

CENTRES D'APPEL TÉLÉPHONIQUES

Les galériens du tertiaire

Les entreprises de service par téléphone réunissent, “selon les sources, de 130 000 à 250 000 téléopérateurs en France” et près de deux millions en Europe.*

Ces chiffres devraient connaître une croissance exponentielle liée à la vitesse de développement des nouvelles technologies issues d'Internet et du téléphone mobile.

Horaires, ergonomie des postes de travail, surveillance, stress, perspectives de carrière... “quand la vie au travail devient un enfer”.

*Le Monde du 20 mars 2002.

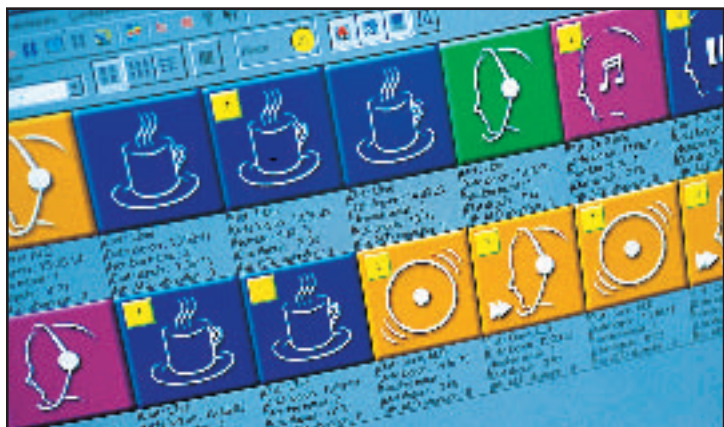
Peut-on industrialiser la relation de service? Et dans l'affirmative, comment aménager le "système taylorien du tertiaire", comme le qualifie Jean-Louis Pomian, ergonomiste, animateur du groupe Conception des locaux et situations de travail à l'Institut national de recherche et de sécurité? Indice révélateur du malaise qui saisit toute une profession: le *turn-over* dans les centres d'appel téléphoniques peut atteindre 60 % alors que la moyenne nationale s'établit à 20 %. Si des dysfonctionnements ou des carences peuvent être relevés dans une majorité de centres d'appel, les conditions de travail les plus difficiles se retrouvent souvent dans les centres externalisés, c'est-à-dire de sous-traitance. Dans ces structures, les contraintes d'ac-

Le *turn-over* dans les centres d'appel téléphoniques peut atteindre 60 % alors que la moyenne nationale s'établit à 20 %, toutes activités confondues.

tivité font que les communications s'enchaînent à des cadences infernales, les appels étant parfois aiguillés sur le poste d'un agent sans que celui-ci ne soit en mesure de les prendre. À la nécessité de décrocher le plus rapidement possible pour ne pas faire attendre le client s'ajoute l'insuffisance de temps de battement entre chaque appel, ce qui génère des ruptures dans le traitement des dossiers en cours.

Un "système taylorien du tertiaire"

Signe des "temps modernes", l'encadrement et la hiérarchie disposent de statistiques relatives à l'efficacité du centre. Il est en effet possible à tout moment de mesurer la performance d'un agent en la comparant au niveau moyen de l'équipe ou à la performance du meilleur. Comme le note Thierry Pradère, chargé d'études au département Innovations technologiques au travail de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact), « ces données sont traitées de manière collective et générale pour mesurer l'efficacité du centre, mais elles créent inévitablement



Ce tableau informatisé permet de visualiser sur écran l'activité de chaque téléopérateur.



Le superviseur réécoute une série de conversations avec un téléopérateur.



Réserver un espace minimal de 10 m² par salarié, comme le préconise l'INRS, s'apparente souvent à un véritable luxe.

un malaise. Les salariés se méfient de l'usage qui peut en être fait. Les gestionnaires aimeraient être associés à une véritable réflexion sur les objectifs du travail et ses critères d'évaluation car selon eux les indicateurs actuels ne sont pas tous pertinents, ils ne permettent pas suffisamment de mesurer la qualité et l'efficacité de la relation avec le client ». Par ailleurs, les exigences croissantes liées à l'obligation de "sourire au téléphone" ont créé de nouvelles pressions. Lorsque les qualités relationnelles l'emportent sur les compétences, des tensions apparaissent très vite entre les collaborateurs possédant une certaine ancienneté et privilégiant des connaissances techniques, d'une part, et les recrues plutôt formées aux techniques de communication, d'autre part. Ces différentes

contraintes cumulées peuvent être génératrices de stress pour le personnel.

L'aménagement des situations de travail

Si l'aménagement des postes de travail constitue un élément clé du bien-être des salariés, force est de constater que, dans les centres d'appel, les exigences en termes de rentabilité aboutissent parfois à faire travailler de nombreux opérateurs dans un espace réduit. Réserver un espace de 10 m² minimum par salarié, comme le préconise l'INRS, s'apparente dans bien des cas à un véritable luxe.

Le manque d'espace est d'autant plus douloureusement ressenti que le travail au téléphone nécessite une concen-

tration très poussée, excluant le moindre moment de distraction ou d'évasion. « Ils ne peuvent même pas s'accorder quelques secondes pour rêver. Tout doit s'enchaîner rapidement », résume le Dr Michel Delcroix, médecin du travail à Roubaix.

Toutes les conditions génératrices de nervosité sont réunies, et le stress va très vite amplifier les raideurs, les troubles musculaires ou la fatigue visuelle. Comme l'explique le Dr Michel Pittaco, médecin du travail chez Air France : « Passer des journées entières derrière un écran ne génère pas forcément de problèmes particuliers. Par contre, travailler sous pression temporelle va révéler et amplifier les impacts potentiels sur la santé. » Jean-Louis Pomian pointe d'autres problèmes : « L'am-

biance sonore oblige à parler fort, ce qui fragilise l'appareil vocal. Parmi les problèmes récurrents figure également l'assèchement oculaire, lié au taux d'humidité relative mais aussi et surtout au positionnement trop haut de l'écran d'ordinateur. Le mouvement des paupières expose à l'air une grande surface du globe oculaire et crée un assèchement. Mais les troubles musculosquelettiques liés au stress demeurent très préoccupants. » Les erreurs d'aménagement compliquent par ailleurs la mise en place d'un "collectif de travail". « On vient aussi travailler pour les moments conviviaux, pour voir les collègues, il faut pouvoir échanger et s'entraider. Or, dans certains centres d'appels, les téléopérateurs travaillent dans des boxes sans rien voir ni à gauche, ni à droite, ni devant, ni derrière eux. Quand la vie au travail devient un enfer, on n'y va plus, ou bien c'est au détriment de sa santé mentale », explique le Dr Michel Pittaco.

Scripts et balises

Certaines méthodes de vente se déclinant de manière très structurée, les salariés se trouvent parfois contraints de parler à leurs interlocuteurs selon un schéma pré-établi, ce qui peut conduire à un sentiment de perte du sens du travail. Le suivi de scripts très rigides

« Passer des journées entières derrière un écran ne génère pas forcément de problèmes particuliers. Par contre, travailler sous pression temporelle va révéler et amplifier les impacts potentiels sur la santé. » Michel Pittaco, médecin du travail à Air France.

« On vient aussi travailler pour voir les collègues, il faut pouvoir échanger et s'entraider. Or, dans certains centres d'appel, les téléopérateurs travaillent dans des boxes sans rien voir ni à gauche, ni à droite. »



Les galériens du tertiaire



Un tableau de consignes. Les conversations des téléopérateurs sont généralement régies par des scripts, balises ou conducteurs.

s'avère en effet très contraignant pour les téléopérateurs. « Parfois, note le Dr Pittaco, ils ne peuvent pas déroger à un conducteur. Dans un centre de vente par correspondance dans le Nord, les téléopératrices ont face à elles un chevalet (sic) avec le déroulement d'une conversation-type et l'interdiction de le modifier. À elles de formater le client... Au Moyen Âge, le chevalet était un instrument de torture. Finalement, rien n'a changé... Dans ces centres, les médecins du travail ont relevé des dépressions profondes. » Le Dr Michel Delcroix insiste lui aussi sur la dangerosité des scripts: « Ces outils qui, au départ, devraient constituer une aide pour le téléacteur, visent en fait à maîtriser l'intersubjectivité des opérateurs et donc à les maintenir prisonniers du carcan d'un discours standardisé. Dans certaines structures, une inversion des mots peut être reprochée au salarié. Les exigences peuvent être tellement fortes qu'elles transforment ces hommes et ces femmes en robots humains programmables, débitant par cœur ce qu'ils ont appris. Si par exemple un client "dague" une téléopératrice, elle

ne pourra rien répondre d'adapté, ce qui, à terme, peut provoquer des conflits psychologiques fondés sur l'altération de l'image de soi. » Variante des scripts, les balises imposent davantage un comportement à suivre qu'un dialogue à respecter à la virgule près. Les balises d'Air France indiquent par exemple quelques impératifs: la récapitulation de la commande pour éviter tout malentendu avec le client, la mention des pièces à présenter ou encore les restrictions au billet, qui comprennent les conditions d'échange ou de remboursement.

Une image mitigée

L'image associée et renvoyée aux téléopérateurs se révèle souvent dépréciative. « Chez Air France, les agents de réservation ont hérité de l'appellation de vendeurs. Auparavant, ils enseignaient plutôt. Puis la consigne a été diffusée de vendre plus, avec toutes les obligations de productivité que cela comporte, témoigne le Dr Michel Pittaco. Aujourd'hui, les téléopérateurs expriment parfois le sentiment que leur rythme de travail leur est imposé par une

machine, comme à l'usine. »

Le Dr Michel Delcroix insiste pour sa part sur la vision "médicalisée" de la surveillance de l'activité sur les plates-formes téléphoniques: « Les téléopérateurs emploient des termes particuliers pour parler de leur activité: le monitoring, le paramétrage des alertes, la réinjection des appels... Avant de faire une pause, les téléopérateurs doivent "se débrancher". Travaillent-ils dans des centres d'appel ou dans des services de réanimation? »

Autre détail surprenant: dans certains centres d'assurance, des gestionnaires refusent de porter un casque, préférant décrocher le combiné, quitte à adopter des positions inconfortables. « D'après eux, le casque entraîne une gêne, des bourdonnements d'oreilles... De plus, ils n'aiment pas l'image de robots associée aux téléconseillers. Ils se définissent avant

tout comme des professionnels de l'assurance », explique Thierry Pradère.

Les téléopérateurs évitent également de décliner leur identité préférant utiliser, lorsqu'ils doivent se présenter, des pseudonymes. Parfois même, il leur est demandé d'adopter le même prénom pour faire croire aux clients qu'ils possèdent une relation personnalisée avec leur interlocuteur.

Des perspectives d'évolution ?

L'absence de reconnaissance et le manque de perspectives d'évolution de carrière posent enfin de nombreux problèmes. Mais là encore, tout est fonction de la nature du centre et de la taille de l'entreprise. Chez Air France, former un téléopérateur représente un véritable investissement: les agents suivent des cours pen-



**« Aujourd'hui, les téléopérateurs expriment parfois le sentiment que leur rythme de travail leur est imposé par une machine, comme à l'usine. »
Michel Pittaco.**



dant quatre à six semaines, avant de travailler en double, puis de faire leurs premiers pas sur un plateau "junior", c'est-à-dire à proximité de superviseurs prêts à intervenir en cas de demandes complexes. « Dans une entreprise de 65 000 salariés, les perspectives de carrière sont bel et bien réelles. Il est normalement prévu que les agents ne restent que trois ans à la vente par téléphone avant d'évoluer vers un autre poste », confirme le Dr Pittaco.

Des textes exigeants

D'un point de vue réglementaire, un avenant à l'accord de

branche, en date du 20 juin 2002, permet quelque peu d'assouplir les conditions de travail des salariés: il prévoit une pause déjeuner de 45 minutes minimum, à prendre entre 11 et 15 heures, une pause d'une durée de 10 minutes toutes les deux heures, ou de 15 minutes toutes les trois heures. Les règles de temporisation entre deux appels continuent de donner lieu à débat: l'avenant prévoit 4 secondes entre chaque réception et 8 secondes entre chaque émission pour les opérations simples. Les opérations complexes font passer ce temps à respectivement 6 et 10 secondes*. Pour le Dr Pittaco: « Il n'existe aucune étude neurophysiologique ou neuropsychologique sur ce point, mais le bon sens exige de ne pas travailler sur ces postes plus de deux heures sans pause. Cela dit, le besoin de pause varie aussi en fonction de la qualité de la conversation. Un échange conflictuel ou difficile nécessite un temps de récupération, faute de quoi le malaise créé produira un impact négatif sur l'appel suivant. En ce qui concerne le temps de temporisation entre deux appels, il est chez Air France de 20 secondes. »

Réglementer de manière uni-

Une téléopératrice en formation.

formisée les conditions de travail des centres d'appel se révèle impossible en raison de la grande diversité de l'activité des centres.

Une préoccupation européenne

Les recommandations peuvent porter sur l'aménagement des postes et des espaces de travail, l'amélioration des ambiances acoustiques, thermiques, de l'éclairage et de l'organisation**. Outre les recommandations liées à l'aménagement du poste de travail, comme par exemple l'adoption de plans de travail à hauteur réglable pour tenir compte de la variabilité morphologique individuelle, ou la possibilité de travailler en assis-débout, l'INRS alerte les directions des centres d'appel sur la prévention du bruit. Comme le rappelle Jean-Louis Pomian, « une activité intellectuelle confortable impose que le bruit ambiant ne dépasse pas 55 décibels. D'autre part, le seuil limite de 85 dB(A), qui constitue le seuil de risque, est fréquemment dépassé, amenant les téléopérateurs à augmenter le son de réception du casque pour pallier le bruit ambiant. Cela dit, nous ne résoudrons pas la question du bruit sans toucher à d'autres paramètres. Limiter le niveau sonore des casques à 85 dB(A)

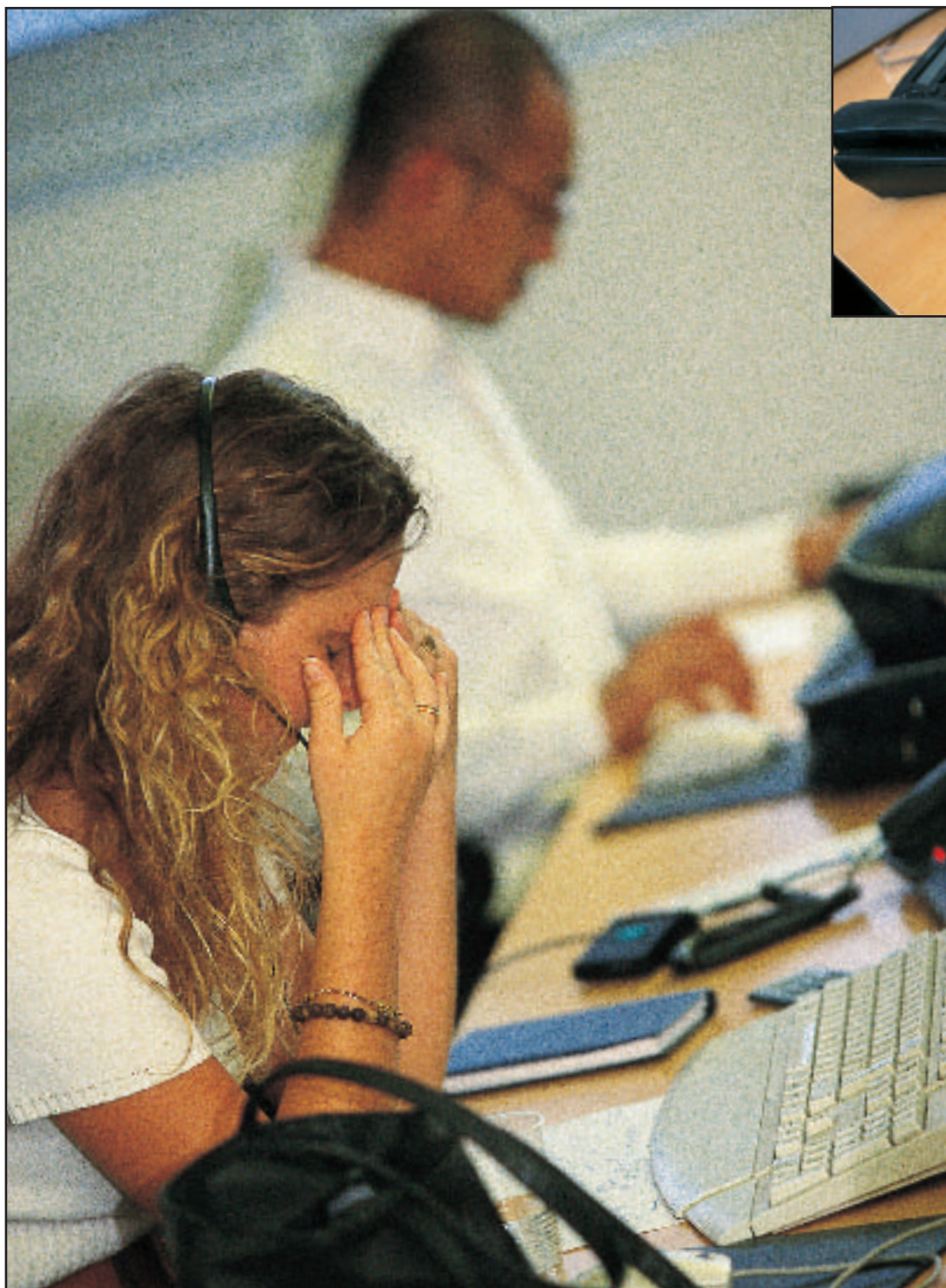
sans décision complémentaire reviendrait à empêcher les téléopérateurs de travailler, puisqu'ils n'entendraient pas ou mal leurs interlocuteurs ».

Vincent Planeau, chef du laboratoire Réduction des nuisances physiques dans les locaux à l'INRS, a mené en 2002 une étude sur le niveau sonore délivré par les casques dans 24 centres d'appel répartis dans toute la France. Il constate: « Dans certains centres, le niveau sonore délivré par les casques atteint parfois 90 à 100 dB(A). 27 % de la population étudiée est exposée à un niveau supérieur à 85 dB(A), et 3 % se situe au-dessus de 90 dB(A): si tous les téléacteurs augmentaient le son au maxi-

*BO-CC 2002-31 du 31 août 2002.
**Une fiche pratique sur les centres d'appel téléphoniques, élaborée par le groupe Conception des locaux et situations de travail, sera publiée dans le prochain numéro de Travail et Sécurité.



Les galériens du tertiaire



Au niveau législatif, une directive européenne limitant le niveau d'exposition sonore quotidienne à 80 dB(A) est en préparation.

multiplexeurs, les postes téléphoniques et les casques retarde la prise de conscience et la responsabilisation des négociants. « *Aucun standard n'étant normalisé, chaque fournisseur renvoie la responsabilité sur l'autre. Nous pourrions tenter d'obtenir l'adoption d'une norme, mais cette démarche prend environ cinq ans* », explique Vincent Planeau. Autre élément préoccupant de l'étude, 40 % des téléopérateurs interviewés ignorent les risques auditifs liés à l'utilisation des casques téléphoniques, ou estiment qu'il n'y en a pas, et 60 % sont conscients du danger potentiel. « *Nous devons convaincre toutes les personnes concernées des conséquences sur la santé de l'utilisation des casques à fort niveau. Un consensus mondial établit que l'exposition quotidienne à 85 dB(A) pendant trente ans peut entraîner une dégradation du système auditif. Le bruit est également reconnu comme générateur de stress.* »

En décembre 2002, Vincent Planeau a sensibilisé les membres d'une association de médecins du travail: « *Ils pourraient faire réaliser des mesures sonores, et informer les collaborateurs sur les risques de surdité*

« **Le bruit est généralement reconnu comme générateur de stress.** » Vincent Planeau, du laboratoire Réduction des nuisances physiques dans les locaux à l'INRS.

mum, 73 % d'entre eux seraient soumis à plus de 85 dB(A). C'est la raison pour laquelle nous demandons aux construc-

teurs de casques ou aux installateurs des plateaux de traiter directement cette question. Malheureusement, la baisse du ni-

veau sonore ne semble pas constituer pour eux une priorité. » D'autre part, la coexistence de différents fournisseurs pour les

en leur remettant par exemple un questionnaire lors de chaque visite annuelle. » Un rapport de synthèse de l'étude menée par Vincent Planeau sera prochainement publié sous la forme d'une Note scientifique et technique (numéro 231, Ndlr) et adressé à toutes les Caisses régionales d'assurance maladie afin de sensibiliser également les contrôleurs régionaux à cette question. Notons enfin qu'au niveau législatif, une directive européenne limitant le niveau d'exposition sonore quotidienne à 80 dB(A) est en préparation. Si la situation se révèle moins critique dans les centres d'appel téléphoniques internes aux entreprises, de nombreux aménagements restent à trouver.

« La mise en place de solutions standardisées dans tous les centres de gestion peut s'avérer inefficace, et des solutions spécifiques doivent être mises en place en fonction des caractéristiques architecturales des locaux, comme la surface vitrée, la hauteur de plafond... et bien évidemment de l'activité des salariés. Ce travail est l'affaire de spécialistes en acoustique et d'ergonomes », estime Thierry

Pradère. Deux tendances imposent par ailleurs une grande vigilance.

La croissance des facilités d'appel

D'une part, les centres d'appel "virtuels", dont la configuration technique permet de redistribuer les appels partout dans l'espace en fonction des postes disponibles, ont tendance à se multiplier: Un client compose le numéro d'un centre à Lille et converse sans le savoir avec un interlocuteur bordelais... Et les salariés se trouvent de plus en plus sous la menace de voir leur centre délocalisé à l'étranger: « En Inde, par exemple, l'argument de vente employé est qu'il existe des équipes capables d'adopter l'accent texan si l'appel émane du Texas. La provenance de l'appel est immédiatement localisée et celui-ci est renvoyé sur l'interlocuteur adéquat. Je me suis rendu au salon des centres d'appel. J'ai pu voir les stands de la Tunisie, du Maroc, de l'île Maurice... », témoigne le Dr Michel Pittaco.

L'autre tendance est la croissance exponentielle des facilités

d'appel, vingt-quatre heures sur vingt-quatre. Récemment, une publicité a mis en valeur le fait de pouvoir réaliser des opérations bancaires... la nuit. « Nous connaissons l'impact sur la santé des horaires décalés, dénonce le Dr Pittaco. Travailler la nuit est antiphysiologique. Certains métiers, dans le domaine des transports notamment, ne peuvent y échapper. Mais peut-on admettre que des salariés travaillent la nuit dans des call centers parce qu'un client a envie de connaître le solde de son compte bancaire à 3 heures du matin? » Trop de marketing tuerait-il le progrès?

Pour en savoir plus

L'organisation du travail dans les centres d'appel, par Marc Dufau et Jean-Baptiste Stuchlik. Édité par l'Anact, 4 quai des Étroits, 69321 Lyon Cedex 05. www.anact.fr

EN PROJET À L'INRS Une étude pluridisciplinaire auprès des salariés des centres d'appel

L'INRS a reçu une demande provenant d'une vingtaine de médecins du travail préoccupés par les difficultés rencontrées par les salariés des centres d'appels téléphoniques. Face aux conditions de travail et aux effets sur la santé qu'ils semblent générer, ces médecins demandent à l'INRS de préciser les facteurs professionnels en jeu dans l'apparition des problèmes de santé observés. Outre ce diagnostic, ils souhaitent également des conseils pour agir en prévention. L'INRS se propose de répondre à plusieurs niveaux : secteur d'activité, entreprise et poste de travail.

Un diagnostic et des conseils

En ce qui concerne le diagnostic, il est envisagé d'identifier et de décrire les contraintes de travail et leurs répercussions sur l'état de santé psychologique et physique des téléopérateurs. À l'échelle du secteur tout entier, il s'agirait d'étudier, sur un large échan-

tilon de personnes, les relations entre les contraintes identifiées à l'étape précédente et leurs effets sur la santé.

Des méthodes de prévention

Cette étape de diagnostic permettra de déterminer les facteurs sur lesquels agir en prévention.

Dans le cadre de son projet transversal consacré au stress au travail, l'INRS envisage de développer des méthodes de prévention et d'évaluation de l'efficacité de ces méthodes à destination des préventeurs. Dans ce contexte, il sera élaboré avec ces derniers, pour des centres d'appels volontaires, des programmes de prévention visant à réduire les problèmes de santé ; leur efficacité sera évaluée à plus ou moins long terme.

Ce projet d'envergure est actuellement à sa phase d'instruction, son contour final ne sera arrêté qu'à l'issue d'échanges à venir avec les demandeurs.



DEISLAEGER