du travail. Les salariés peu qualifiés des centres d'appel », *Sociologie du travail*, vol. 44-4, 2002, pp. 499-520.

BUSCATO, Marie, « Les centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique », *Sociologie du travail*, vol. 44-1, 2002, pp. 99-117.

CALDERON José, « La place du travail dans la restructuration productive. Le cas des centres d'appels », In *Formation Emploi*, n. 96, octobre-décembre, Marseille, 2006

CALDERON José, « L'implication quotidienne dans un centre d'appel : les nouvelles 'initiatives éducatives' », In *Travailler*, n. 13, Paris, 75-94, 2004

DEJOURS Christophe, *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Seuil, 1998

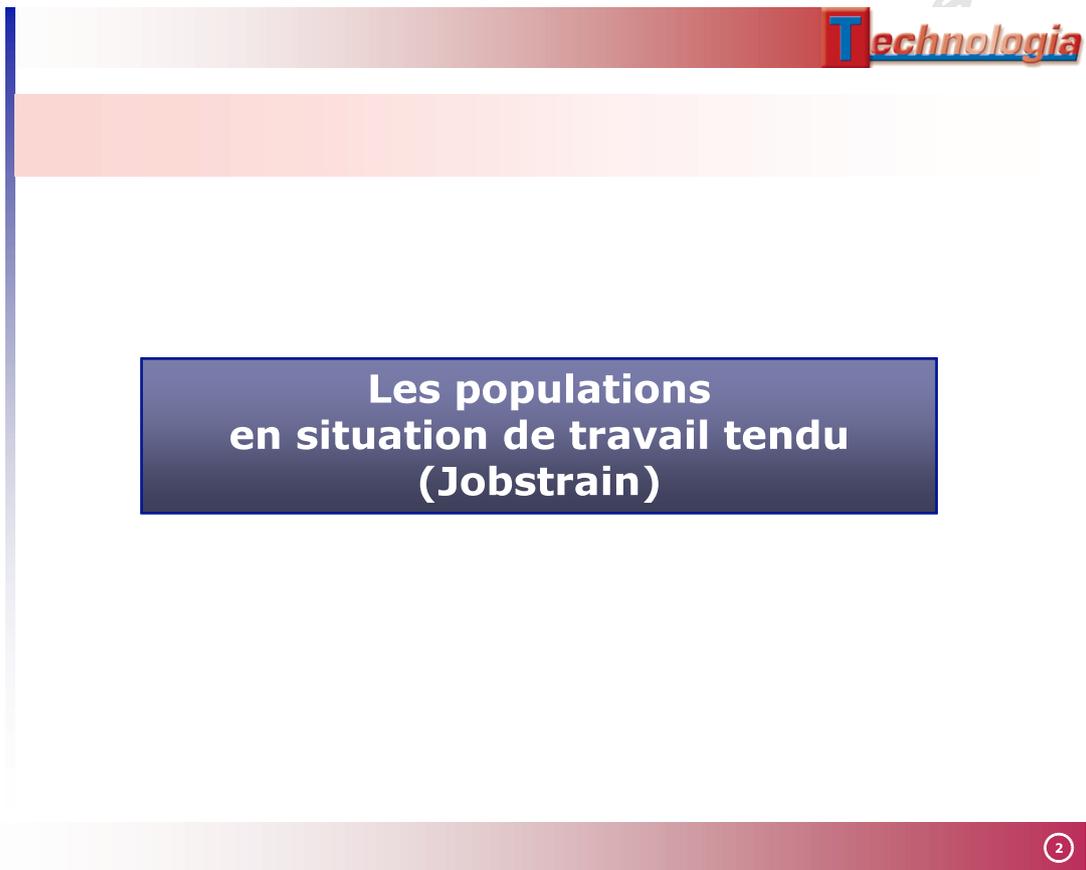
DERVIN Yonnel, « *Ils m'ont détruit !* » *Le rouleau compresseur de France Télécom*, Ed. Michel Lafon, 2009

HIRIGOYEN Marie-France, *Le harcèlement moral. La violence perverse au quotidien*, Ed. La Découverte et Syros, Pocket, Paris, 1998.

LALLEMENT Michel, *Le travail sous tensions*, Paris, Sciences Humaines Editions, 2010.

LINHART Danièle, *Travailler sans les autres ?* Paris, Seuil, 2009

Sous la direction de RESEO, *changement technique, changement social*, Ed. L'Harmattan, Paris, 2007



Les populations en situation de travail tendu (Jobstrain)

Le modèle Karasek

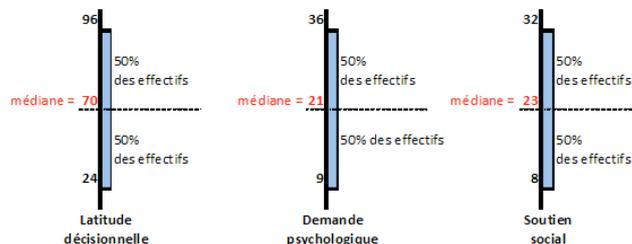
- **Le modèle Karasek est validé en tant que standard scientifique international.**
 - Les facteurs liés à l'organisation du travail et au management permettent de faire le lien entre un vécu du travail (psychologique et sociologique) et les effets que ces facteurs peuvent avoir sur l'efficacité et la santé du salarié.
- **Ce modèle comporte trois dimensions :**
 - L'autonomie, ou pouvoir de décision (« latitude décisionnelle ») qui renvoie aux marges de manœuvre dont le salarié estime disposer pour peser sur les décisions dans son travail, aux possibilités d'utiliser et aussi de développer ses compétences.
 - La charge de travail (« demande psychologique ») évaluée par la quantité de travail, son intensité et son caractère plus ou moins prévisible tels qu'ils sont ressentis par les répondants.
 - Le soutien social qui décrit l'aide technique et « émotionnelle » dont peut bénéficier le salarié, de la part de ses supérieurs hiérarchiques ou de ses collègues.
- **Les scores**
 - Chacune des réponses aux questions valent entre 1 et 4 points (avec une pondération pour le module Latitude décisionnelle). Chaque répondant obtient un score synthétique pour chacune des trois dimensions.

3

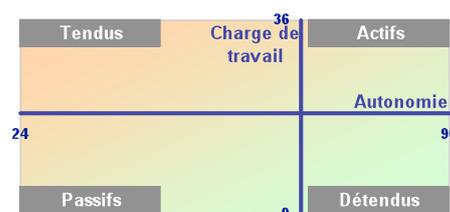
Les populations en situation de travail tendu (Jobstrain)

Le modèle Karasek

- Les effectifs se distribuent sur une **échelle**, pour laquelle on repère la **médiane**, valeur qui sépare les 50% des répondants dans la partie supérieure des 50% situés dans la partie inférieure.



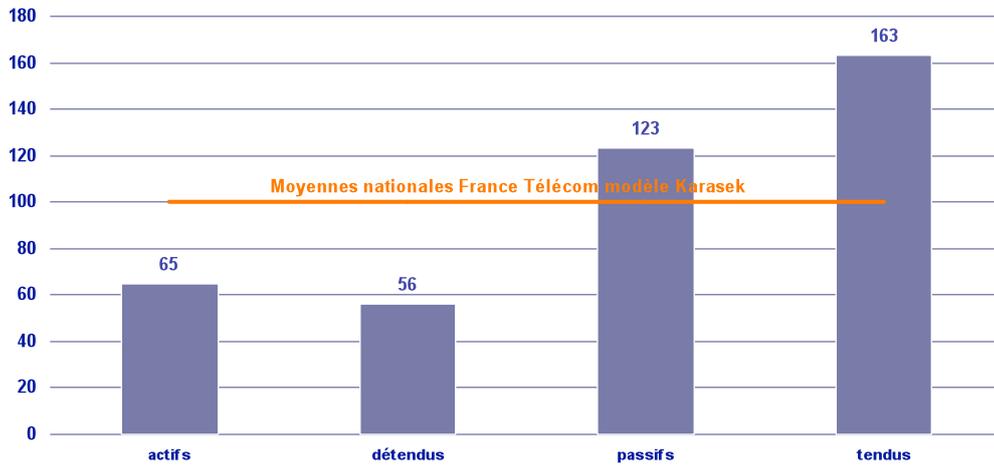
- Le croisement des axes *Latitude décisionnelle* et *Demande psychologique* produit 4 cadrans.
- Avec le même calcul, on peut aussi déterminer la médiane pour les scores obtenus au module « Soutien social ». Le fait de bénéficier d'un soutien faible et d'être en situation tendue (Jobstrain) correspond à la situation d'Isostrain.



4

Les populations en situation de travail tendu (Jobstrain)
 Comparaison avec les résultats nationaux du modèle Karasek

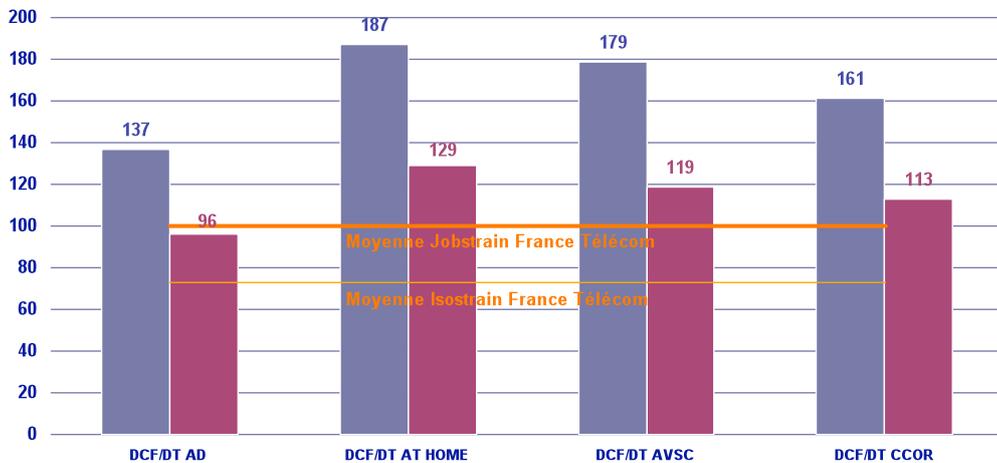
- Des situations de travail tendu beaucoup plus fréquente qu'au niveau national



5

Les populations en situation de travail tendu (Jobstrain)
 Jobstrain et Isostrain selon l'entité

- **Jobstrain : travail tendu** **Isostrain : travail tendu non soutenu**

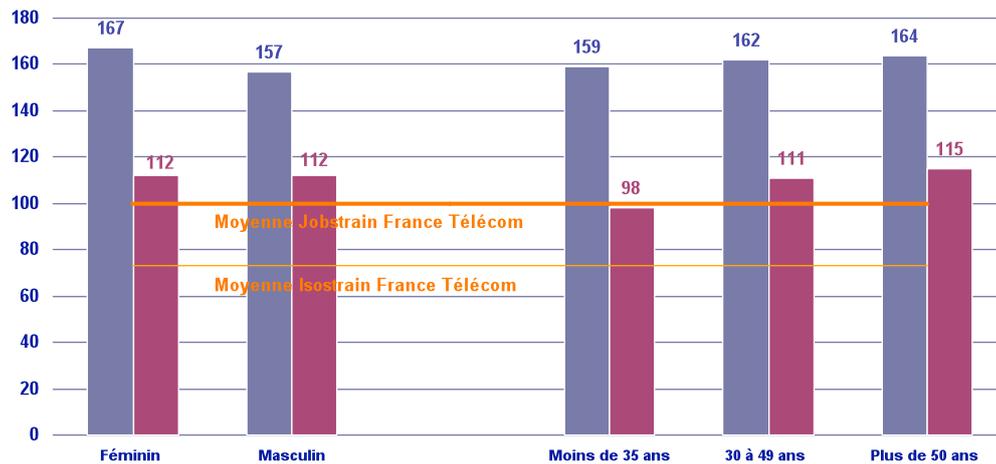


6

Les populations en situation de travail tendu (Jobstrain)

Jobstrain et Isostrain selon le sexe et l'âge

- **Jobstrain : travail tendu** Isostrain : travail tendu non soutenu
- Des situations de travail plus tendues chez les femmes que chez les hommes
- Des situations de travail tendu similaires avec l'âge

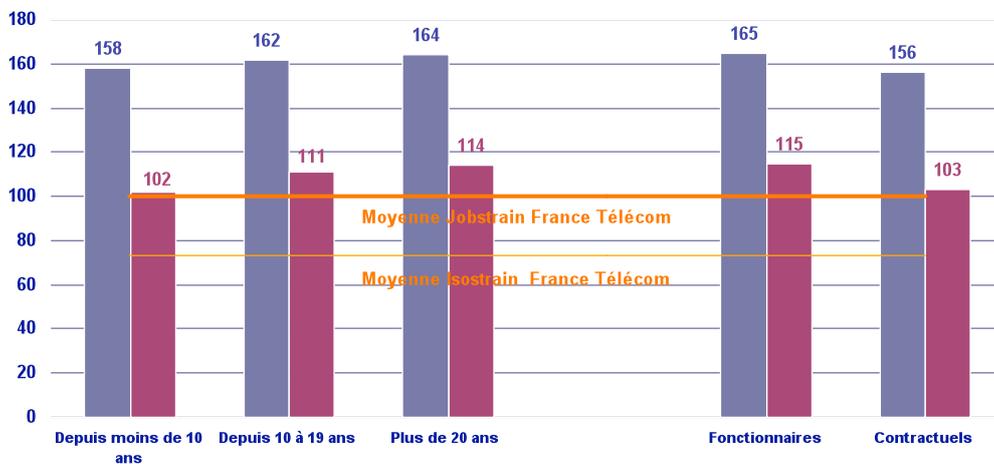


7

Les populations en situation de travail tendu (Jobstrain)

Jobstrain et Isostrain selon ancienneté et statut

- **Jobstrain : travail tendu** Isostrain : travail tendu non soutenu
- Des situations de travail tendu similaires selon l'ancienneté
- Les fonctionnaires connaissent plus fréquemment des situations de travail tendu

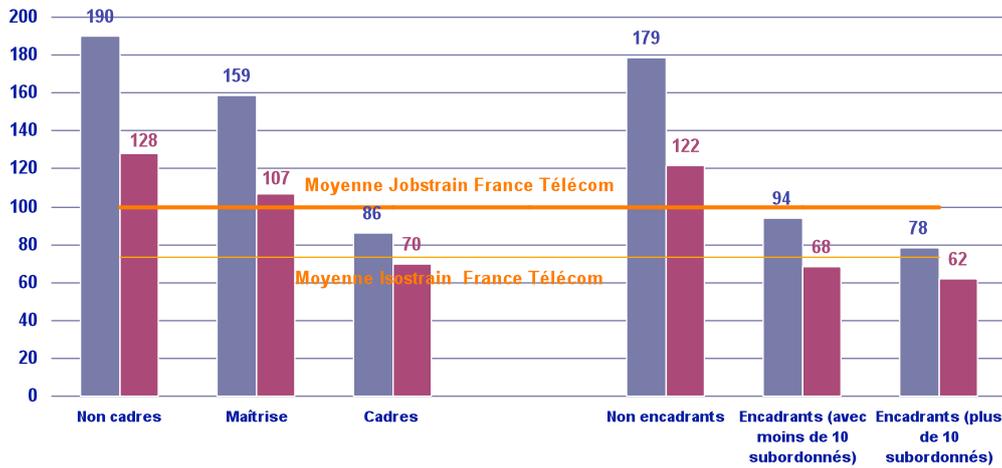


8

Les populations en situation de travail tendu (Jobstrain)

Jobstrain et Isostrain selon classification et encadrement

- **Jobstrain : travail tendu** **Isostrain : travail tendu non soutenu**
- **Les Non-cadres plus fréquemment en situation de travail tendu**
- **Les non-encadrants plus fréquemment en situation de travail tendu**

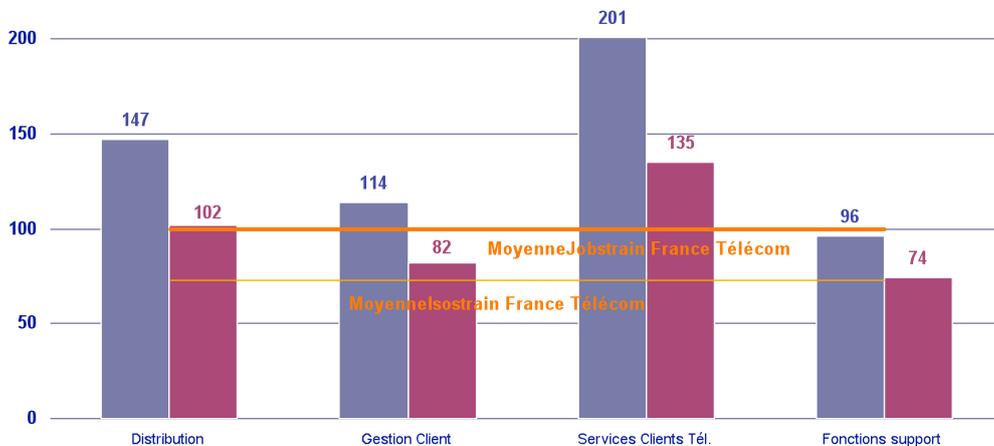


9

Les populations en situation de travail tendu (Jobstrain)

Jobstrain et Isostrain par Profils métier

- **Jobstrain : travail tendu** **Isostrain : travail tendu non soutenu**
- **Distribution et Services Clients Téléphonique plus fréquemment en situation de travail tendu**

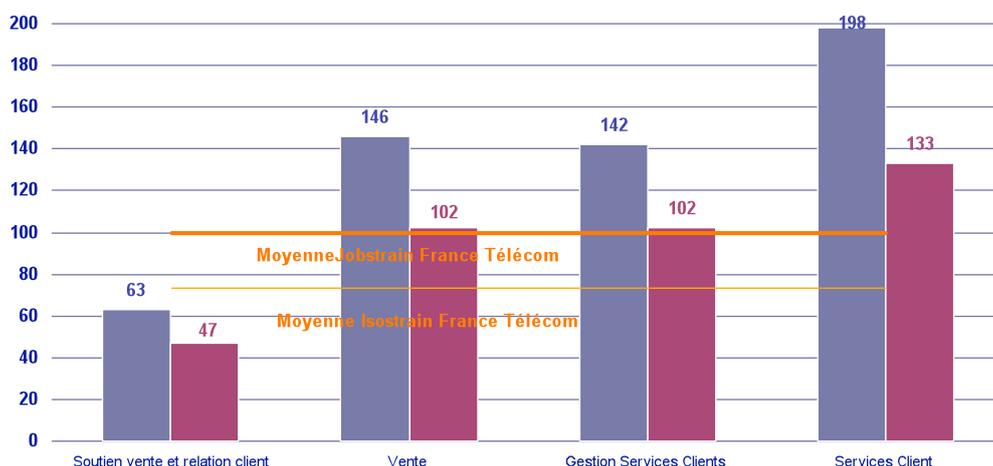


10

Les populations en situation de travail tendu (Jobstrain)

Jobstrain et Isostrain par Familles métier (référentiel métier)

- **Jobstrain : travail tendu** **Isostrain : travail tendu non soutenu**
- **Vente, Gestion services clients et Services clients plus fréquemment en situation de travail tendu**



11

La construction des indicateurs de ressenti

7 indicateurs construits à partir du questionnaire

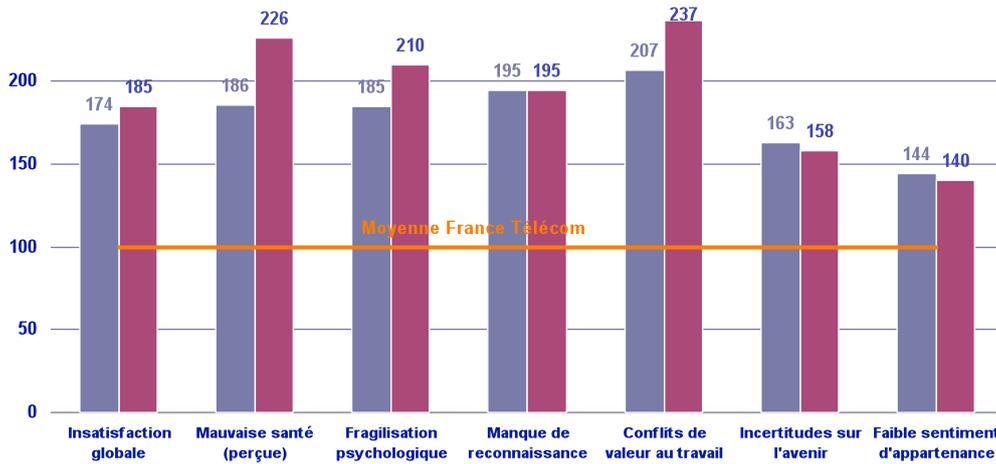
- 1. Conflits de valeur au travail**
 - Dévalorisation du métier et les conflits éthiques que peuvent connaître les salariés dans leur activité
- 2. Manque de reconnaissance**
 - Défaillances des mécanismes de la reconnaissance au travail (promotion, rémunération, respect, etc.)
- 3. Mauvaise santé perçue**
 - Construit à partir de questions qui permettent d'apprécier l'état de santé tel que le perçoivent les salariés
- 4. Fragilisation psychologique**
 - Sur la base de l'indice de détresse psychologique de l'enquête Santé-Québec. Il permet d'appréhender la «détresse psychologique» et l'état de «démoralisation» des individus au travers d'items se référant à un ensemble d'émotions négatives pouvant être ressenties par ces derniers
- 5. Insatisfaction globale**
 - Insatisfaction des salariés par rapport à leur activité professionnelle prise dans sa globalité
- 6. Incertitudes sur l'avenir**
 - Mesure du rapport à l'avenir des salariés
- 7. Faible sentiment d'appartenance**
 - Mesure du rapport des salariés à leur entreprise

12

Les populations en situation de travail tendu (Jobstrain)

Jobstrain et facteurs de ressenti

- **Résultats nationaux** Résultats DCF/DT AD, DCF/DT AT HOME, DCF/DT AVSC, DCF/DT CCOR
- **Un effet plus fort des situations de travail tendu sur la satisfaction, la santé, la fragilisation psychologique, conflits de valeur au travail**



**Les dimensions complémentaires
au Jobstrain
pour l'analyse des risques psychosociaux**

Les dimensions complémentaires

La construction des facteurs de risque

- **Le travail tendu (jobstrain) n'explique pas seul l'ensemble des situations à risque vécues par les salariés.**
- **Le questionnaire permet de construire une série d'indicateurs synthétiques, pointant des dimensions complémentaires au Jobstrain.**
- **Ces indicateurs sont construits pour donner une mesure de l'exposition des salariés aux différents facteurs de risque identifiés.**
Il est également possible d'étudier les liens statistiques observés entre l'exposition à ces facteurs et le ressenti.
- **9 indicateurs sont construits et donnent chacun une mesure de l'exposition à l'un des facteurs de risque pouvant expliquer le ressenti des enquêtés.**

15

Les dimensions complémentaires

9 facteurs de risques à partir du questionnaire (1)

- 1. Charge de travail ***
 - Mesure le sentiment de surcharge au travail.
- 2. Déficit d'autonomie ***
 - Résume le degré auquel les salariés déclarent manquer d'autonomie dans leur travail.
- 3. Impact de la mobilité :**
 - Construit à partir d'une série de questions permettant de décrire la façon dont les enquêtés ont vécu leur(s) éventuelle(s) mobilité(s) fonctionnelle(s) et géographique(s).
- 4. Dysfonctionnement organisationnel :**
 - Synthétise les opinions recueillies concernant l'impact d'éventuels dysfonctionnements de l'organisation du travail sur les tâches effectuées quotidiennement. Il prend aussi en compte l'intensité avec laquelle les enquêtés déclarent pouvoir recourir aux services RH.

* Ces deux scores entrent dans la définition du travail tendu (« job strain ») : C'est précisément lorsque la charge de travail est vécue comme élevée et l'autonomie comme faible qu'on identifie les situations de « job strain ».

16

Les dimensions complémentaires

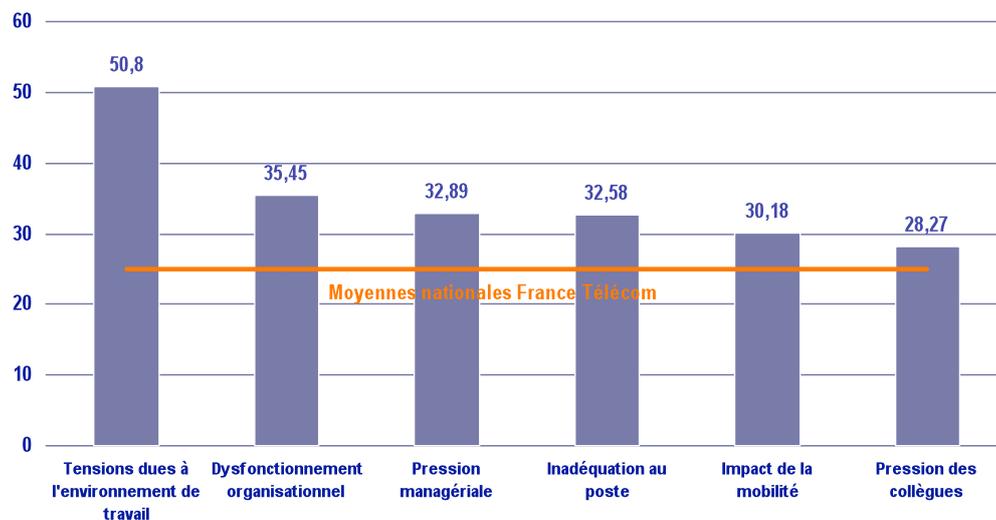
9 facteurs de risques à partir du questionnaire (2)

- 5. Pression des collègues :**
 - Capte le ressenti des salariés en ce qui concerne le climat social dans leur équipe ou dans l'entreprise.
- 6. Pression managériale :**
 - Mesure le degré auquel la hiérarchie peut être vécue comme une contrainte néfaste sur le travail.
- 7. Difficultés de l'encadrement :**
 - Appréciation des conditions d'exercice du métier de manager.
- 8. Inadéquation au poste :**
 - Mesure le sentiment d'inadéquation entre les compétences de l'enquêté et son poste de travail.
- 9. Tensions dues à l'environnement de travail :**
 - Mesure la qualité de l'environnement de travail.

17

Les dimensions complémentaires

Hierarchisation des facteurs de risque (en pourcentage de population)



18

Les dimensions complémentaires

L'analyse des facteurs de risque

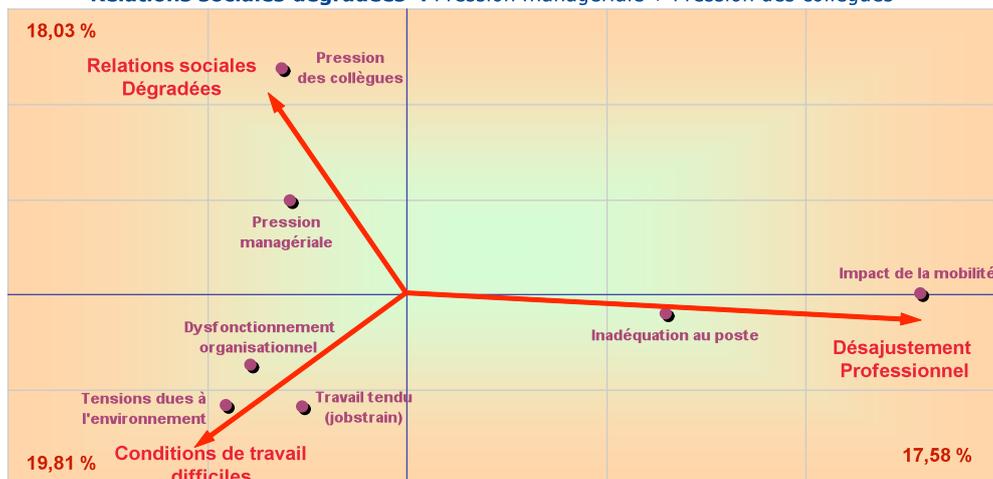
- En retenant l'ensemble des facteurs de risque, on va chercher à identifier les différentes configurations dans lesquelles les facteurs de risque se cumulent ou non.
- De fait **une analyse en correspondances multiples (ACM)** montre que les situations de risque vécues par les salariés de France Télécom peuvent prendre trois formes différentes. Elles se cumulent souvent, mais peuvent parfois être observées séparément :
 - **Les conditions de travail difficiles** (contenant notamment les situations de travail tendu que nous avons déjà analysées)
 - **Les situations de désajustement professionnel**
 - **Les situations de relations sociales dégradées**

19

Les dimensions complémentaires

La carte du risque France Télécom

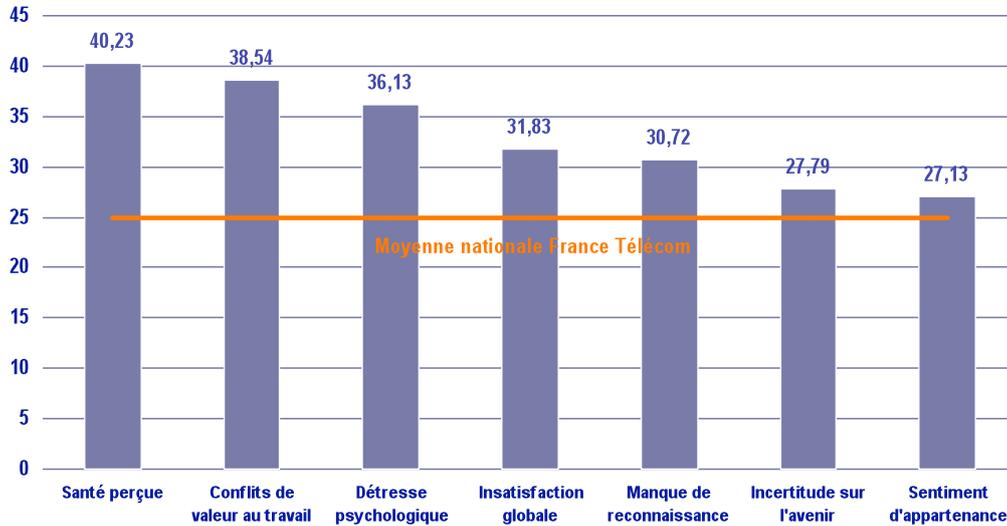
- La plupart des salariés de FT se projettent au centre de cette carte
- Les salariés en situation de risque s'écartent du centre selon une direction identifiée :
 - **Conditions de travail difficiles** : jobstrain + Tensions + dysfonctionnement organisationnel
 - **Désajustement professionnel** : Impact de la mobilité + Inadéquation au poste
 - **Relations sociales dégradées** : Pression managériale + Pression des collègues



20

Les dimensions complémentaires

Hiérarchisation des indicateurs de ressenti (en pourcentage de population)

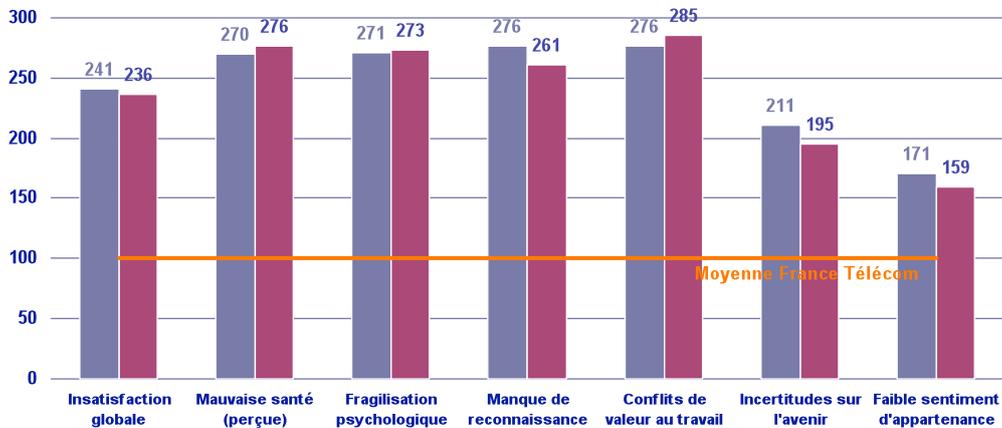


21

Les dimensions complémentaires

Conditions de travail difficiles et les indicateurs de ressenti

- **Résultats nationaux** Résultats DCF/DT AD, DCF/DT AT HOME, DCF/DT AVSC, DCF/DT CCOR
- **Par rapport aux résultats nationaux, les conditions de travail difficiles affectent surtout la santé au travail et les conflits de valeurs au travail.**

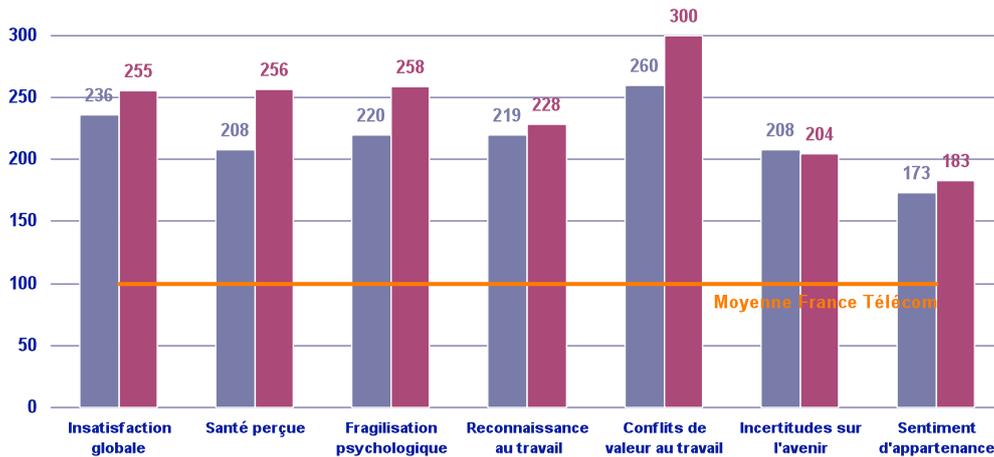


22

Les dimensions complémentaires

Désajustement professionnel et les indicateurs de ressenti

- **Résultats nationaux DCF/DT CCOR** **Résultats DCF/DT AD, DCF/DT AT HOME, DCF/DT AVSC,**
- **Par rapport aux résultats nationaux, le désajustement professionnel a plus d'effet sur les indicateurs de ressenti, sauf pour l'incertitude sur l'avenir et le sentiment d'appartenance.**

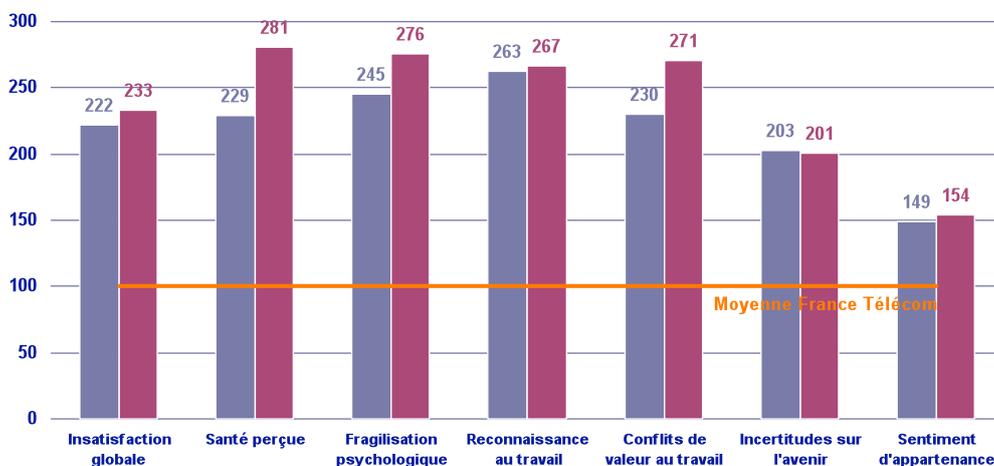


23

Les dimensions complémentaires

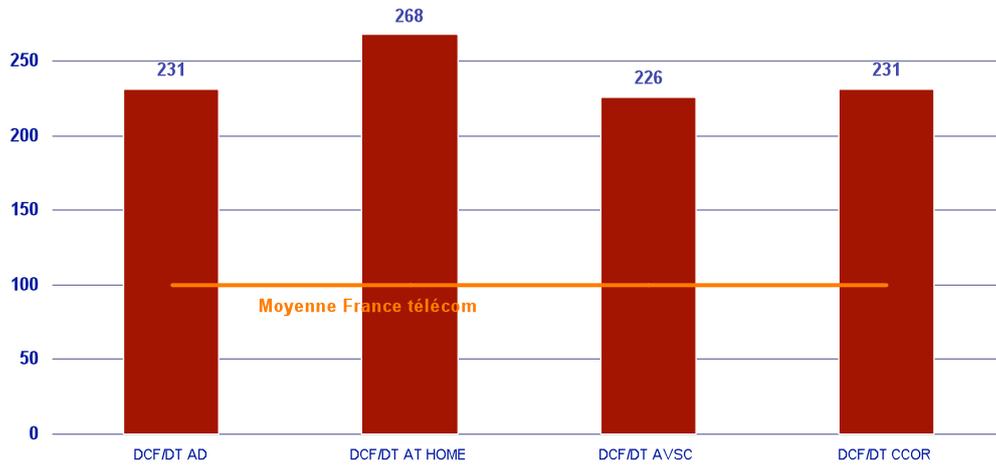
Relations sociales dégradées et indicateurs de ressenti

- **Résultats nationaux DCF/DT CCOR** **Résultats DCF/DT AD, DCF/DT AT HOME, DCF/DT AVSC,**
- **Par rapport aux résultats nationaux, les relations sociales dégradées ont plus d'impact sur les indicateurs de ressenti.**

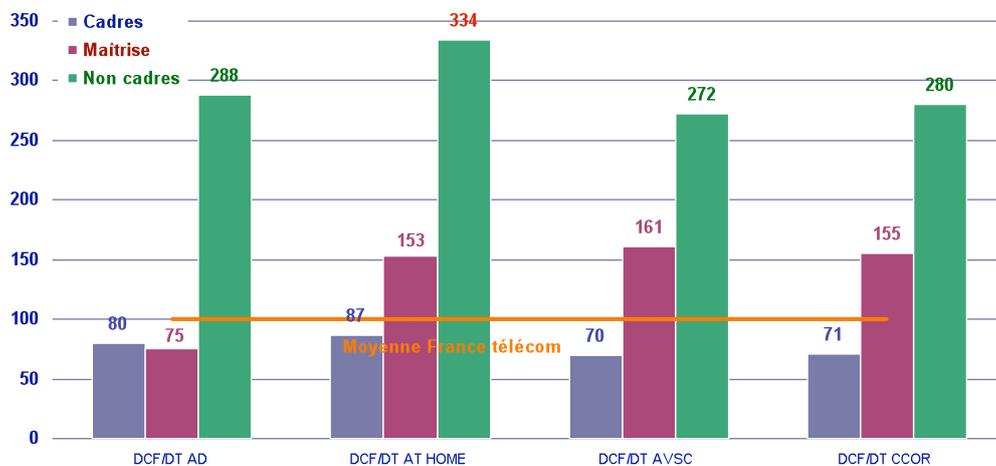


24

Les dimensions complémentaires
Conditions de travail difficiles selon les Entités

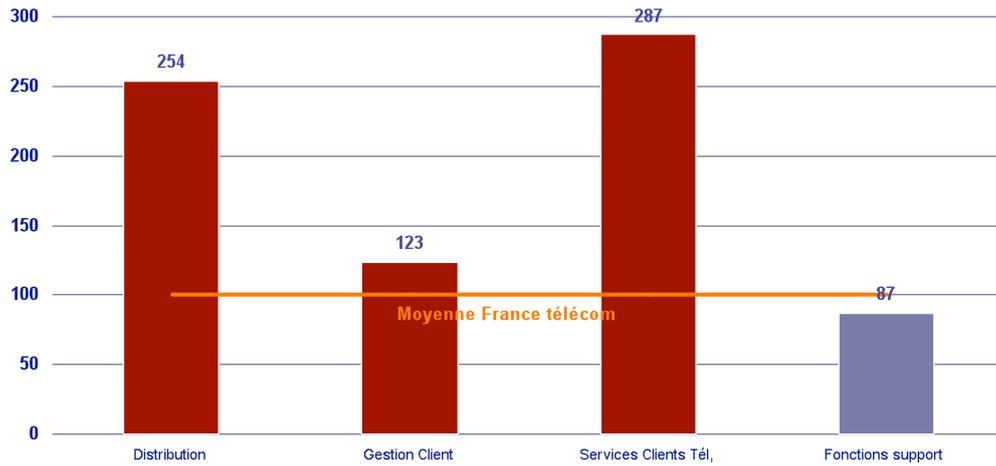


Les dimensions complémentaires
Conditions de travail difficiles selon les Entités & Classification



Les dimensions complémentaires

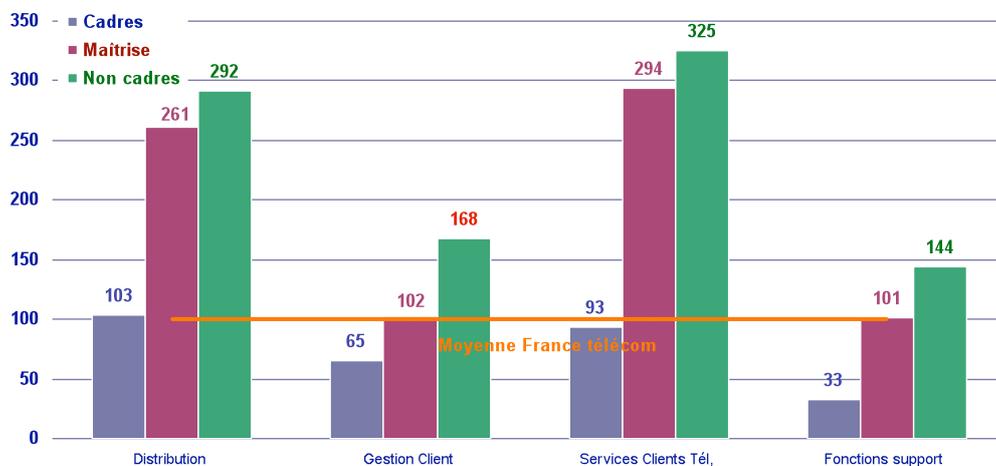
Conditions de travail difficiles selon les Profils métier



27

Les dimensions complémentaires

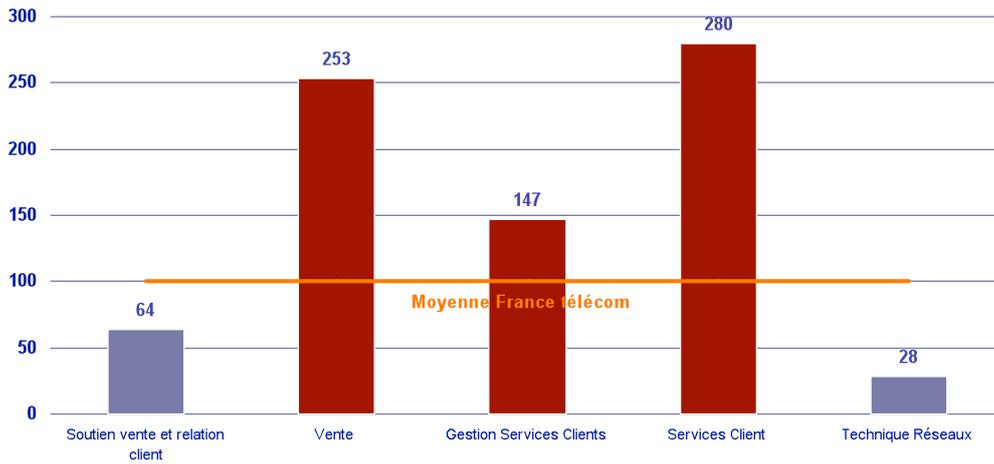
Conditions de travail difficiles selon les Profils métier & Classification



28

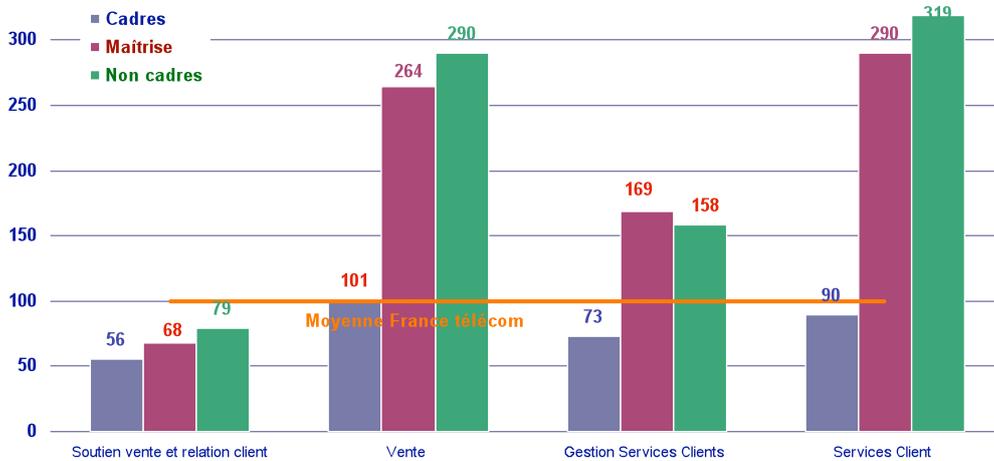
Les dimensions complémentaires

Conditions de travail difficiles selon les familles métier (référentiel métier)



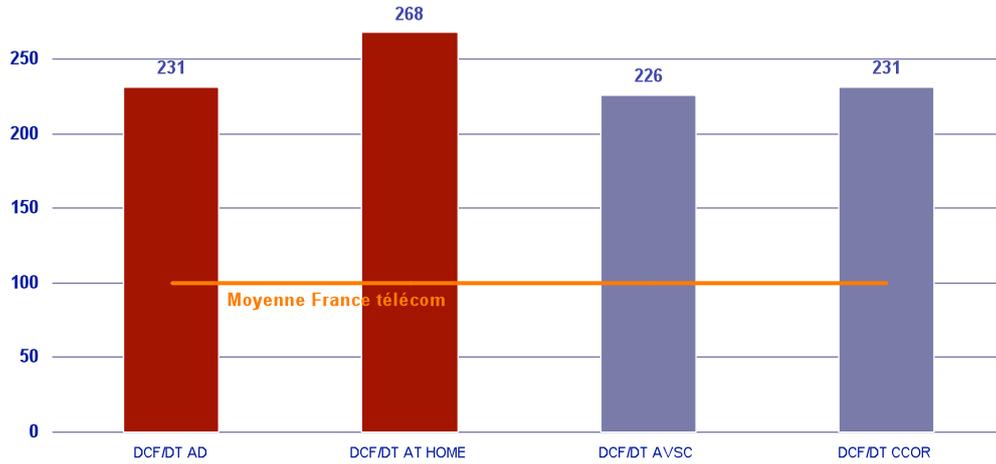
Les dimensions complémentaires

Conditions de travail difficiles selon les familles métier (référentiel métier) & Classification



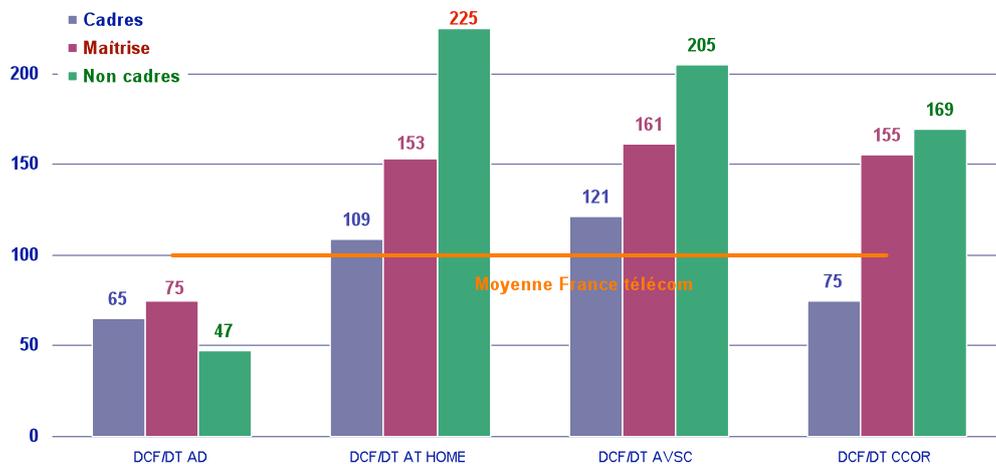
Les dimensions complémentaires

Désajustement professionnel selon les Entités



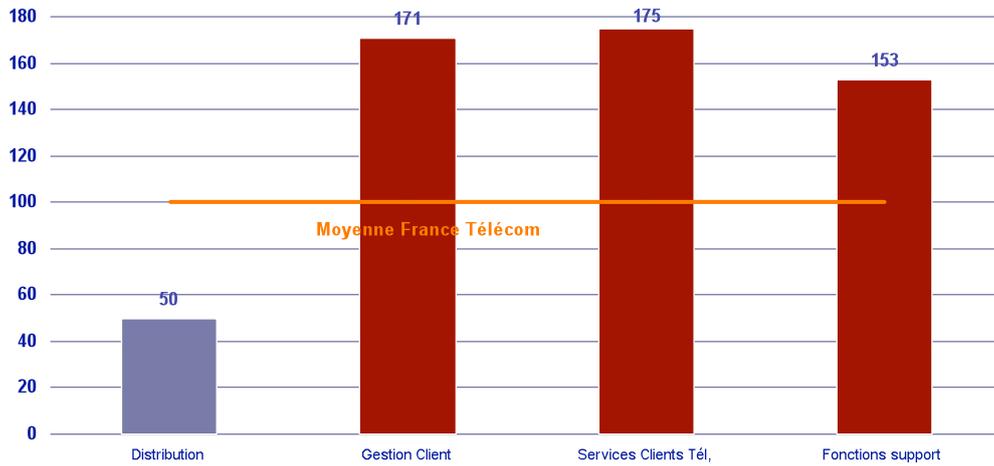
Les dimensions complémentaires

Désajustement professionnel selon les Entités & Classification



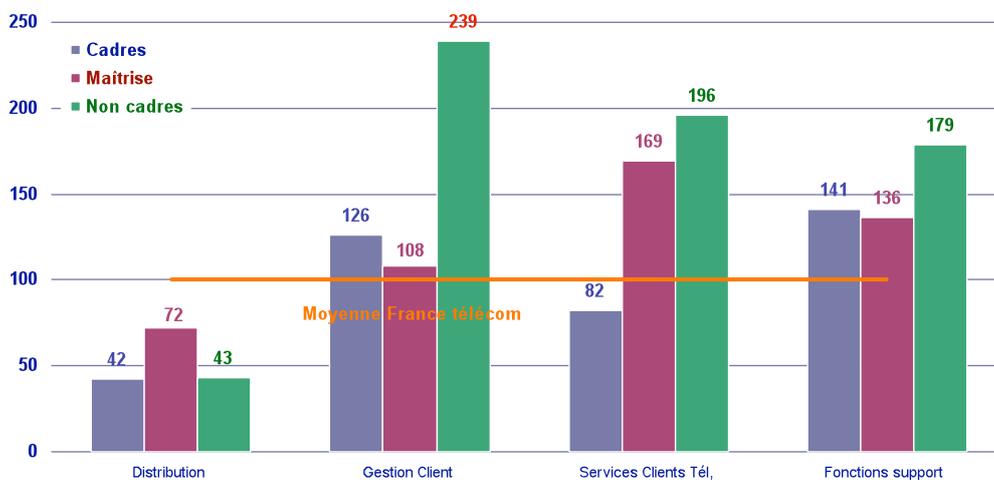
Les dimensions complémentaires

Désajustement professionnel selon les Profils métier (référentiel métiers)



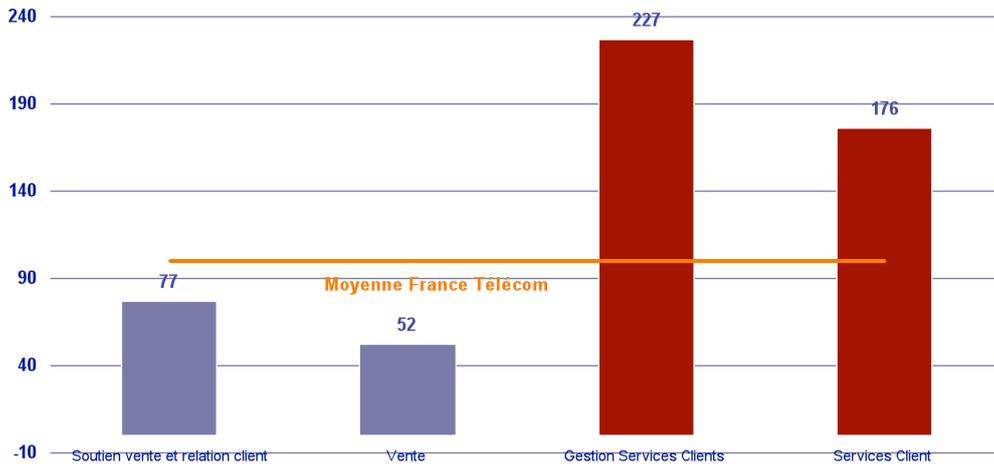
Les dimensions complémentaires

Désajustement professionnel selon les Profils métier (référentiel métiers) & Classification



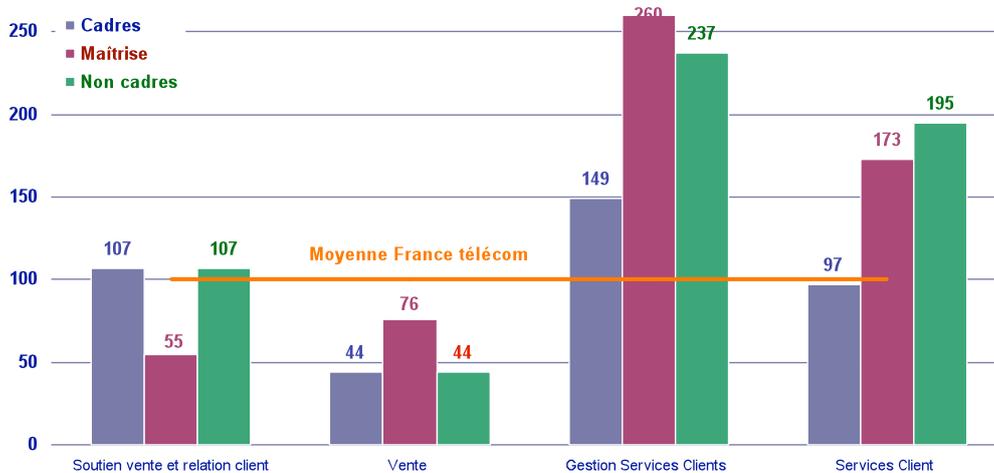
Les dimensions complémentaires

Désajustement professionnel selon les Familles métier



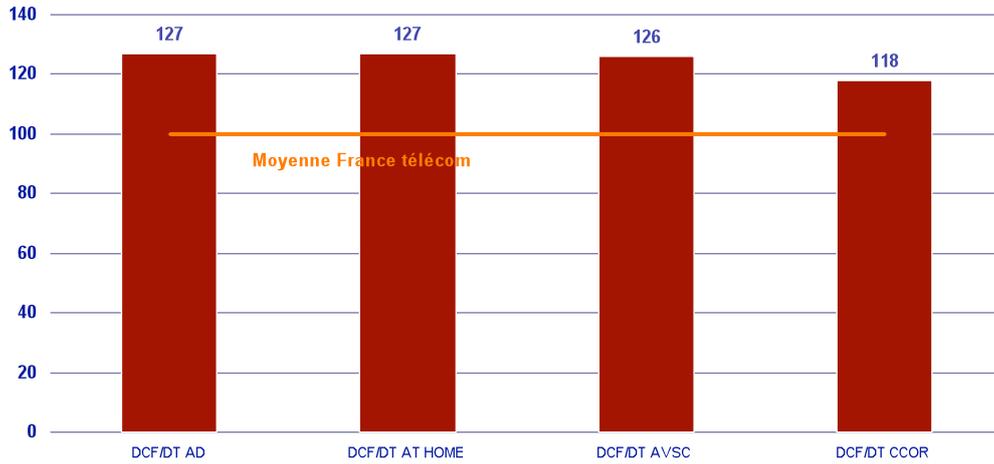
Les dimensions complémentaires

Désajustement professionnel selon les Familles métier (référentiel métier) & Classification



Les dimensions complémentaires

Relations sociales dégradées selon les Entités



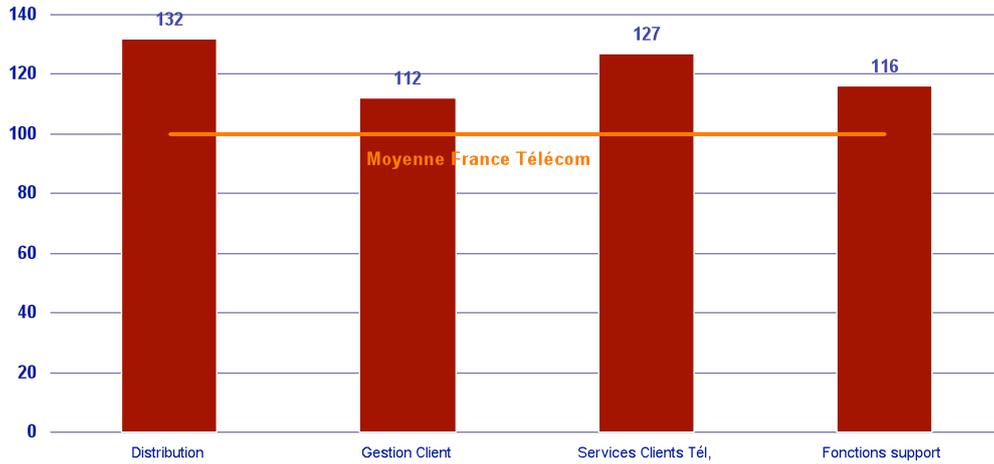
Les dimensions complémentaires

Relations sociales dégradées selon les Entités & Classification



Les dimensions complémentaires

Relations sociales dégradées selon les Profils métier



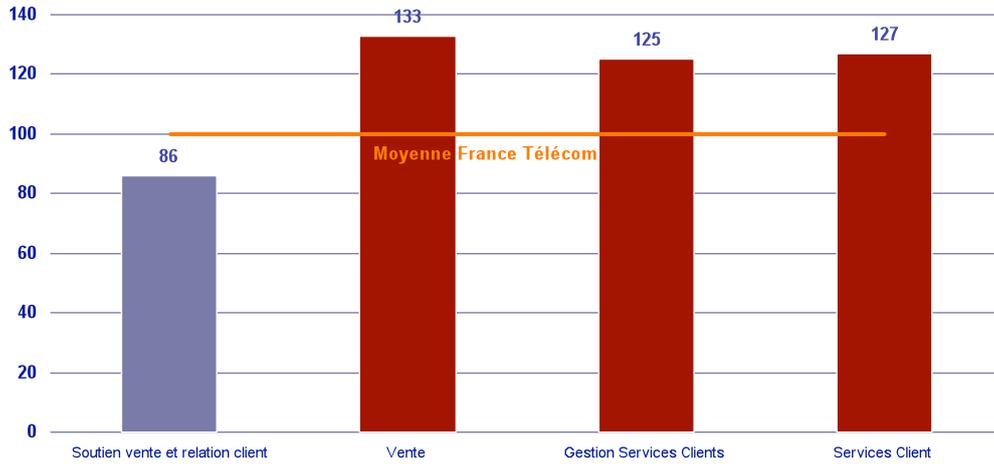
Les dimensions complémentaires

Les relations sociales dégradées selon Profils métier & Classification



Les dimensions complémentaires

Relations sociales dégradées selon les Familles métier (référentiel métiers)



Les dimensions complémentaires

Les relations sociales dégradées selon Familles métier (référentiel métiers) & Classification

