

**EMPLOI, METIERS ET CONDITIONS  
DE TRAVAIL SUR LES PLATES-  
FORMES TELEPHONIQUES  
AU SEIN DU SECTEUR FINANCIER**

**Projet Européen ADAPT  
Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation  
Professionnelle**

*Aslaug JOHANSEN  
Serge GAUTHRONET*

*Mars 1999*

## Sommaire

<b>Introduction</b> .....	4
<b>Objet de l'étude et méthode</b> .....	6
<b>I) – Raisons du fort développement des plates-formes téléphoniques</b> .....	7
I.1) – Evolution du comportement des consommateurs .....	7
I.2) – Recherche d'une optimisation des canaux de distribution et/ou la création de structures nouvelles .....	7
I.3) – Recherche de gains de productivité.....	7
I.4) – Maturation des solutions techniques et baisse des prix.....	8
<b>II) – Poste de travail du télé-acteur</b> .....	9
II.1) - Gestion en flux continu des appels entrants et sortants.....	9
II.2) - Couplage du téléphone et de l'ordinateur .....	9
II.3)- Normalisation des procédures de travail (script) et aide en ligne.....	11
II.4)- Système élaboré de supervision, de contrôle et de statistiques de l'activité.....	11
<b>III) – Typologie des plates-formes téléphoniques</b> .....	13
III.1) – Plates-formes téléphoniques en tant que structures d'appui pour les canaux traditionnels avec une diversité de fonctions .....	13
III.1.1) – 1 <sup>ère</sup> typologie selon la nature des flux .....	15
III.1.2) – 2 <sup>ème</sup> typologie selon l'étendue des missions ou la gamme des services offerts .....	17
III.1.3) – 3 <sup>ème</sup> typologie : choix de la spécialisation du travail.....	21
III.2) – Plates-formes téléphoniques en tant que cœur de métier de l'entreprise.....	23
<b>IV) - Grande diversité de métiers et de qualifications</b> .....	25
IV.1) – Des facteurs de diversité.....	25
IV.2) – Une technicité plus ou moins poussée.....	25
IV.3) – Des qualités relationnelles particulières .....	25
<b>V) – Principaux objets de négociation</b> .....	27
V.1) – L'existence de nombreux accords .....	27
V.2) – La réduction du temps de travail et les garanties en matière d'emploi ; principaux points de la négociation .....	29
V.3) – Peu ou pas de dispositions concernant les conditions de travail.....	30
V.4) – Vers une banalisation des plates-formes téléphoniques qui risque de limiter les avantages spécifiques accordés aux postes de téléacteurs.....	30
<b>VI) – Caractéristiques de la gestion du personnel des plates-formes</b> .....	31
VI.1) – Le dimensionnement des effectifs : une question cruciale.....	31
VI.2) – Deux pratiques de recrutement dominantes.....	32
VI.3) – Le contrôle qualité : productivité à travers un suivi statistique et une surveillance électronique du travail .....	32
VI.3.1) - Contrôle quantitatif à travers des statistiques de trafic .....	32
VI.3.2) - Contrôle qualitatif à travers des enregistrements et des écoutes.....	33
VI.4) – La gestion des carrières .....	35

<b>VII) - Conditions de travail et perception des salariés concernés .....</b>	<b>38</b>
VII.1) - Facteurs positifs.....	38
VII.2) - Contraintes.....	40
<b>VIII) - Quelques éléments de comparaisons internationales : le cas de la Grande-Bretagne .....</b>	<b>43</b>
VIII.1) – Une stratégie de substitution .....	43
VIII.2) – Des « call-centres » bâtis sur des principes de fonctionnement analogues à ceux des mutuelles sans intermédiaires en France.....	44
VIII.3) – Un mode de fonctionnement basé sur la flexibilité mais qui rencontre ses limites	44
<b>Conclusion .....</b>	<b>46</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>48</b>

## Introduction

---

En 1994, le groupe Paribas via la Compagnie Bancaire a innové en France en créant la Banque Directe, ouverte six jours sur sept, vingt-quatre heures sur vingt-quatre. Le lancement de la « banque par téléphone » a eu un très fort retentissement à l'époque. Sa création était clairement en contradiction avec le décret de 1937 qui interdit le travail par relais, par roulement et le travail de nuit. C'est par **un coup de force** que la première banque directe fut créée en France en prenant pour modèle la « First Direct », la filiale britannique de Midland Bank. Dans le secteur assurance, la société « Direct Assurance » fut créée en 1992 en tant que filiale du groupe AXA. Pendant un laps de temps très court, la plupart des grandes banques et des compagnies d'assurances se sont dotées d'une plate-forme téléphonique avec des fonctions plus ou moins étendues. Selon une enquête réalisée en 1997 par Cap Gemini et Publi-News auprès d'un échantillon de 50 banques et établissements de crédit, il ressort que pratiquement toutes les banques interrogées (94%) affirment avoir au moins une plate-forme installée ou en cours de mise en place. Toutefois, la grande majorité de ces dernières n'intervient qu'**en complémentarité** par rapport aux structures existantes.

Le fort développement des centres d'appels correspond à la fois à une volonté de répondre à une attente des consommateurs qui souhaitent pouvoir régler rapidement des questions par téléphone, à une volonté d'innover en matière commerciale et de marketing et à une stratégie d'optimisation des processus. Leur création se traduit généralement par de nouvelles spécialisations du travail. La mise en place des plates-formes téléphoniques qui constitue un des leviers dans la transformation actuelle des entreprises du secteur financier, comporte des **postes de travail bien spécifiques** en terme de :

- Conditions de travail : distribution automatique des appels, casque et écran informatique avec des impacts potentiels forts notamment sur le rythme de travail, la procédure de contrôle et de suivi de l'activité.
- Organisation et contenu du travail : les procédures de travail peuvent être normalisées à l'aide de scripts.
- Gestion des effectifs : durée et modalités du temps de travail, gestion de la mobilité... Le mode de recrutement varie d'une entreprise à l'autre, tantôt interne tantôt externe. Dans les deux cas de figure, la question relative à la gestion des carrières se pose. Jugés à la fois comme des emplois formateurs mais en même temps fortement astreignants, les jeunes qui y postulent espèrent ainsi faire leur première entrée au sein de l'entreprise, quitte ensuite à évoluer vers d'autres fonctions.

L'un des enjeux se situe précisément à ce niveau : si certaines entreprises prévoient, à travers des accords d'entreprise, la possibilité d'évoluer vers d'autres activités au bout d'une période déterminée, elle n'est pas offerte dans toutes. Le risque est alors de voir

certaines personnes se cantonner dans ces emplois sans perspective professionnelle. *Face au développement rapide de ce nouveau type d'emplois, les représentants des salariés s'interrogent sur l'attitude à adopter par rapport à ce dossier, sur les garanties à négocier avec les Directions pour minimiser les risques pour les salariés concernés.*

## Objet de l'étude et méthode

---

Cette étude, effectuée pour le compte du Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle et s'inscrivant également dans le cadre d'un projet européen Adapt, vise précisément à réaliser :

- Une analyse de la stratégie organisationnelle des entreprises surtout dans le **secteur financier** qui connaît actuellement une mutation très importante. Il ne s'agit pas tant de faire une description générale des choix technico-organisationnels que d'identifier les objectifs recherchés et les tendances nouvelles susceptibles d'avoir un impact sur l'évolution des conditions de travail, de l'emploi et du mode de gestion des effectifs. La création de structures nouvelles constitue-t-elle un phénomène provisoire ou durable ? Dans quelle mesure les changements en cours sont-ils précurseurs d'autres évolutions à venir ?
- Une typologie des conditions et des situations de travail sur les plates-formes téléphoniques en s'efforçant de dégager à la fois les facteurs positifs, les contraintes et les nouveaux risques pour les salariés.
- Une analyse des politiques de gestion de personnel innovante dans ce domaine visant à minimiser les contraintes pour les salariés concernés.

Cette étude a ainsi pour objectif d'éclairer les partenaires sociaux sur les enjeux de ces nouvelles situations de travail et de les sensibiliser sur les voies de la négociation permettant d'en limiter les risques.

Elle a été réalisée grâce à quatre études de cas, à l'analyse documentaire, à des entretiens avec des acteurs au sein du secteur financier, à l'analyse de nombreux accords d'entreprise et à des comparaisons avec la situation dans d'autres pays européens, en particulier avec la Grande Bretagne, les Pays-Bas et la Suède.

Il faut noter que la plupart des plates-formes téléphoniques en France est de création récente et plusieurs ne sont qu'au stade de l'expérimentation. C'est pourquoi cette étude n'est qu'une première analyse de nouvelles situations de travail qui sont loin d'être stabilisées.

## I) – Raisons du fort développement des plates-formes téléphoniques

---

Quatre facteurs principaux expliquent l'extraordinaire essor des plates-formes téléphoniques au sein du secteur financier.

### I.1) – Evolution du comportement des consommateurs

Le développement des centres d'appels s'inscrit pour la plupart des banques dans une stratégie de création de la « **banque à canaux multiples** ». Cela signifie que les modalités d'échange avec la banque doivent être laissées au libre choix du client (automate, entretien, téléphone, Internet, etc). Or, dès à présent, l'expérience montre que les clients ne souhaitent plus se déplacer pour des questions qui ne sont pas essentielles mais préfèrent notamment les régler par téléphone. La question s'est alors posée sur le moyen de faire cohabiter ces différents moyens de communication. La création des plates-formes téléphoniques a été un des éléments de réponse. Afin de ne pas perturber les rendez-vous au sein des agences et le travail de guichet, le reroutage des appels a été jugé nécessaire.

### I.2) – Recherche d'une optimisation des canaux de distribution et/ou la création de structures nouvelles

Leur développement s'inscrit dans une volonté d'optimisation des canaux traditionnels et induit de nouvelles spécialisations du travail. L'idée est d'une part de décharger les points de vente d'un ensemble de tâches à faible valeur ajoutée (demandes de renseignements, gestion de la vie des produits...) et d'autre part, renforcer leur potentiel commercial à l'aide de prises de rendez-vous et de la réalisation de campagnes de marketing direct.

La mise en place des centres d'appels est également un moyen pour des entreprises étrangères, n'ayant pas de réseaux de proximité, de pénétrer le marché français.

### I.3) – Recherche de gains de productivité

L'extension rapide des plates-formes téléphoniques correspond plus largement à une stratégie de recherche de gains, de productivité et à une volonté d'impulser une nouvelle dynamique dans les traitements, une meilleure réactivité et interactivité. Le poste de travail du télé-acteur, comme nous allons le voir plus en détail ci-dessous, permet une large automatisation du processus de travail.

#### **I.4) – Maturation des solutions techniques et baisse des prix**

Les centres d'appels ne sont pas en soi un phénomène nouveau. C'est leur généralisation qui constitue le fait nouveau au sein du secteur financier. A la question pourquoi le CTI (ou couplage entre téléphonie et informatique) arrive-t-il maintenant, l'auteur d'un ouvrage récent sur le sujet (1) donne l'explication suivante :

*« En informatique, comme dans toutes les nouvelles technologies, l'important n'est pas tant l'innovation technique que la baisse des prix. Deux raisons principales sont à l'origine du décollage de la téléphonie informatique. D'abord, la baisse du prix des équipements. Ensuite, la poursuite de l'ouverture vers des standards ouverts de la part des fabricants d'autocommutateurs (PABX), des constructeurs informatiques et des fournisseurs de logiciels. La téléphonie informatique a ainsi évolué d'un monde propriétaire « fermé » aux applications CTI coûteuses, vers un monde plus ouvert aux solutions enfin abordables ».*

---

1) « CTI – La téléphonie informatisée » par Eric Messika, Editions Eyrolles, 1999.



## II) – Poste de travail du télé-acteur

---

Le poste de travail du télé-acteur a pour trait caractéristique de permettre une forte automatisation de tout le processus du travail à savoir la distribution et l'affectation des tâches, les procédures de traitement et le contrôle.

### II.1) - Gestion en flux continu des appels entrants et sortants

Les autocommutateurs installés sur les plates-formes téléphoniques gèrent et distribuent un grand nombre d'appels téléphoniques entrants ; ils offrent la possibilité de configurer des groupes d'opérateurs auxquels correspondent des files d'attente ; **aus-sitôt un appel terminé, l'appel suivant en attente dans la file est présenté à l'opérateur du groupe correspondant**, entre-temps l'appelant aura patienté avec divers messages d'attente, certains pouvant offrir des services interactifs et communiquer déjà des premiers éléments de réponse. Cette génération d'autocommutateurs comporte également des fonctions de gestion des débordements de manière à ce qu'en cas de saturation des postes d'opérateurs, on puisse acheminer automatiquement le surplus de trafic sur des opérateurs en réserve. En outre il est possible de paramétrer des règles de priorité pour la distribution des appels permettant par exemple d'affecter un appel entrant à l'opérateur qui a été raccroché depuis la période de temps la plus longue ou de distribuer l'appel qui a été le plus longtemps en instance dans une file d'attente. Enfin, ces autocommutateurs disposent de fonctionnalités de supervision qui permettent à un gestionnaire d'intervenir en temps réel sur la configuration des groupes et des files d'attente, afin, par exemple, de rééquilibrer la répartition de la charge de travail ; ces fonctions de supervision s'accompagnent, comme on le verra plus loin, de fonctions de *reporting* permettant d'obtenir des éditions détaillées concernant l'activité de la plate-forme et notamment la quantification des appels entrants ou, le cas échéant, sortants.

Il existe différentes façons d'assurer la fonction d'émission ou de composition d'appels. Une pratique répandue consiste pour l'agent à sélectionner sur l'écran de son ordinateur et dans une liste préétablie, un nom ou un numéro de téléphone. La sélection déclenchera automatiquement l'appel. Dans certains cas, la gestion d'émission d'appels peut être entièrement automatisée (exemple la numérotation prédictive). Cette fonction correspond à un algorithme qui intègre le nombre de décrochés et la durée des entretiens. De telles applications sont fréquemment utilisées dans le télémarketing.

### II.2) - Couplage du téléphone et de l'ordinateur

En soi les autocommutateurs sont aujourd'hui de véritables ordinateurs ; ils en adoptent la logique comme les composants électroniques et les protocoles d'échange de données avec d'autres ordinateurs tendent à se normaliser. Cela présente bien des avantages dans un contexte de plate-forme d'appel. L'interfaçage entre un autocom et un système informatique permet en effet d'identifier l'appelant par son n° de télé-

phone (service dit de présentation d'appel offert par France Télécom) ou par un identifiant qu'on va lui demander de saisir sur le clavier de son téléphone et qui sera interprété à l'aide d'un serveur vocal interactif. Dès lors, **en une fraction de seconde, un accesseur est capable d'aller rechercher la fiche commerciale dans la base de données client** et de l'afficher à l'écran du poste de travail du « télé-opérateur ». Cela présente l'intérêt de limiter les manipulations informatiques répétitives, d'abrégier les temps de réponse et d'augmenter **la productivité** dans le traitement des appels.

A titre d'exemple, on trouve souvent actuellement sur **des plates-formes bancaires** assurant des appels sortants la solution technique suivante :

*Un poste de travail bancaire* dans une configuration revue en tenant compte des impératifs de **rapidité**, de **sécurité des données**, de **qualité relationnelle** avec lesquels les demandes des clients seront traitées à distance. Ce poste appelle des raccourcis permettant d'accéder quasi instantanément aux données et aux transactions ; cela suppose aussi des temps de réponse très performants et un taux de disponibilité sans faille.

*Des outils commerciaux* spécifiques sont fournis avec le poste de travail.

- **L'agenda électronique** : c'est un complément indispensable à une plate-forme téléphonique dont un des objectifs est justement de prendre des rendez-vous pour le compte des commerciaux dans le réseau. Cet agenda est un progiciel ; il permet de remonter automatiquement l'agenda du conseiller commercial en agence titulaire de la gestion du client et de transférer des éléments d'information relatifs à l'appel dans la base des contacts. Une table de codification des motifs de rendez-vous est associée. Une alerte est déclenchée sur les postes de travail des conseillers du réseau lorsque ces derniers n'ont pas consulté leur agenda après que des rendez-vous aient été pris.
- **Le bloc-notes** : il s'agit d'un bloc-notes centralisé qui est de ce fait consultable en tous points du réseau, contrairement au bloc-notes ancien qui demeure sur le serveur d'agence. Il permet de relever en texte libre ou dans des zones dont le contenu est préqualifié tout élément important pour la relation bancaire avec le client (messages pour les conseillers commerciaux, projets, risques).
- **La base relationnelle** est un concept qui recouvre un ensemble d'outils d'aide à la gestion des relations avec les clients ; elle englobe la base événementielle, la base des contacts, la base réclamations, la base des accès aux canaux et la base courrier. Tous ces outils intéressent bien entendu l'activité de la plate-forme. Il est prévu pour cela que certains d'entre eux soient adaptés aux besoins spécifiques de la plate-forme : c'est notamment le cas de la base événementielle dont le contenu doit pouvoir être mis à jour en temps réel au fur et à mesure que les événements sont traités.

### II.3)- Normalisation des procédures de travail (script) et aide en ligne

L'objectif de toute plate-forme téléphonique est de traiter le maximum d'appels entrants ou sortants de la façon la plus pertinente possible ; il faut pour cela des durées de communication courtes et, de préférence, une normalisation des procédures de travail. C'est pourquoi les entreprises assurant des actions commerciales (appels sortants) s'équipent souvent d'un logiciel de télémarketing. Ces logiciels ont plusieurs intérêts :

- Ils servent de « **fil rouge** » dans la communication et aident à garder un enchaînement logique dans la discussion avec le client ou le prospect. Selon un téléopérateur au sein d'une compagnie d'assurance en charge de réaliser des campagnes commerciales : « *on essaie de garder la trame du dialogue telle que proposée par le script. Cela nous évite de nous disperser ou bien d'utiliser des termes non appropriés.* »
- Le *script* sert également à alimenter les **statistiques**. D'un côté le téléopérateur pose un certain nombre de questions qui s'affichent à l'écran au fur et à mesure que le dialogue avance et de l'autre, il « coche » chaque fois la réponse apportée par le prospect sur une grille préétablie. Ces informations alimentent la base de marketing.
- Enfin, le script peut contenir, en plus, des **argumentaires commerciaux**. Par exemple, le téléopérateur peut disposer à l'écran d'une liste des principales entreprises concurrentes. En cliquant avec la souris sur telle ou telle entreprise, une check-list résumant les principaux points faibles de la concurrence s'affiche automatiquement à l'écran. Le téléopérateur est ainsi d'autant plus crédible face au prospect qu'il peut se référer à des faits objectifs. « *Nous essayons de persuader la personne en s'appuyant sur les points faibles de la concurrence.* » Cet outil est d'autant plus intéressant qu'il peut être mis à jour très facilement. La concurrence modifie ses conditions, le script peut être très facilement adapté.
- Le travail commercial étant un travail de persuasion, le script intervient comme une aide précieuse dans le travail. Toutefois, cela ne signifie pas pour autant que le travail au téléphone peut être complètement « automatisé ». Dans la discussion, c'est le téléopérateur qui doit adapter et choisir son argumentaire compte tenu du profil du prospect. « *L'important c'est que le dialogue s'instaure.* »

### II.4)- Système élaboré de supervision, de contrôle et de statistiques de l'activité

Les outils de supervision d'un distributeur d'appels automatique (ACD en anglais, Automatic Call Distribution) sont poussés et permettent de fournir à la fois **un historique** et quasiment **en temps réel** tout un ensemble d'informations sur le trafic téléphonique traité par la plate-forme d'appel. Sans prétendre à l'exhaustivité, ces informations peuvent concerner par exemple :

- le nombre d'appels dans un distributeur automatique d'appels à un moment donné,
- le nombre d'agents actifs dans une file,

l'activité individuelle des opérateurs (à partir du n° personnel de *user* que l'opérateur saisit à chaque démarrage de vacation),  
les performances des différents groupes d'opérateurs,  
les performances individuelles des opérateurs,  
les délais de décrochage,  
l'étiage des appels dans les files d'attente,  
les volumes d'abandons,  
la durée d'appel,  
le temps d'attente avant la réponse d'un agent,  
le temps d'occupation des différents opérateurs,  
la durée des raccrochés (permettant indirectement de mesurer, par exemple, les temps de pause)  
l'origine des appels.

A l'aide de ces informations les agents qui assurent la supervision de la plate-forme et la hiérarchie peuvent intervenir en direct sur la configuration de l'ACD et des files d'attente afin d'améliorer les performances. Ils peuvent paramétrer pour cela des alertes qui se déclenchent automatiquement dès qu'un seuil particulier est franchi. C'est ce que l'on appelle **le monitoring**. Les mêmes informations peuvent être fournies de manière détaillée ou agrégée, à la journée, à la semaine ou au mois, sous forme de rapports édités par le superviseur, c'est la fonction de **reporting**.

Les données traitées permettent indiscutablement d'opérer un suivi individuel de l'activité de travail, les entreprises se trouvent confrontées à deux obligations réglementaires : une déclaration à la CNIL et une consultation du Comité d'Entreprise. (Pour plus de précisions, voir en annexe).

## III) – Typologie des plates-formes téléphoniques

---

### III.1) – Plates-formes téléphoniques en tant que structures d'appui pour les canaux traditionnels avec une diversité de fonctions

Contrairement à d'autres pays européens, la très grande majorité des plates-formes téléphoniques en France dans le secteur financier a été créée en tant que **structure d'appui** aux canaux de distribution traditionnels (agences bancaires, bureaux des mutuelles d'assurance, agences générales, etc...). Le secteur financier a connu au cours des dernières années une véritable explosion de ce type de centres d'appels. Selon une étude réalisée en 1997 par Cap Gemini et Publi-News auprès d'un échantillon de 50 banques et établissements de crédit (cf. ci-dessus), il ressort que :

- toutes les banques interrogées affirment avoir au moins une plate-forme installée ou en cours de mise en place
- la création de plates-formes est un phénomène récent puisque les banques interrogées affirment pour 68% qu'elles ont moins de 3 ans et 52% d'entre elles que leurs plates-formes datent de moins de 2 ans (pour plus de détail voir page ci-après).

En partant de la situation actuelle, ces plates-formes peuvent être analysées selon la typologie suivante :

- La nature des flux (appels entrants / appels sortants)
- L'étendue des missions ou la gamme des services offerts
- Le choix de la spécialisation du travail.

### « CENTRES D'APPEL : les banques françaises rattrapent leur retard »

Les principales conclusions de cette étude publiée en 1998 et réalisée par Cap Gemini et Publi News auprès d'un échantillon de 50 banques et établissements de crédit sont résumées dans les termes suivants :

- Une généralisation des centres d'appels  
Toutes les banques interrogées affirment avoir au moins une plate-forme installée ou en cours de mise en place : 54% disent en avoir une seule, 40% déclarent en avoir plusieurs et 6% sont en cours de mise en place
- Un phénomène récent  
Les centres d'appel sont un phénomène récent puisque les banques interrogées affirment :
  - ◆ pour 68% qu'elles ont moins de 3 ans
  - ◆ pour 52% d'entre elles que leurs plates-formes datent de moins de 2 ans
  - ◆ et 32% des centres d'appels existants datent de 1997.
- Le nombre de plates-formes par banque progresse  
46% des banques interrogées affirment avoir au moins 2 plates-formes soit presque une banque sur deux.  
Le nombre de banques interrogées ne possédant qu'une seule plate-forme a diminué : 76% fin 95, pour seulement 54% d'entre elles en 1997.  
La comparaison avec la même étude de fin 95 révèle une progression du nombre moyen de plates-formes de 1,43 à 2,46.  
De plus, les banques interrogées en 1997 affirmant avoir des plates-formes en cours de mise en place, prévoient d'emblée plusieurs plates-formes.
- Vers une spécialisation des plates-formes  
La majorité des banques 60% affirment avoir spécialisé leurs plates-formes, principalement sur le critère réception d'appels entrants/émission d'appels sortants (83%) et beaucoup moins sur le type de clients (30%) ou le service (23%). Cette spécialisation témoigne de la professionnalisation de l'activité centres d'appels.

*Source : CAP GEMINI extrait dossier de presse  
Février 1998*

### **III.1.1) – 1<sup>ère</sup> typologie selon la nature des flux**

Les grands établissements bancaires ont clairement tendance à spécialiser leurs plates-formes téléphoniques pour d'un côté réaliser une gestion de la relation client à distance (gestion des appels entrants), de l'autre opérer des actions de télémarketing (appels sortants). Dans les banques de taille moyenne, les deux fonctions peuvent toutefois être regroupées sur une même plate-forme.

Les services de banque à distance, appels entrants, font l'objet de publicité et sont largement connus au sein du public (par exemple Crédit Lyonnais à l'écoute, club BNP en Ligne, Audiposte, Phonécureuil, Bred Direct Services, etc...). Par contre, les services de télémarketing, appels sortants, sont davantage restés dans l'ombre. L'encadré ci-dessous décrit une plate-forme téléphonique d'une banque régionale en charge de la gestion des appels entrants.

	<b>Exemples</b>
<b>Appels entrants</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- informations sur les produits</li><li>- opérations financières simples</li><li>- enregistrement des modifications concernant la situation des clients</li></ul>
<b>Appels sortants</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- marketing direct</li><li>- campagnes de phoning</li><li>- prise de rendez-vous pour le compte des commerciaux dans le réseau</li></ul>

### **Une Banque régionale : une plate-forme téléphonique pour la gestion des appels entrants**

En 1998, la Banque régionale a créé une plate-forme téléphonique destinée à traiter les **appels entrants** avec l'idée de dégager du temps commercial dans les agences et d'améliorer la qualité de service. Il lui était apparu nécessaire de supprimer la nuisance des appels téléphoniques pendant le déroulement d'entretiens commerciaux ainsi que d'améliorer la disponibilité des conseillers.

Le choix qui a été fait par la Banque régionale est d'assurer un service téléphonique 6 jours sur 7 allant de 7h48 le matin jusqu'à 19h03 le soir, sauf le samedi où la journée est prévue de s'arrêter à 17h.

Le dimensionnement de la plate-forme a été calculé en s'appuyant sur des standards de la profession (2 appels par an et par client, 10 télé-opérateurs pour 100.000 comptes, 70 appels par jour et par télé-opérateur) : appliqués à la Banque régionale, ces standards donnent un volume annuel prévisionnel de 470.000 entretiens téléphoniques probables (pour un total de 230.000 comptes), ce qui compte tenu de l'effectif de **30 personnes sur la plate-forme** (soit 34 personnes au total encadrement inclus), devrait globalement donner une moyenne d'une **cinquantaine d'appels traités par jour** et par personne.

#### **- Les opérations traitées par la plate-forme**

Les opérations traitées par la plate-forme téléphonique sont des opérations « *simples, basiques, et d'un montant limité* » pouvant être exécutées dans de bonnes conditions de sécurité. Elles consistent principalement à **délivrer des informations sur les produits, à opérer des virements ou des recherches, à traiter des déclarations, des réclamations ou des demandes (certaines nécessitant l'accord préalable de l'agence), à enregistrer des modifications concernant la situation des clients.**

L'objectif de la plate-forme, comme cela est toujours le cas, est de traiter le maximum d'appels entrants ; il faut pour cela des durées de communication courtes, de l'ordre de 120 secondes en moyenne. Si un entretien doit être plus long, la consigne est d'essayer de la traiter en différé, pendant les périodes creuses de l'après-midi. « (...) *On ne peut pas vouloir à la fois être rapide pour traiter les appels et en même temps faire du business* », explique un responsable.

Dans l'ensemble, les opérateurs sont satisfaits du contenu de leurs tâches, mais certains ont été **au départ un peu frustrés**, notamment ceux qui avaient l'expérience de l'autonomie et de la polyvalence en bureau et qui avaient l'habitude d'« *en faire tout de même un peu plus* ».

Contrairement à la situation dans de nombreuses banques, la prise de rendez-vous continue à être assurée en agence. Les secrétariats commerciaux en agence ne souhaitent apparemment pas s'en déposséder ; on craint en effet que les rendez-vous qui seraient issus du Service Téléphone ne soient pas assez qualifiés et qu'on ne tienne pas non plus suffisamment compte des distances à parcourir par les commerciaux entre deux rendez-vous. L'équipement d'un agenda électronique présenterait l'avantage de permettre à la plate-forme de faire de la prise directe de rendez-vous en ayant une bonne visibilité du planning des conseillers

#### **- Les opérations transférées aux agences**

**Toutes les opérations commercialement délicates**, ayant des implications financières, ou en terme d'organisation interne, **sont transférées aux agences** : renseignements sur certains produits ainsi que les taux de financement, virements externes, chèques de banque, prise de rendez-vous, opérations de bourse. Les opérations sont aujourd'hui transférées aux agences par fax directement accessible à partir du poste de travail des opérateurs. Les fax sont nominatifs et transmis à la personne en charge du secrétariat commercial qui les délivre à leurs destinataires finals, c'est à dire les gestionnaires de portefeuille. On en est aujourd'hui à moins de 10% des appels donnant lieu à un transfert par fax, soit 5 à 6 fax par jour et par point de vente.

Le système par fax présente l'avantage de se matérialiser par un document papier à l'arrivée. Toutefois, cela ne saurait exclure l'idée que les opérateurs de la plate-forme ne puissent pas bénéficier un jour d'un système de communication plus intégré comme le logiciel *Notes* d'IBM, ce qui présenterait l'avantage de favoriser les synergies entre la plate-forme et les agences.

#### **- Conditions d'accès à l'emploi**

Lors de la création, les emplois de la plate-forme étaient réservés à des assistants **commerciaux d'agence** ayant au **minimum deux années d'expérience** ; à terme un processus de tutorat est prévu entre les plus anciens et les plus jeunes dans le métier. Les personnes sont considérées comme détachées de leur structure d'origine et il n'est pas dans l'esprit de la Direction de créer des postes spécialisés dans la réception téléphonique. Ce statut devrait faciliter l'exercice d'**un droit au retour** au bout de 6 mois pour les candidats qui s'apercevraient au bout d'un certain temps que l'activité sur la plate-forme ne leur convient pas ; c'est en tout cas un souhait exprimé par les personnes actuellement en place, même si aucune pour l'instant n'en manifeste l'intention.

La Banque entend bien considérer la fonction de télé-opérateur comme **un passage dans la carrière** d'une personne, voire même à ce que ça devienne un point de passage obligé pour tout nouvel agent commercial. La durée d'exercice de ce métier ne devrait pas dépasser **trois ou quatre ans**. Lors de la création, un certain nombre de mesures d'accompagnement a été prévu : notamment des aides à la mobilité pendant 120 jours ainsi qu'une prime (150 points pour un célibataire, 250 pour un agent marié, 300 points avec des enfants). Il s'agit là de l'application de l'accord interne de mobilité. Rien de spécifique ni de plus incitatif n'a cependant été proposé.

Dans l'ensemble, les clients de la Banque semblent bien accepter la centralisation des appels. On recense bien quelques cas de personnes qui souhaitent par principe s'adresser exclusivement à leur conseiller commercial, dans la majorité des cas cependant, les clients semblent reconnaître quant à la rapidité et au professionnalisme avec lesquels ils sont accueillis sur la plate-forme téléphonique.



### III.1.2) - 2<sup>ème</sup> typologie selon l'étendue des missions ou la gamme des services offerts

Les plates-formes peuvent également être classées selon l'importance et l'étendue des fonctions qu'elles assurent. Aujourd'hui, on observe encore de fortes disparités d'un établissement à l'autre. **Toutefois, la tendance générale va dans le sens d'un élargissement des fonctions** (2). Dans des secteurs fortement concurrentiels, les banques et les compagnies d'assurances peuvent difficilement offrir un service à la clientèle inférieur à leurs concurrents.

Historiquement, les premiers centres téléphoniques ont eu pour principal rôle de délivrer des renseignements aux clients. Ensuite, afin de décharger les canaux de distribution traditionnels, on leur a confié des opérations simples (virement, recherche, traitement de déclarations et de réclamations, modifications concernant la situation du client, etc). Enfin, au cours des dernières années, des actions commerciales (avant-vente, vente et après-vente) ont pris une importance accrue. De plus en plus, les téléopérateurs se voient confier des objectifs commerciaux. A titre d'exemple, au sein d'un centre d'appel d'une mutuelle d'assurance, l'objectif est qu'à partir de toute communication téléphonique, le téléconseiller devra développer un ou plusieurs produits complémentaires. Cette montée en charge des missions et des compétences des plates-formes téléphoniques est illustrée par les deux études de cas ci-dessous.

Fonctions les plus répandues actuellement sur les plates-formes d'appel	
Fonctions	Exemples
Renseignements	- informations sur les produits
Opérations d'assurances ou bancaires simples	- virement, recherche - traitement de déclarations et de réclamations - modification concernant la situation du client
Actions commerciales Avant-vente Vente	- campagnes d'appel - établissement de devis - prise de rendez-vous - constitution du dossier informatique pour les demandes de certains prêts - souscription de certains contrats d'assurance pour des particuliers
Après-vente	- gestion sinistre pour les produits d'assurance simples
Tâches administratives	- photocopie des documents - recherche en différé - confirmation au client des ouvertures de produits

---

2) La revue des consommateurs « Budget et Droits » a testé les services de banque à distance de seize établissements. Elle vient de publier les résultats dans son numéro 17 (février 99). « *Même si tous ne se valent pas, ils sont de plus en plus complets et performants* ».

## Au sein d'une Mutuelle d'Assurance : un élargissement progressif des attributions des centres téléphoniques

### - Fonctions

Les plates-formes implantées dans trois régions géographiques distinctes ont été créées **progressivement** et au fil des années leurs **attributions ont été élargies**. Certains établissements régionaux disposent depuis des années d'un centre téléphonique ayant presque exclusivement pour rôle de fournir aux clients des renseignements pratiques. Ainsi, certaines plates-formes téléphoniques ont succédé à des centres de renseignements téléphoniques préexistants avec des fonctions restreintes. C'est la forte croissance du trafic téléphone au sein des points de vente et la non-maîtrise de ce dernier qui a été le principal effet de levier pour le développement des plates-formes téléphoniques. A titre d'exemple, vers le milieu des années 90, le taux d'efficacité arrivée n'était que de 20 à 30 % au sein des points de vente de la direction régionale Ile de France de cette compagnie. Cette **non-maîtrise du trafic téléphonique** avait plusieurs effets pervers :

- image de marque déplorable
- facteur de désorganisation au sein des bureaux : les entretiens étaient régulièrement interrompus par x appels téléphoniques. Par conséquent, ni l'accueil physique, ni l'accueil téléphonique n'étaient traités de façon satisfaisante.
- difficultés de développer la fonction commerciale par manque de disponibilité.

Face à un service aussi dégradé, il était devenu impératif de trouver une solution au problème du téléphone. Dans les trois régions concernées, des plates-formes téléphoniques furent respectivement créées en 1990, 1991 et 1993.

Au fil des années, les attributions des centres téléphoniques ont été élargies et elles peuvent actuellement être résumées de la façon suivante :

- *Renseignements - service*  
Par exemple, demandes de tarifs par téléphone, adresses et heures d'ouverture des points d'accueil
- *Opérations d'assurances simples*  
Les Centres effectuent par téléphone des modifications et des remplacements pour des produits destinés aux particuliers en dehors de ceux destinés aux commerçants, aux Comités d'Entreprise et aux associations. Au fil des années, le travail de saisie a ainsi pris une importance accrue.
- *Actions commerciales*  
**La fonction commerciale a partout pris une importance accrue.** Elle comprend à la fois des **actions d'avant-vente** telles que devis, contacts prospects et envoi par messagerie aux points d'accueil et de vente, prise de rendez-vous pour le compte des points d'accueil, constitution du dossier informatique pour les demandes de certains prêts, etc. et de **vente** : acceptation par téléphone de souscription de certains contrats pour des particuliers. Par exemple, habitation, habitation-location, navigation de plaisance, caravane à l'exclusion des produits Epargne.

### - Organisation et ressources humaines

Le tableau ci-dessous donne (selon des statistiques également établies au milieu des années 1990) le profil des centres et des téléconseillers :

- **la taille moyenne** des plates-formes téléphoniques est relativement **restreinte**. La majorité compte moins de 20 salariés.
- **le téléconseiller est jeune**. Dans 2 régions sur 3, la moyenne d'âge est de 25 ans.
- **des pratiques différentes** existent en matière de **recrutement** et de gestion de ressources humaines. Deux régions ont procédé uniquement par recrutement extérieur, niveau bac + 2 (BTS ou DUT, section commerciale, communication...) et, pour la plupart, sans expérience en assurance. Une région a opté pour un recrutement mixte : recrutement interne (40 personnes) et recrutement externe (20 personnes). De plus, un système de rotation a été mis en place : sur la base du volontariat, 2-3 conseillers par points de vente (au total 40 personnes) exercent le métier de téléconseiller pendant une semaine toutes les 8 semaines. Cette solution a été mise en place pour éviter une éventuelle apparition de clivage entre les deux entités.

(suite)

### Centre téléphonique

	Région A	Région B	Région C
<b>Nombre de centres</b>	5	4 (+ 1)	1
<b>Heures d'ouverture</b>	8 h 30 - 18 h 30	8 h 30 - 18 h 30	9 h - 19 h
<b>Effectifs totaux</b>	109	62	25
<b>Temps partiel</b>	14	-	6
<b>Age moyen</b>	25 ans (environ)		25 ans
<b>Répartition par sexe</b>	Dominante féminine		Moitié hommes femmes
<b>Recrutement</b>	Externe bac + 2	* Externe * Interne * Poste en roulement (conseillers tournants)	* Externe 15 % Bac +2 30 % Bac ou niveau Bac 55 % BEPC
<b>Formation initiale</b>	2 mois	2, 5 mois	2, 5 mois

Source : Données 1993

La perspective de carrière est l'une des préoccupations des téléconseillers : « Je pense qu'au bout de quelques années, le travail au téléphone deviendra lassant ; j'aimerais évoluer, me spécialiser. Or, nos perspectives de carrière sont loin d'être claires. Les agences ou les points de vente ne recrutent pratiquement plus ».

### Une Banque régionale : une plate-forme téléphonique pour la gestion des appels entrants et des appels sortants.

La mise en place de la plate-forme téléphonique, décidée vers la fin des années 1990, est une des pierres de la construction de la banque à canaux multiples ; il est bien précisé cependant que le réseau de proximité reste le pivot de la relation bancaire.

La plate-forme téléphonique, qui est ouverte de 8h à 20h, comporte deux équipes (matin et après-midi) qui assument globalement sept grandes catégories d'activité :

- *réception d'appels courants* par les télé-assistants, chargés de prendre en charge les clients qui en ont manifesté le souhait sur le serveur vocal interactif (SVI),
- *réception d'appels de clients gérés en gestion de la relation à distance* par les télé-conseillers ; trois portefeuilles de clients gérés à distance sont prévus actuellement ;
- *les tâches de back office* liées à l'appel (lancement d'éditions diverses pour concrétiser une opération sur compte, confirmation au client des ouvertures de produit, ...)
- *les tâches de back office* liées à une opération complexe nécessitant par exemple des recherches en différé, des photocopies de documents, un traitement spécifique pour les réclamations, un traitement des retours de pièces, ...)
- *les campagnes d'appels* sortants dans le cadre d'opérations marketing programmées ; cette activité ne devrait démarrer en principe qu'à partir de 18 heures
- *les tâches administratives* générées par les appels sortants ;
- la participation de tous les opérateurs aux 20 minutes de réunion quotidienne de briefing entre 11 h et 12 h et entre 15 h et 17 h.

La plate-forme a ainsi pour traits caractéristiques de gérer à la fois des appels entrants et des appels sortants :

- **Les appels entrants** : les clients sont accueillis par un **serveur vocal interactif (SVI)** et pourront s'ils le souhaitent avoir un entretien téléphonique avec un **télé-assistant** ou un **téléconseiller** selon le niveau de technicité du dossier. Il s'agit de proposer aux clients de s'adresser à la plate-forme téléphonique pour des **opérations courantes** qui peuvent être réalisées à distance et selon une grille tarifaire bien définie. Dans leur grande majorité, il s'agit d'opérations basiques, souvent de montant limité et pouvant être exécutées dans de bonnes conditions de sécurité ; beaucoup correspondent à de la délivrance d'informations sur les produits et services de la banque, à des recherches ou au traitement de déclarations, de réclamations ou de demandes de modifications (modifications de situation des clients, modification de conditions de fonctionnement des produits). On note cependant que, pour se conformer au droit bancaire et au droit de la preuve, nombre de ces opérations nécessiteront des échanges écrits avec les clients. Cela explique la nécessité d'adjoindre à la plate-forme un **back-office**. L'objectif est également de drainer une activité commerciale supplémentaire quantifiée notamment en nombre de rendez-vous pris pour le compte des conseillers commerciaux en agence : plus précisément il est envisagé de dégager grâce à la plate-forme un rendez-vous supplémentaire tous les deux jours par commercial travaillant actuellement dans le réseau. On note également que cette plate-forme disposera d'outils permettant de réaliser des opérations de vente simples.
- **Les appels sortants** : l'objectif est ici de réaliser des prises de rendez-vous à distance et des campagnes de « *phoning* » sur des cibles de clientèle pré-identifiées ou pour traiter de façon systématique des événements issus de la base événementielle. Il est également prévu que les agences puissent en quelque sorte sous-traiter à la plate-forme téléphonique des campagnes spécifiques. Aucune action de télémarketing en direction d'un client donné ne devrait en principe être lancée sans l'assentiment préalable du gestionnaire de portefeuille.

#### - Emploi et organisation du travail

Lors du démarrage, les effectifs sur la plate-forme étaient limités au nombre de 15 ETP (1 responsable, 1 superviseur, 4 téléconseillers, 9 télé-assistants). A terme, les effectifs devraient évoluer jusqu'à **36 télé-assistants (ETP)**, ce qui devrait impliquer l'ouverture d'une 2<sup>ème</sup> plate-forme. Ce calcul prévisionnel a été réalisé à l'aide d'un logiciel de simulation des charges. Dans la phase de lancement, la plate-forme doit être en capacité d'accueillir un peu plus de 100.000 appels par an. La durée moyenne des appels pris en compte est de 3 mn 30.

A l'origine, il n'était pas prévu que la plate-forme génère des emplois nouveaux dans l'entreprise. Les emplois de la plate-forme devraient être **prélevés** sur les équipes des **établissements du siège** et réinjectés, à travers la plate-forme, dans le réseau. Toutefois, les appels de candidature en interne n'ont pas permis de pourvoir tous les postes et l'entreprise a été obligée de procéder à des recrutements externes.

Pour la Banque régionale les emplois de télé-opérateurs sur la plate-forme ne devraient pas être tenus de manière indéfinie. La DRH raisonne sur **une durée d'emploi à ce poste de 3 ans**. Ce principe se retrouve fréquemment dans le cadre d'expériences similaires et correspond bien à la volonté d'éviter que des personnes ne se spécialisent trop dans la gestion de la relation à distance, qu'elles finissent par éprouver le sentiment d'être dans un cul-de-sac sur le plan professionnel, ou qu'elles éprouvent des sentiments de saturation dus aux conditions de travail un peu particulières qui règnent sur les plates-formes téléphoniques.

#### - Devenir à long terme du réseau

Désormais, la clientèle de la Banque régionale peut être traitée à deux niveaux, celui du réseau de proximité et celui de la plate-forme téléphonique. Cela pose inévitablement des problèmes de frontière, de délégation et de cohérence d'action qui doivent être tranchés le plus clairement possible. Se situant dans une perspective à moyen ou long terme, les salariés de la Banque s'interrogent sur l'avenir du réseau de proximité et se demandent si la plate-forme n'est pas de nature à transformer profondément les canaux de distribution de l'entreprise et à remettre en cause sa physionomie et son organisation. Il est clair que la plate-forme téléphonique n'a de sens qu'étroitement articulée avec l'action commerciale de terrain. Elle doit donc être vue comme un relais, un instrument de valorisation du réseau de proximité et d'appui aux équipes commerciales de terrain.

### **III.1.3) - 3<sup>ème</sup> typologie : choix de la spécialisation du travail**

Enfin, les plates-formes se distinguent les unes par rapport aux autres selon le choix de l'organisation du travail (polyvalence ou spécialisation plus ou moins forte). Au cours des dernières années, on a pu observer une double évolution. D'un côté, comme indiqué ci-dessus, les plates-formes connaissent un élargissement progressif de leurs fonctions. De l'autre de nombreuses banques ou compagnies d'assurance procèdent à une spécialisation des fonctions ou tâches au sein des centres téléphoniques. On peut identifier trois raisons principales :

- **Recherche de gains de productivité**  
Le développement des plates-formes au sein du secteur financier s'inscrit aussi dans un processus de rationalisation des structures et une refonte des process (reengineering de process selon la terminologie anglaise). Par exemple, au sein des établissements de vente de crédit à la consommation on observe souvent une forte spécialisation du travail avec des plateaux distincts pour la vente et l'après-vente. L'étude de cas page suivante résumant un projet de restructuration d'une compagnie d'assurance illustre clairement comment la centralisation de la gestion sinistre sur des plates-formes téléphoniques vise une rationalisation des procédures.
- **Qualité de service à la clientèle**  
A l'instar de l'organisation du travail au sein des agences, certaines banques ont également procédé à une spécialisation du travail au sein des plates-formes. Ainsi, au sein du « Crédit Lyonnais à l'écoute » on trouve à la fois des conseillers généralistes, des conseillers spécialistes (opérations de bourse) et des agents de back-office.
- **Gestion des carrières des téléconseillers**  
Les banques n'ont généralement pas pour objectif de garder les salariés au sein des centres d'appels au-delà d'une certaine période. Toutefois, certaines compagnies d'assurance ont créé de nouveaux postes sur les plates-formes également dans le but d'offrir de nouvelles perspectives de carrières aux téléconseillers.

## Compagnie d'assurance : création de plates-formes téléphoniques dans le cadre d'un projet de restructuration (reengineering de process)

### - Contexte

Afin d'enrayer l'érosion de parts de marché (- 10 à 20%) observée au cours des deux dernières années en assurance dommage du particulier au profit des MSI (Mutuelles sans intermédiaires), la Compagnie a présenté en 1998 un projet technico-organisationnel global. Les causes de cette perte de compétitivité sont connues. Les écarts de tarifs proviennent essentiellement des différences dans les frais de gestion des sociétés. Des différences de coûts qui s'expliquent par plusieurs facteurs : mode de sélection des risques, conception des produits (banalisés ou pas), gestion et organisation administrative et incontestablement le coût de la distribution (synergie insuffisante entre compagnies et agents). L'existence du statut des agents généraux (de 1945) a longtemps eu pour effet de rigidifier les relations entre la compagnie et le réseau et rendre toute modernisation difficile.

Le projet de la Compagnie a ainsi pour ambition de casser ce cercle vicieux en préconisant une réorientation de la stratégie commerciale comportant également de nouvelles répartitions de tâches agences - Compagnie. Cette stratégie a un double volet :

- Elaboration d'une offre IA de masse en apportant une baisse de 10 points des coûts :
  - ◆ 2 % grâce à une systématisation de l'encaissement direct
  - ◆ 5 % d'économie de gestion et redondances des tâches (**plate-forme de gestion sinistre**)
  - ◆ 3 % d'économie sur le montant moyen des sinistres (spontanéité et suppression de la pression commerciale des clients sur l'agent).
- Diversification commerciale : déchargé d'une partie de gestion, l'agent (et ses collaborateurs) devra être plus à même d'investir du temps dans le travail commercial et de réussir ainsi une percée commerciale sur des créneaux de marché plus porteurs (projet santé individuelle, vie individuelle, service).

### - Fonctions

L'objectif est de centraliser sur des plates-formes téléphoniques **l'ensemble de la gestion sinistre afférente à l'offre IA de masse**. Les nouvelles chaînes et processus de traitement seraient beaucoup plus productifs que par le passé : au départ, les nouveaux produits « packagés » devront simplifier la gestion en limitant le nombre de litiges et sujets d'interprétation. De plus, les nouvelles chaînes informatiques ont été davantage automatisées (automatisation accrue des entrées et des sorties de données). Toutefois, même en présence de contrats industrialisés, on prévoit qu'une partie des déclarations va arriver par courrier.

### - Organisation et ressources humaines

Quant aux **qualifications requises** pour assurer le futur poste de travail sur les plates-formes, le responsable pense que les personnes doivent détenir une double compétence (voire aptitude) :

- technicité pointue en matière de gestion sinistre
- qualité relationnelle et commerciale.

Le premier volet ne devra pas poser de problèmes majeurs ; le personnel, en général, dispose déjà d'une bonne technicité en assurance. Le complément de formation devra plutôt être axé sur la partie comportementale et les relations à la clientèle.

L'ensemble des effectifs a fait l'objet d'un bench-marking. Les résultats montrent **qu'une grande partie des effectifs actuels (80%)** pourra être recyclée sur les plates-formes. Pour le responsable, il serait souhaitable d'avoir une **population mixte** : des jeunes et des personnes anciennes expérimentées.

Au niveau du contenu et de l'organisation du travail, l'activité sur les plates-formes téléphoniques ne devra pas uniquement se limiter à un travail au téléphone. Le gestionnaire aura à réceptionner les déclarations par téléphone mais ensuite la gestion, au moins pour certains types de sinistres, aura lieu sur dossiers. Le responsable envisage éventuellement une organisation du travail par roulement, matin au téléphone, après-midi gestion sur dossier.

Le développement rapide de ces plates-formes d'appui suscite des inquiétudes chez les salariés et leurs représentants au sein des entreprises concernées.

- Les directions de ces établissements ne cessent de rappeler que ces plates-formes téléphoniques n'ont pas été créées pour concurrencer ou se substituer aux points de vente traditionnels. Leur création vise à améliorer l'efficacité du réseau de proximité qui doit rester le pivot des relations commerciales. Certains salariés s'interrogent néanmoins sur le devenir des réseaux traditionnels. Pour combien de temps encore, les plates-formes téléphoniques n'auront-elles qu'un rôle d'appui ?
- Autre interrogation voire de crainte de la part des salariés, comme on l'observe dans certains pays européens tels que les Pays-Bas, certaines plates-formes ne risquent-elles pas d'être externalisées demain ?
- Enfin, comme nous l'avons déjà précisé, le développement des plates-formes a deux buts : satisfaire les clients tout en améliorant la productivité (durée de conversation limitée, script, etc), la qualité de service ne risque-t-elle pas d'en pâtir ?

### **III.2) - Plates-formes téléphoniques en tant que cœur de métier de l'entreprise**

Bien que peu développées en France comparées à d'autres pays tels que la Grande-Bretagne ou les Pays-Bas, l'analyse des plates-formes téléphoniques constituées en tant que « cœur des métiers » de l'entreprise est d'autant plus intéressante qu'elles illustrent une véritable recherche « d'industrialisation » dans le secteur tertiaire. Créées de toutes pièces courant des années 90 pour la plupart (par exemple, Direct Assurance, Banque Directe), elles ont pour spécificité de constituer un tout cohérent où les produits et l'outil de gestion ont été spécialement pensés et conçus pour une vente et une gestion au téléphone. Autre point essentiel, ces structures étant de création récente ont généralement pu bénéficier des solutions les plus récentes en matière d'intégration de la téléphonie et de l'informatique. C'est pourquoi le degré d'automatisation est très poussé sur ces types de plates-formes.

Le cas de Direct Assurance (voir encadré ci-dessous) est très significatif à cet égard. Comme toute compagnie d'assurance ou plus précisément comme toute mutuelle sans intermédiaire, les plates-formes téléphoniques assurent un ensemble de fonctions :

- Souscription et renseignements divers
- Gestion clientèle (modifications, avenants)
- Gestion sinistre simple

Ces fonctions sont réparties sur différents postes de travail ne recourant pas exactement au même niveau de technicité. Seule la gestion sinistre corporel est traitée de façon traditionnelle (et les salariés pratiquent également dans ce domaine des horaires classiques).

## DIRECT ASSURANCE

Créée en 1992 en tant que filiale du Groupe Axa, la société « Direct Assurance » a été construite sur le même concept que les Mutuelles sans intermédiaires à savoir un nombre très limité de produits simples et standardisés, une forte sélection des risques et une automatisation poussée de la gestion. Au cours des premières années, la société ne distribuait qu'un seul produit : l'automobile pour les particuliers. Les clients sont sollicités par le biais de marketing direct, de mailing et de campagnes publicitaires.

Direct Assurance compte actuellement environ 650 personnes dont 350 sur les plates-formes téléphoniques. Il existe trois plates-formes :

- Une pour la souscription (environ 150 personnes)
- Une pour la gestion clientèle (100 personnes)
- Une pour la gestion sinistre (100 personnes)

Chaque plate-forme comprend différents types de métiers. Ainsi, le « chargé de clientèle en souscription » a pour rôle de faire des devis et souscrire des prospects. Les « chargés de clientèle en gestion » gèrent les contrats (établissement des avenants, modifications, changements d'adresse). Enfin, la gestion sinistre (1<sup>er</sup> niveau) est assurée par des « chargés de mission ».

Les plates formes sont ouvertes du lundi au vendredi de 8h30 à 20h et le samedi de 9h00 à 16h30. En 1997, un accord d'annualisation du temps de travail a été signé au sein de l'entreprise. Il prévoit un système de roulement sur une base horaire hebdomadaire de 31 heures pour les chargés de clientèle exclusivement affectés à la souscription par téléphone et avec un calendrier d'annualisation distinguant une période haute, une période intermédiaire et une période basse (33h30 pour les autres chargés de clientèle).

Le recrutement actuel pour les postes sur les plates-formes s'effectue exclusivement sur la base d'un profil de jeune BAC + 2 (BTS action commerciale, BTS force de vente) et sans aucune expérience professionnelle.

Le recrutement de débutants est précisément facilité par l'automatisation poussée de l'outil de travail et la spécialisation de l'organisation du travail. Tant en souscription qu'en gestion sinistre, les traitements sont très fortement informatisés et adaptés à un travail rapide au téléphone. De plus, les salariés sont guidés dans le travail à l'aide d'une normalisation des procédures et l'existence de scripts à l'écran.

Au cours des premières années de son fonctionnement, le turnover des jeunes travaillant sur les plates-formes a été faible voire inexistant. Cette situation est désormais révolue. Les jeunes « télé-acteurs » cherchent actuellement une mobilité au sein du groupe AXA.



## **IV) - Grande diversité de métiers et de qualifications**

---

### **IV.1) - Des facteurs de diversité**

Le contenu des métiers sur les plates-formes téléphoniques est déterminé par un ensemble de facteurs : missions affectées, durée moyenne de communication, nature des flux téléphoniques (appels entrants, appels sortants), nature et type de spécialisation du travail, mode opératoire (existence ou non de script), etc. C'est en croisant ces différents critères qu'on peut définir le contenu de tel ou tel emploi. A titre d'exemple, la nature des flux téléphoniques n'est généralement pas neutre par rapport au contenu du travail. Les modes opératoires à l'écran peuvent, en effet, être plus facilement normalisés et standardisés (utilisation de script préétabli) pour des appels sortants que pour des appels entrants.

Les emplois sur les plates-formes ont actuellement deux traits caractéristiques. Ils renvoient à des spécialisations du travail plus ou moins poussées mais exigent tous des qualités relationnelles particulières

### **IV.2) - Une technicité plus ou moins poussée**

Les différents critères de recrutement (pour les postes de travail sur les plates-formes téléphoniques) sont significatifs de la disparité des niveaux de technicité demandés. Certaines entreprises (cf. Direct Assurance) recrutent des débutants quitte à les former tandis que d'autres exigent une réelle expérience professionnelle au préalable au sein du secteur. Ainsi, une bonne maîtrise du métier bancaire (plusieurs années d'expérience professionnelle) est généralement demandée pour pouvoir assurer un emploi sur une plate-forme téléphonique devant servir d'appui aux points de vente. Le contexte de travail particulier nécessite tout d'abord à la fois de l'intuition et des réflexes professionnels sans faille : une même opération doit être traitée en deux ou trois fois moins de temps qu'au guichet ; pour cela les opérateurs doivent avoir une connaissance approfondie des produits et des services offerts et maîtriser à fond le poste de travail, notamment toutes les astuces de navigation qui peuvent faire gagner du temps. Il faut également voir que les possibilités d'entraide sont moins évidentes qu'en agence, aussi les téléopérateurs doivent-ils être le plus autonomes possible face à des demandes les plus diverses.

### **IV.3) - Des qualités relationnelles particulières**

La fonction de téléopérateur nécessite bien évidemment des qualités d'écoute du client particulières, ne jamais oublier que souvent ce dernier a besoin d'être sécurisé, qu'il faut savoir aussi rebondir sur du ressenti et savoir appliquer une sorte de maïeutique pour amener le client à exprimer calmement ses attentes. Une formation spécifique est une absolue nécessité pour bien maîtriser le relationnel client au téléphone : les opérateurs devront donc apprendre à structurer leurs entretiens en grandes phases : accueil

du client, compréhension de sa demande, reformulation, traitement et prise de congé. Les entreprises l'ont parfaitement bien compris et toutes organisent des formations plus ou moins longues pour les futurs téléacteurs.

Certains pays tels que les Pays-Bas sont allés plus loin en prévoyant une certification publique de l'emploi de télé-acteur (quel que soit le secteur d'activité) en partant du principe qu'il s'agit d'un métier à part entière.

## V) – Principaux objets de négociation

---

### V.1) – L'existence de nombreux accords

La création d'une plate-forme téléphonique au sein du secteur financier ne s'accompagne pas toujours d'une véritable négociation entre les partenaires sociaux de l'entreprise. Elle se limite parfois à une information et à une consultation au sein du Comité d'Entreprise. Toutefois, selon une enquête réalisée auprès d'une quinzaine d'établissements financiers, un grand nombre a négocié des accords et cela parfois sous la pression des organisations syndicales (cf. résumé de certains accords en annexe).

Dès la création des premières plates-formes, les syndicats y ont clairement été hostiles. Le mode de fonctionnement de ces structures (avec des horaires élargis) a longtemps constitué un symbole de la recherche d'une déréglementation au sein du secteur. Jusqu'en 1997, les banques relevant de l'AFB (Association Française des Banques) ont été régies, rappelons-le, par un décret de 1937 réglementant de manière détaillée le temps de travail.

Le conflit qui a entouré la création en 1994 de la Banque Directe (filiale de la Compagnie Bancaire, Groupe Paribas) est très significatif de l'attitude des syndicats à l'époque (3). Trois fédérations syndicales (CFDT, CGT-FO et SNB-CGC) ont fini par signer un accord permettant le fonctionnement d'un service nouveau, accessible par téléphone 24 heures sur 24 et 6 jours sur 7. En contrepartie, la Direction a accordé des garanties sur l'emploi (création nette d'emplois, garantie de stabilité de l'emploi au sein du Groupe pendant 2,5 ans, possibilité d'évoluer vers d'autres postes). (Voir encadré). Au lendemain de la signature de cet accord le 16 janvier 1995, la CFDT précise dans une note : « *depuis le début de cette affaire, c'est la CFDT qui a fait avancer le dossier en mettant de fortes exigences sur l'emploi et le niveau des contreparties afin d'en faire un exemple et pour que le coût soit suffisamment élevé pour être dissuasif* ». Sans être copié à l'identique, les nombreux accords qui ont été signés postérieurement à celui de la Banque Directe offrent les mêmes types de contreparties pour les salariés.

Au sein du secteur de l'assurance, la Convention Collective Nationale du 27 mai 1992 dans son article 44 prévoit l'obligation de négocier un accord d'entreprise ou d'établissement lors de la création de certains modes d'organisation du temps de travail. C'est notamment le cas pour organiser le travail par relais ou par roulement.

---

3) « Banque Directe ou la brèche dans le décret de 1937 » par Manix Dressen et Dominique Roux-Rossi, Revue Travail et Emploi (du Ministère du Travail, n° 68)

## BANQUE DIRECTE

### Fiche technique sur l'accord du 16/01/95

Les plus :

- Potentiel d'emplois nouveaux, 20 en 95 et 25 en 96. Sur ces 45 créations, 35 minimum seront en CDI, plus l'embauche d'une dizaine de jeunes par an (contrat d'insertion en alternance)
- Engagement concernant l'évolution de l'effectif 48 fin 94, 68 fin 95, 93 fin 96
- Réduction significative du temps de travail (sans perte de salaire)
- Stabilité de l'emploi sur le Groupe Compagnie Bancaire (soit près de 7.000 salariés, maintien en équivalent temps plein des 6.806 pour être exact)
- L'ensemble des salariés de la Banque Directe sera sous convention AFB quel que soit son statut d'origine
- Travail de nuit, engagement qu'une éventuelle mise en place dans un autre service passera par une négociation
- Limitation du contingent d'heures supplémentaires (65 heures)
- Priorité au recrutement interne (Banque Directe, Groupe Compagnie Bancaire, Groupe Elargi)
- Possibilité d'évoluer vers d'autres postes de l'entreprise ou du groupe, y compris vers des postes dont les horaires ne sont pas dérogatoires (application rapide pour les cas dont les motifs sont graves)

#### Horaires dérogatoires

37 heures pour les salariés commençant à	9 heures	équipes B1 et B2
35 heures pour les salariés commençant à	7 heures	équipes A1 et A2
33 heures pour les salariés terminant à	22 heures	équipes C1 et C2
25 ou 27 heures pour les salariés travaillant	la nuit (*)	équipes D1 et D2
32h30 volontaires du samedi	17h30 à 24 heures	
(*) D1 lundi 0 heure à 7 heures, lundi, mardi 22h à 7h - D2 mercredi, jeudi, vendredi de 22 à 7h		

#### Horaires du personnel travaillant du lundi au vendredi : 39 h

Horaire collectif :	9h30 à 16h
Plage variable d'arrivée :	8h à 9h30
De sortie :	16h à 17h30

## V.2) - La réduction du temps de travail et les garanties en matière d'emploi ; principaux points de la négociation

Un grand nombre d'accords contient ainsi des dispositions en matière de :

- Temps de travail

Contrairement à la situation en Grande-Bretagne, l'ouverture des plates-formes 24 heures sur 24 reste exceptionnelle en France au sein du secteur financier. D'une plate-forme à l'autre, l'heure de fermeture est fixée à 20 h, 21 h ou 22 h au cours de la semaine (du lundi au vendredi) et généralement plus tôt le samedi (de 13 h à 20 h). Les compensations obtenues par les syndicats sont variables d'un type d'établissement à l'autre mais elles consistent surtout en une réduction du temps de travail.

A titre d'exemple, l'accord sur le temps de travail des téléconseillers de la Caisse d'Épargne Ile de France Paris conclu en 1995, a fixé la durée hebdomadaire de travail à 32 heures réparties sur 4 jours avec un maintien des salaires. Les banques AFB sont moins généreuses en la matière et certaines n'offrent une réduction du temps de travail que pour certaines tranches horaires. Ainsi, l'accord de 1995 signé par la BNP pour « BNP en ligne » ne prévoit une réduction des horaires de 20% que pour le temps travaillé avant 8 h et après 18 heures. De plus, certaines entreprises offrent aux téléconseillers des primes (primes de repas, primes de transport).

- Création d'emplois

La création d'emplois (ou de postes de travail) constitue souvent un autre enjeu pour les syndicats au moment de la négociation de l'accord. Ainsi, en 1997 les syndicats au sein du Crédit Mutuel de Nantes ont obtenu que la moitié des nouveaux postes de téléconseillers (64 personnes) se traduise par une création nette d'emploi. De même, l'accord de la Caisse d'Épargne Ile de France Paris (cité ci-dessus) prévoit l'embauche de CDI pour remplacer les téléconseillers venant du réseau. Au sein des banques AFB, dont plusieurs ont connu des plans sociaux au cours des dernières années, la mise en place des plates-formes ne s'est pas nécessairement accompagnée de création d'emplois mais a offert aux salariés des possibilités de reconversion (cf. accord du Crédit Lyonnais de 1997).

- Mobilité et déroulement de carrière

Dans de nombreuses entreprises, les directions et les syndicats partagent l'idée qu'un poste sur une plate-forme téléphonique ne doit être assuré que **pendant une durée limitée (2-3 ans)**. Les raisons sont connues : poste formateur mais fatigant, pas souhaitable de créer des bastions ou des ghettos, etc. Ainsi, plusieurs accords stipulent qu'au-delà d'une certaine ancienneté dans le poste, la personne est prioritaire pour postuler pour un autre emploi au sein de l'entreprise. A titre d'exemple, l'accord du Crédit Mutuel de Nantes (1997) : « *priorité d'affectation sur un autre poste au terme de 3 ans d'expérience* », l'accord de la Banque Populaire de Bourgogne (1999) : « *au bout de 3 ans, possibilité d'une réorientation professionnelle avec un retour aux horaires normaux* », l'accord de la Banque Directe (1995) : « *après une période minimale d'un an de travail effectif, les salariés pourront deman-*

*der à être affectés à une autre équipe ou à des postes fonctionnant suivant des horaires non dérogatoires. Cette affectation interviendra au fur et à mesure des disponibilités et au plus tard dans le délai d'un an suivant leur demande ». D'un accord à l'autre, les directions peuvent s'engager d'une façon plus ou moins ferme par rapport au droit (voire obligation) à la mobilité et peuvent émettre des réserves. Toutefois, l'expérience montre (comme nous allons le voir plus en détail ci-dessous) que les salariés eux-mêmes ne souhaitent pas toujours quitter rapidement les plates-formes.*

### **V.3) – Peu ou pas de dispositions concernant les conditions de travail**

Polarisés surtout sur la réduction du temps de travail, y compris la durée des pauses, l'emploi, l'évolution des carrières, etc... les syndicats ont peu ou pas négocié de garanties en matière de conditions de travail. Certains accords prévoient au plus une surveillance médicale particulière. Cette absence s'explique aisément dans la mesure où ce travail sur les plates-formes téléphoniques (sous les formes actuelles) est récent dans la grande majorité des entreprises et les syndicats ont manqué d'expérience au moment de la négociation de cette première génération d'accords.

Toutefois, compte-tenu de la nature du travail sur les plates-formes et de la banalisation de ce dernier (voir ci-dessous), il nous semble également essentiel que les partenaires sociaux abordent d'autres sujets tels que les modalités de surveillance et de contrôle des salariés, autonomie dans la prise des pauses, possibilité de variété dans le travail, etc...

### **V.4) – Vers une banalisation des plates-formes téléphoniques qui risque de limiter les avantages spécifiques accordés aux postes de téléac-teurs**

Ce dernier point nous semble d'autant plus important qu'on observe actuellement une banalisation des plates-formes téléphoniques. Non seulement elles connaissent un fort développement mais la perception qu'ont les salariés de leur situation de travail a également évolué et (comme nous allons le voir plus en détail ci-dessous), elle est loin d'être homogène. C'est précisément sous la pression des salariés directement concernés que certaines sections syndicales ont dû assouplir et réviser quelque peu leur position quant au caractère provisoire d'un emploi sur une plate-forme téléphonique. Ainsi, il est intéressant de constater qu'en 1997, le Crédit du Nord avait limité (dans l'Avenant à l'accord cadre en date du 7 janvier 1997) la durée initiale du contrat « Etoile Direct » à trois ans. Or, cette limitation ne figure plus dans l'accord signé le 7 janvier 1999.

Cette banalisation pèse aussi sur la négociation actuelle sur les 35 heures. Ainsi, certaines directions, qui dans le passé avaient octroyé des avantages, contestent actuellement le bien-fondé d'une réduction supplémentaire du temps de travail pour les salariés travaillant sur les plates-formes. Une telle réduction est parfois obtenue en tant que contrepartie d'une annualisation du temps de travail, cf. accord d'annualisation chez Direct Assurance, octobre 1997.

## VI) – Caractéristiques de la gestion du personnel des plates-formes

---

### VI.1) – Le dimensionnement des effectifs : une question cruciale

Comme sur une chaîne de production qui doit fonctionner en flux tendu, le dimensionnement de la plate-forme constitue un point crucial. Le sous-dimensionnement par rapport à l'importance du trafic se traduit par une mauvaise qualité de service. Lors du démarrage d'un service à distance, cela peut être fatal par rapport à ses perspectives de développement. Un sur-dimensionnement coûte cher et pèse nécessairement sur le compte d'exploitation. Le dimensionnement des effectifs est un problème d'autant plus difficile que le trafic téléphonique varie à la fois selon les périodes de l'année, de la semaine et de la journée. **Afin de pouvoir « coller » aux besoins des clients tout en recherchant une rentabilité interne, les besoins de flexibilité sont énormes au sein de ce type de service ou entreprise.** Afin de rechercher la meilleure adéquation entre le trafic téléphonique et les effectifs, les entreprises démarrent, en général, avec un projet test ou une expérimentation. Elles fondent leurs calculs en s'appuyant sur des standards de la profession et en faisant une distinction entre la période de montée en charge et la généralisation. (A titre d'exemple, en 1998, une banque régionale s'est référée aux standards suivants : 2 appels par an et par client, 10 téléopérateurs pour 100.000 comptes, 70 appels par jour et par téléopérateur). Une fois les standards et les hypothèses de trafic établis, des logiciels de simulation des charges permettent d'identifier les périodes chargées et le dimensionnement nécessaire des effectifs. Toutefois, toutes les prévisions restent aléatoires. Une banque régionale vient récemment d'en faire l'expérience. Elle a sous-évalué l'importance du trafic et la nouvelle plate-forme a été clairement sous-dimensionnée au départ avec pour conséquence un stress important pour les salariés. Pour la direction de cette banque, cette situation s'explique d'abord par l'explosion des portables. Pour les représentants des salariés, la qualité des réponses données au téléphone peut également avoir incité les clients à renouveler leurs appels.

Une fois le stade de généralisation atteint, les directions disposent principalement de trois leviers pour ajuster les « moyens de production » par rapport au travail :

- Outils techniques de supervision  
Rappelons que les outils de supervision des ACD sont actuellement très performants et permettent d'assurer un suivi en temps réel du trafic téléphonique sur la plate-forme. Ainsi, le superviseur (et/ou la hiérarchie) peut intervenir, si nécessaire, en direct sur la configuration de l'ACD et des files d'attente afin d'améliorer les performances.
- Délestage du trafic  
Certaines entreprises ont programmé le système de telle sorte qu'au-dessus d'un certain seuil de trafic, les appels entrants sont réorientés vers d'autres plates-

formes ou d'autres services. Par exemple, certaines banques ont prévu de rerouter les appels vers les agences en cas de surcharge de trafic.

- Flexibilité du personnel

L'annualisation du temps de travail (cf. Direct Assurance) s'inscrit clairement dans une telle logique. Toutefois, du point de vue des directions même l'annualisation du temps de travail ne permet que partiellement de répondre aux besoins de flexibilité.

## VI.2) – Deux pratiques de recrutement dominantes

Les critères de recrutement varient, rappelons-le, d'un type d'entreprise à l'autre. Au sein des banques qui développent actuellement des « plates-formes d'appui » pour le réseau, le recrutement se pratique surtout en interne sur appel de candidature qui est ouvert soit uniquement aux salariés du réseau soit également à ceux des services centraux. Ce mode de recrutement (ou de recyclage des effectifs) qui se traduit par un prélèvement sur les effectifs existants n'est pas sans poser de problèmes lors de la création de ces plates-formes. Le réseau, par exemple, connaît une diminution de ses effectifs avant même que la nouvelle plate-forme soit réellement opérationnelle. C'est pourquoi on observe souvent une **montée en charge progressive** de ces nouvelles entités.

Par contre, les entreprises qui créent des filiales avec comme principal support les plates-formes téléphoniques, recourent à des recrutements externes et sur des profils bien précis. Ainsi, Direct Assurance ne recrute actuellement que des jeunes avec un Bac + 2 (BTS action commerciale, BTS force de vente).

Le rapport 1997 de l'Observatoire sur les métiers des salariés de l'assurance (données au 31.12.96) montre qu'au sein de la distribution par vente directe, qui regroupe environ 1.150 salariés, l'âge moyen est de 34 ans et les postes sont assurés à 61% par des femmes travaillant **en grande majorité (94,5 %) à plein temps et disposant d'un contrat CDI à 96 %**. Comparée à d'autres pays tels que les Pays-Bas et la Grande-Bretagne (où le temps partiel et les contrats CDD sont très répandus sur les plates-formes), la France se trouve dans une situation à part.

## VI.3) – Le contrôle qualité : productivité à travers un suivi statistique et une surveillance électronique du travail

Les équipements techniques qui sous-tendent les plates-formes téléphoniques permettent, rappelons-le, d'assurer un suivi individuel à la fois quantitatif et qualitatif du travail réalisé. Ces suivis, qui alimentent ainsi les tableaux de bord de l'entreprise et qui permettent des contrôles de qualité, sont largement répandus. Toutefois, la transparence qui entoure ces pratiques n'est pas la même d'une entreprise à l'autre.

### VI.3.1) - Contrôle quantitatif à travers des statistiques de trafic

Sur la plupart des plates-formes, un logiciel de suivi du trafic, incorporé dans le système téléphonique, sort quotidiennement une série de données concernant l'importance et la nature de l'activité de chaque téléconseiller (nombre d'appels pris dans la



journée, temps total et temps moyen de conversation "arrivée", nombre de mises en retrait dans la journée, durée moyenne de chaque appel, ...). Diffusées de façon large en interne, ces statistiques servent de base comme régulateur de la charge de travail.

Dans certaines entreprises, les téléconseillers paraphent, en principe, tous les soirs, les statistiques concernant le temps de retrait.

L'idée est que chaque téléconseiller peut se comparer à la moyenne du groupe et ainsi effectuer un auto-contrôle sur sa propre activité. De plus, un suivi statistique est réalisé dans le temps pour connaître l'évolution de chaque individu.

### ***VI.3.2) - Contrôle qualitatif à travers des enregistrements et des écoutes***

Deux pratiques d'enregistrement différentes existent :

- tantôt ce sont les téléconseillers eux-mêmes qui assurent l'enregistrement
- tantôt l'enregistrement est réalisé par le responsable sous forme de sondage et non annoncé au préalable

Le mode d'exploitation des bandes peut également varier : soit le responsable fait part de ses observations (sur la forme et sur le fond) lors de l'entretien individuel avec les téléconseillers, soit des expériences de ré-écoute en petites équipes peuvent être pratiquées. La personne responsable de la qualité au sein de l'entreprise est censée analyser la forme (structure de l'entretien, langage). Le fait de faire intervenir une personne n'ayant pas de rôle hiérarchique direct est jugé positif.

Les écoutes et encore plus l'exploitation des bandes sont très consommatrices de temps. C'est pourquoi, face à une série d'autres impératifs, l'encadrement a lui-même souvent des difficultés pour remplir ses objectifs en matière d'écoute des salariés et en définitive elles sont peu pratiquées dans certaines entreprises.

Les téléconseillers ne sont pas nécessairement hostiles à ces pratiques. "*Elles peuvent être utiles notamment pour corriger des tics de langage*". Toutefois, le choix de la procédure n'est pas indifférent. L'auto-enregistrement a la préférence des salariés. De même, l'échantillon d'appels sur lequel porte l'enregistrement ou l'écoute est souvent jugé trop restreint par les salariés pour être réellement significatif.

Malgré les dispositions législatives (cf. passage ci-dessus), la transparence n'est pas toujours de règle en la matière et peut, de ce fait, être une source de malaise au sein du groupe. Pour éviter toute contestation à ce sujet et créer un consensus interne autour des « bonnes pratiques », quelques entreprises, qui restent encore peu nombreuses, ont élaboré de véritables chartes déontologiques (4) réglementant la pratique dans ce domaine. Dans les entreprises concernées, une copie de la charte est remise à chaque salarié à l'embauche.

---

4) Cf étude « Surveillance et gestion électroniques des salariés » par Aslaug Johansen et Serge Gauthronet, janvier 1998, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité.

## **Charte déontologique : exemple de contenu**

### **Finalité des écoutes**

### **Champ d'application**

Par exemple, une certaine ancienneté dans le métier peut être nécessaire avant de faire l'objet d'une écoute.

### **Modalités pratiques**

Nombre d'écoutes par mois et la nature de ces écoutes (insu, au su).

### **Conditions d'accès aux données**

Limitation stricte des personnes ayant accès aux données.

### **Durée de conservation des informations**

Par exemple, certains accords stipulent que les données doivent être détruites sous 48 heures.

### **Information des salariés**

Compte rendu immédiat au salarié par le manager en cas d'écoute à son insu.

Affichage des noms des personnes écoutées.

### **Interdiction d'exploitation des données**

A des fins disciplinaires et d'action en justice.

### **Information et concertation avec les représentants du personnel**

#### VI.4) - La gestion des carrières

Compte-tenu de la faible ancienneté de la plupart des plates-formes et du caractère expérimental (ou non stabilisé) d'un grand nombre, il apparaît encore prématuré de faire une évaluation de la gestion des effectifs. Toutefois, il est clair que quel que soit le mode de recrutement, des questions se posent quant à la gestion des carrières des téléconseillers ou des télévendeurs :

- Pour les jeunes embauchés dans des entreprises de type vente directe, où la grande majorité des postes à la « production » se passe au téléphone, les perspectives de carrière restent limitées. Dans la majorité des cas, ils ont le choix de passer à un autre service ou de postuler pour un emploi de superviseur. Par exemple, dans les entreprises de vente directe de produits d'assurance, ils pourront passer de la souscription des contrats (chargés de clientèle) à la gestion clientèle où à la gestion sinistre (chargés de mission). Toutefois, l'expérience, au moins dans certaines entreprises, montre que la mobilité reste très faible. Ainsi, un délégué syndical au sein de l'entreprise « Direct Assurance » donne l'explication suivante :

*« Les métiers de chargé de clientèle et de chargé de mission sont en fait un même métier. On le voit aujourd'hui au niveau de la mobilité entre les deux métiers à Direct Assurance : il y a très peu de chargés de clientèle qui veulent passer chargés de mission. C'est assez étonnant puisqu'a priori le métier de chargé de clientèle est un métier qui peut laisser plus facilement. Au début on avait supposé que les gens voudraient passer rapidement chargés de mission pour évoluer et puis ensuite faire autre chose. En fait ce n'est pas le cas : il y a une cloison étanche entre les deux parce qu'on pense que les gens qui sont toute la journée au téléphone et qui en ont assez de téléphoner, n'ont aucun intérêt à passer chargés de mission : ils seraient encore au téléphone, sur un logiciel qui réduirait leur autonomie et ils seraient toujours soumis à des cadences extrêmes parce qu'ici c'est toujours à la minute près. Vous arrivez à 8h30, vous êtes immédiatement au téléphone jusqu'à la fin. Par des statistiques individuelles on connaît exactement le nombre d'appels pris, le temps que vous avez passé » (5).*

Il reste la possibilité de postuler pour un emploi de superviseur. Toutefois, non seulement le nombre de postes disponibles est peu important mais le métier de superviseur n'est pas nécessairement jugé très attrayant. Selon une personne interviewée, « c'est avec tristesse qu'on doit admettre qu'on n'a pas beaucoup d'avenir dans ce type d'entreprise. Cela peut être un bon point de départ, mais ensuite il faudra chercher un emploi ailleurs. » Pour les entreprises concernées, cela signifie également que tôt ou tard, elles risquent d'être confrontées à un problème de turnover, qui peut être très difficile à gérer. Certaines entreprises en ont déjà fait l'expérience.

- A l'inverse, les banques à réseau qui ont « recyclé » des personnes venant d'autres services de l'entreprise pour un travail sur les plates-formes ne souhaitent, pour

---

5) Extrait d'un interview avec M. Philippe Grond Le Diraison, délégué CFTD, dans « Le Téléacteur dans l'assurance », publié par l'Observatoire de l'évolution des Métiers de l'Assurance, février 1998.

plusieurs d'entre elles, les garder que quelques années dans cet emploi. Or, cela implique également que les personnes concernées, qui par définition ne sont pas des débutants, soient très mobiles et flexibles (autrement dit acceptent l'idée d'un changement rapide d'emploi et de lieu de travail). De plus, les banques, pour faciliter la gestion des carrières des téléconseillers, doivent disposer d'outils de gestion prévisionnelle de l'emploi (existence de filières). Seule l'expérience permettra de montrer si ces différentes conditions pourront être réunies en pratique et si une forte mobilité sur les postes de travail des plates-formes deviendra effectivement la pratique dominante demain. On note que certaines banques envisagent que le passage par leur plate-forme téléphonique fasse partie intégrante du cursus normal d'une carrière commerciale.

(L'encadré page suivante, tiré d'une Mutuelle d'Assurance montre encore la diversité de pratique en matière de gestion de carrière des personnes travaillant sur les plates-formes).

## Gestion des ressources humaines des téléconseillers au sein d'une Mutuelle d'Assurance

Les téléconseillers s'interrogent sur leur devenir professionnel. Les réponses apportées en termes de gestion des ressources humaines varient d'une région à l'autre. En particulier, la mobilité des téléconseillers est plus ou moins souhaitée, plus ou moins encouragée.

	Stratégie	Mesures
<b>Région A</b>	- Recrutement externe Favorable à une mobilité à la fois fonctionnelle et hiérarchique (au-delà de 3 ans de présence)	- Création de postes spécialisés (ex téléconseiller sinistre) - Poste encadrement - Intégration points d'accueil
<b>Région B</b>	- Recrutement externe Favorable à un service stable avec une faible mobilité	- Elargissement de la fonction commerciale
<b>Région C</b>	- Recrutement mixte Postes assurés par des conseillers de bureaux sur la base d'une organisation tournante	- Protocole d'accord relatif à l'emploi de téléconseiller - Droit d'intégration dans un bureau ou un centre de proximité après 2 ans d'activité de téléconseiller.

En « **Région A** », la Direction apparaît clairement favorable à une mobilité des téléconseillers au-delà de quelques années d'exercice du métier. Toutefois, aucune filière institutionnelle n'a été mise en place. Schématiquement, un téléconseiller sur la plateforme peut envisager actuellement les orientations suivantes :

- spécialisation poste de téléconseiller sinistre (avec un changement de classification)
- poste d'encadrement sur une plate-forme
- intégration dans un point d'accueil ou dans un service de gestion

La possibilité d'évoluer vers un poste de téléconseiller spécialisé constitue actuellement une des spécificités de la **Région A**. La réaction des téléconseillers est mitigée. *"Une opportunité à saisir"* pour les uns, pour d'autres *"il ne s'agira là que d'un travail par téléphone qui lui aussi risque de devenir monotone au bout de quelque temps. La polyvalence qui était un des traits caractéristiques du métier de téléconseiller risque de disparaître"*.

En « **Région B** », la Direction apparaît beaucoup plus réservée quant à la mobilité des téléconseillers. La mise en place d'un service stable semble avoir été un des objectifs recherchés. Cette région ne semble pas envisager actuellement une spécialisation des postes au sein de la plate-forme, toutefois, le métier de téléconseiller est susceptible d'évoluer. La fonction commerciale est sans doute appelée à connaître une importance accrue.

La « **Région C** » a comme particularité d'avoir opté pour un recrutement mixte pour les plates-formes : recrutement tant interne qu'externe. De surcroît, une partie des postes de travail est assurée par des conseillers des bureaux sur la base d'une organisation tournante. Un protocole d'accord régional a été signé relatif à l'emploi de téléconseiller. Ce dernier prévoit : *"après deux ans dans la fonction de téléconseiller et après une formation adaptée, le téléconseiller peut à sa demande :*

- passer les tests d'accession en Grille B même s'il veut rester Téléconseiller
- être muté dans une autre fonction ou réintégrer sa fonction d'origine dans un bureau ou un centre de gestion de proximité"

## VII) - Conditions de travail et perception des salariés concernés

---

Nos enquêtes sur le terrain ont montré que la perception des salariés sur leur propre situation de travail n'est **pas identique**. Plusieurs facteurs rentrent en ligne de compte par rapport à l'appréciation générale du métier tels que l'ancienneté dans le poste, le passé professionnel du téléacteur, le mode du management, l'organisation du travail, le contenu du travail, l'existence ou non d'objectifs commerciaux, l'adéquation entre le trafic téléphonique et les effectifs disponibles, la qualité ergonomique du poste de travail, les horaires et l'organisation des pauses, etc. Il s'agit d'autant de paramètres différents qui interviennent dans la perception du salarié par rapport à sa situation de travail. Consciente des limites de toute généralisation en la matière, certaines tendances se dégagent, néanmoins, de nos enquêtes réalisées aussi bien dans le secteur bancaire que dans le secteur de l'assurance.

### VII.1) - Facteurs positifs

Les principaux aspects positifs avancés par les téléacteurs eux - mêmes peuvent être résumés dans les points suivants :

- **Image de marque de modernité - métier jeune**  
*« Le métier de téléconseiller est jeune et en constante évolution. Nous évoluons en même temps que la fonction évolue »*
- **Métier de communication**  
*"C'est un métier de communication et j'aime le contact et le dialogue avec les gens".  
"Nous sommes la vitrine commerciale de l'entreprise".*
- **Possibilité d'apprentissage d'un métier**  
Le fait d'avoir pu bénéficier d'une formation initiale après l'embauche, semble également avoir attiré un grand nombre de jeunes candidats pour les postes de travail sur la plate-forme. Selon un ancien chargé de clientèle : *« Nous avons reçu une bonne formation au télémarketing. Cela peut toujours servir. »*
- **Possibilité d'évolution professionnelle**  
Pour certaines personnes ayant connu des situations de saturation au sein du réseau commercial le poste de télé-conseiller sur une plate-forme téléphonique peut également être une voie de reconversion professionnelle. Compte tenu des multiples contraintes auxquelles sont actuellement confrontés les chargés de clientèle sur les points de vente (pression de la clientèle, définition d'objectifs commerciaux de plus en plus contraignants, emplois du temps chargés avec un planning de rendez-vous imposé), certaines personnes peuvent préférer un poste de travail leur permettant de travailler autrement. Ce constat a également été fait dans d'autres pays européens comme la Suède.

De plus, pour des personnes ayant travaillé de longues années en back-office et ayant une certaine appréhension du client, le travail sur une plate-forme peut constituer la première étape dans un processus de reconversion.

- **Disparition d'une certaine charge mentale**

Certaines personnes venant précisément du réseau commercial apprécient de ne pas avoir « *plus de suspens à gérer, plus de tâches en attente. Quand je quitte le soir, j'ai la conscience tranquille* ». Cela est ressorti de plusieurs enquêtes réalisées auprès d'anciens chargés de clientèle qui estiment actuellement être moins stressés que lorsqu'ils travaillaient en agence ;

- ◆ « (...) on peut être plus serein, lorsqu'on rentre chez soi on ne se dit pas qu'on a oublié de faire telle ou telle chose »,
- ◆ « Les appels en général ne sont pas très compliqués à gérer : (...) ce sont des petits appels qui n'encombrent pas l'esprit, au guichet c'est autre chose quand on voit la queue qui s'allonge » (entretien avec ancien agent du guichet),
- ◆ « Certes, nous pouvons connaître des coups de bourre sur la plate-forme, mais cela n'a rien de comparable avec la pression et le stress que j'ai connus au sein de l'agence. Actuellement, on est stressé ponctuellement, mais ensuite ce stress s'évapore ».
- ◆ (Entretien avec un ancien chargé de clientèle d'entreprises avec quinze ans d'expérience du réseau et trois ans d'ancienneté sur la plate-forme).

- **Temps de travail et rémunération**

Le temps de travail sur les plates-formes téléphoniques est généralement inférieur au temps de travail habituel au sein de l'entreprise et les salariés peuvent bénéficier de certaines primes. Surtout pour certaines personnes le fait de pouvoir choisir des horaires atypiques peut également constituer un plus. « *J'ai opté pour l'équipe de 12h à 20h. Cela me permet de m'occuper de mes enfants le matin et ma femme prend le relais le soir. En agence, il était plus difficile de concilier la vie privée et la vie professionnelle.* »

L'ensemble de ces facteurs pourraient expliquer le faible taux d'absentéisme et de « turnover » observé au sein de plusieurs plates-formes. Il faut néanmoins rester **prudent** par rapport à l'interprétation de ces faits : rappelons d'abord que la plupart des centres d'appel n'ont que quelques années d'existence. Ensuite si le turnover reste faible au sein de certaines plates-formes, c'est peut-être surtout par ce que les possibilités réelles de mobilité sont très limitées. Enfin, on a également connu des situations de retournement. Au sein d'une compagnie d'assurance de vente directe, le turnover a été pratiquement inexistant pendant les six premières années de son fonctionnement mais dernièrement de nombreux téléopérateurs ont quitté l'entreprise.

## VII.2) - Contraintes

- **Rythme de travail et stress**

Les avis sont unanimes sur le fait que le travail sur les plates-formes téléphoniques peut engendrer des situations de **stress mental**. Plus que la nature du travail, c'est le rythme du travail qui est mal vécu. *"C'est stressant de voir constamment les petites lumières allumées sur le poste téléphonique et de prendre ainsi des appels à la chaîne. Il faut avoir les nerfs solides pour faire un travail au téléphone toute la journée"*. Pour certains, la difficulté principale ne réside pas dans le nombre d'appels mais dans la nécessité de s'adapter continuellement à la personnalité de chaque interlocuteur. *« Ça nous est arrivé, raconte un interlocuteur, d'avoir à prendre appel sur appel, c'est crevant, c'est usant ; il faut savoir prendre sur soi quand on est agressé et c'est parfois difficile »*. On note que ces phénomènes se produisent plutôt lorsque la plate-forme se trouve en sous-effectif : *« (...) un mercredi matin on n'était que deux, se souvient un agent, c'était invivable, tout clignotait de partout »*.

L'irrégularité du flux téléphonique et le fait de ne pas pouvoir maîtriser leur rythme de travail sont également vécus comme des contraintes majeures. *"En cas de fatigue, nous avons peu de possibilité d'alterner avec d'autres types de tâches"*. *"Notre activité est complètement en dent de scie ; il y a des flux plus ou moins importants dans la journée et au cours de certaines périodes de l'année, qui font que la répartition de la charge de travail est très difficile. Il n'y a pas cette possibilité de lisser l'activité sur la journée ou sur la semaine"*. *« Le problème c'est que l'on a un écran qui nous indique le nombre d'appels en attente et que si on prend un peu de retard, cela devient pire. »*

"On pourrait à la limite se retirer du système mais on sait qu'il y a des statistiques individuelles derrière. C'est pourquoi on hésite parfois avant de se débrancher". Les salariés sont parfaitement conscients des possibilités de contrôle, de « flicage », disent-ils, offertes par les logiciels ACD.

- **Caractère taylorisé du travail**

Les nouveaux types de spécialisation de travail favorisés par la création de plates-formes téléphoniques sont plus ou moins bien vécus par les salariés. Par exemple, lors de la création d'une nouvelle plate-forme au sein d'une Banque régionale, certains opérateurs ont été un peu frustrés, notamment ceux qui avaient l'expérience de l'autonomie et de la polyvalence en agence.

De même, le fait d'initialiser une affaire sans toujours savoir ce qu'elle deviendra est mal vécu par les téléconseillers. Certains points de vente font l'effort de les informer, mais cela semble constituer plutôt l'exception que la règle. On peut se poser la question, si à terme, un problème de motivation peut se poser au sein de certains centres.

- **Bruit**

Les plates-formes téléphoniques étant de création récente, des aménagements spécifiques ont généralement été effectués sur les postes de travail de téléopérateur. Ainsi, chaque poste est souvent insonorisé mais avec une efficacité plus ou moins



grande. Selon certaines téléconseillères « *on entend très bien ce qui se passe à côté et je pense parfois qu'il en est de même pour nos interlocuteurs au téléphone. Cela est gênant si la conversation devient conflictuelle* ».

L'existence d'un bruit de fond en permanence s'ajoute aux autres facteurs de stress.

- **Horaires de travail**

Une distinction doit ici être faite entre l'appréciation des personnes qui ont été spécialement recrutées de l'extérieur pour un travail sur une plate-forme et celles mutées à l'intérieur d'une entreprise à partir d'un emploi existant avec des horaires de travail classiques. Tout naturellement la mise en place de nouveaux types d'horaires pose surtout des problèmes pour cette deuxième catégorie de salariés. Pour le premier groupe, cela fait clairement partie des conditions d'embauche. Ainsi, dans un centre d'appel d'une Mutuelle d'assurance l'absence d'horaires fixes ne semble pas être trop mal vécue par les téléconseillers. Très jeunes pour la grande majorité, ils n'ont pas encore de problèmes de garde d'enfants. « *J'apprécie les changements d'horaires, le travail devient moins répétitif. Cela dit, certains horaires sont plus convoités que d'autres* ».

- **Perspectives de carrière**

Autre point de préoccupation majeur, les téléconseillers s'interrogent sur leurs perspectives de carrière. "Je pense qu'au bout de quelques années, le travail au téléphone deviendra lassant ; j'aimerais évoluer, me spécialiser. Or, nos perspectives de carrière sont loin d'être claires. Les points de vente ne recrutent pratiquement plus."

Résultats d'une enquête réalisée auprès d'un groupe de téléconseillers exerçant leur métier à plein temps dans trois différents Centres d'appel d'une **Mutuelle d'assurance**

**Question "A votre avis, quels sont les points forts et les points faibles de votre métier de téléconseillers?"**

Points forts	Points faibles
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Métier de communication</li> <li>* Possibilité de contact, dialogue avec des gens</li> <li>* Formateur Diversité de questions</li> <li>* Appartenance à une Entreprise " jugée dynamique</li> <li>* Cadre de travail agréable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Rythme de travail</li> <li>* Travail parcellisé (prospection commerciale sans toujours connaître la suite)</li> <li>* Manque de perspectives de carrière claires</li> </ul>

## VIII) – Quelques éléments de comparaisons internationales : le cas de la Grande-Bretagne

### VIII.1) – Une stratégie de substitution

La Grande-Bretagne est le précurseur en Europe dans le domaine de la création de centres d'appels (*call-centres*). Ces derniers emploient actuellement selon une étude récente (6) environ 160.000 personnes en Grande-Bretagne tous secteurs confondus. Le développement des centres d'appels au sein du secteur financier s'est déroulé selon une stratégie bien distincte par rapport à celle dominante en France. Pour les banques françaises, rappelons-le, les plates-formes téléphoniques interviennent surtout en complémentarité par rapport au réseau traditionnel. Par contre, en Grande-Bretagne, le développement des *call-centres* s'est largement fait au détriment des agences de proximité. De 1990 à 1996, le secteur financier a connu une double évolution, d'une part la suppression de près de 3.000 agences bancaires et d'autre part un développement fulgurant des centres d'appels téléphoniques. En 1994, 60% des banques en étaient déjà équipées et en l'an 2000 on prévoit une généralisation de 100% (7). Globalement au cours de la période 1990-1996, le secteur financier a perdu plus de 125.000 emplois.

#### Employment in UK finance 1990-1995

Année	Hommes Plein temps	Hommes Temps partiel	Hommes Total	Femmes Plein temps	Femmes Temps partiel	Femmes Total	TOTAL	Différence en %
1990	443.963	14.198	458.161	467.242	120.022	587.264	1.045.425	N/A
1991	431.759	15.581	447.340	458.142	118.760	576.902	1.024.242	- 2,03 %
1992	417.298	17.496	434.794	439.534	117.393	556.927	991.721	- 3,18 %
1993	409.994	14.570	424.564	419.030	117.389	536.419	960.983	- 3,10 %
1994	403.980	14.708	418.688	405.828	119.071	524.899	943.581	- 1,81 %
1995	392.900	16.400	409.300	388.600	122.400	511.000	920.300	- 2,47 %
Différence de 1990 à 1995	- 11,50 %	15,51 %	- 10,66 %	- 16,83 %	1,98 %	- 12,99 %	- 11,97 %	

6) « Pay and Conditions in Call Centres 1998 » par Income Data Services

7) Source : J. Chetam, « The future of the UK Financial Services Industry », FT financial publishing 1995

### **VIII.2) - Des « call-centres » bâtis sur des principes de fonctionnement analogues à ceux des mutuelles sans intermédiaires en France**

Les deux « call-centres » les plus connus en Grande-Bretagne sont la société First Direct créée par la banque Midlands en 1989 et la compagnie d'assurance Direct Line, constituée par la Royal Bank of Scotland en 1998. Elles ont pour trait commun d'avoir repris certains principes de fonctionnement qui ont contribué au succès des mutuelles sans intermédiaire en France. Ainsi, ces *call-centres* pratiquent une forte sélection des clients et ont opéré une standardisation et une automatisation poussée des procédures permettant des taux de chargement plus bas qu'au sein du réseau traditionnel. Ces différents éléments semblent avoir été déterminants dans la prise de parts de marché de ces nouveaux arrivants. Ce segment de marché étant déjà largement occupé en France par les MSI, cela peut expliquer, au moins partiellement, la plus faible pénétration de ce type d'entreprises.

### **VIII.3) - Un mode de fonctionnement basé sur la flexibilité mais qui rencontre ses limites**

Il est symptomatique que lorsque la First Direct a été créée, la direction ne voulait pas recruter d'anciens employés de la maison mère (la banque Midland) afin de ne pas reproduire l'ancienne culture bancaire. L'effectif fut choisi pour sa flexibilité et sa capacité d'adaptation à un mode de fonctionnement bien spécifique. Les *call centres* se distinguent des entreprises traditionnelles par :

- **L'amplitude des heures d'ouverture**

Selon l'enquête réalisée par Income Data Services sur des données 1998, environ la moitié des Call Centres fonctionne 7 jours sur 7 mais moins de 20% de ces derniers sont ouverts 24h sur 24. La pratique la plus répandue est l'ouverture 6 ou 7 jours par semaine mais avec une fermeture la nuit.

- **Une combinaison de personnel à temps plein et à temps partiel**

Afin de couvrir l'amplitude des heures d'ouverture, les *call centres* recourent à la fois à du personnel à temps plein et à temps partiel. Les membres des équipes de jour (9h - 17h, 10h - 18h, etc) travaillent souvent à temps plein. Le personnel à temps partiel est considéré comme la solution idéale pour assurer les postes de soirée (de 18 à 22 h), du matin, ainsi que ceux du samedi et du dimanche. Les étudiants assurent une part croissante de ces emplois à temps partiel.

Deux autres arguments sont souvent avancés pour expliquer l'importance du travail à temps partiel (4 à 5 heures) :

- La grande majorité des personnes (70%) travaillant sur des plates-formes sont des femmes pour qui un travail à temps partiel est plus facilement compatible avec la garde des enfants.
- Compte-tenu de la nature du travail sur les plates-formes (travail en flux tendu et répétitif), la productivité des personnes à temps partiel est généralement supérieure à celles qui travaillent à temps plein. Plus le téléopérateur travaille, plus il

est fatigué et plus la performance baisse. Autrement dit, il est dans l'intérêt de l'entreprise de développer le temps partiel. Si le temps de travail contractuel au sein des *call centres* (du secteur financier) est de 35 heures (avec 20 jours de congés payés), de nombreux contrats de travail prévoient 20 heures, soit un poste de 4 heures, 5 jours sur 7.

Même au sein des *call centres*, la recherche de flexibilité rencontre également ses limites voire des effets pervers. Deux exemples permettent d'illustrer ce propos :

- Au départ, la banque First Direct a mis en place un système d'individualisation des salaires en se basant sur des statistiques individuelles (de trafic téléphonique, de vente, de commissions). Observant les effets pervers de ce système (concurrence malsaine au sein des équipes), elle l'a abandonné. La part liée à la prestation individuelle ne représente plus que 12 à 13% du salaire (données 1994).
- Compte-tenu à la fois de l'amélioration de la situation de l'emploi et la nécessité des *call centres* de maintenir un service de qualité, ils sont obligés d'offrir, plus que par le passé, des contrats stables et à plein temps. Ainsi, la principale découverte de l'enquête réalisée par Income Data Services en 1998 est que désormais presque 60% des opérateurs dans les *call centres* sont des salariés titularisés travaillant à plein temps.

## Conclusion

---

Les plates-formes téléphoniques ne sont pas nouvelles en tant que telles. Elles ont été utilisées depuis longtemps dans le secteur de l'assistance. C'est leur rythme et leur degré d'extension qui sont le fait nouveau au sein des banques et des compagnies d'assurances. Nos enquêtes ont montré que pratiquement toutes les banques disposent actuellement d'un ou plusieurs centres d'appel. Une des spécificités de la situation française est que ces plates-formes téléphoniques ont surtout été créées en complémentarité avec les réseaux de distribution traditionnels. Par contre, les plates-formes en tant qu'entreprise autonome ou « cœur des métiers », à l'instar des *call centres* en Grande-Bretagne, sont peu répandues en France. Plusieurs raisons à la fois commerciales et économiques expliquent l'extraordinaire essor des plates-formes d'appui.

La volonté des établissements financiers de créer « la banque à canaux multiples » signifie que les modalités d'échange avec la banque doivent être laissées au libre choix du client (automate, entretien, téléphone, internet, etc...). Leur développement s'inscrit aussi dans une recherche d'optimisation des canaux traditionnels et induit de nouvelles spécialisations du travail. Enfin, les entreprises françaises du secteur financier cherchent à se prémunir contre la concurrence européenne en créant des structures analogues à celles des nouveaux arrivants sur le marché tout en sachant qu'elles détiennent un avantage concurrentiel de poids avec leur réseau de proximité.

Le fort développement des plates-formes d'appui n'est pas sans inquiéter les salariés et leurs représentants. Ils s'interrogent notamment sur le devenir des réseaux traditionnels. Pour combien de temps encore les plates-formes téléphoniques n'auront-elles qu'un rôle d'appui ? De plus, ainsi qu'on l'observe dans certains pays européens tels que les Pays-Bas ou l'Irlande, certaines plates-formes ne risquent-elles pas d'être externalisées à terme ? Il est certain que ces structures sont loin d'être stabilisées. On observe actuellement de nombreuses expérimentations en cours. Les entreprises ont tendance à élargir progressivement leur champ d'activité en procédant étape par étape. L'extension qu'elles peuvent prendre à terme est encore difficile à déterminer.

Techniquement, les solutions deviennent de plus en plus sophistiquées et la baisse du prix des équipements constitue également un facteur favorable à leur développement. Plusieurs parallèles peuvent être faits entre le poste de travail du télé-acteur et les postes de travail traditionnels au sein du **monde industriel**. Comme sur une chaîne de production, le travail est distribué d'une façon automatique, les procédures de travail sont généralement normalisées à l'aide de script et les outils de supervision d'un distributeur d'appels automatique permettent de connaître à la fois l'historique et, en temps réel, tout un ensemble d'informations sur le trafic téléphonique traité par la plate-forme d'appel, et cela d'une façon individualisée. Avec plusieurs années de retard par rapport à l'industrie, ces entreprises du secteur financier disposent ainsi d'un véri-

tableau de bord de l'activité quotidienne. L'élargissement des horaires de travail est un autre trait caractéristique de ces postes de travail. Toutefois, contrairement à la situation en Grande-Bretagne, l'ouverture des plates-formes 24 heures sur 24 reste exceptionnelle en France.

La perception **très contrastée** des télé-acteurs par rapport à leur propre situation de travail constitue une des découvertes de cette étude. Plusieurs facteurs entrent en ligne de compte par rapport à l'appréciation générale du métier, tels que l'ancienneté dans le poste, le passé professionnel du téléacteur, le mode de management, l'organisation du travail, le contenu du travail, l'adéquation entre le trafic téléphonique et les effectifs disponibles, la qualité ergonomique du poste de travail, les horaires et l'organisation des pauses, etc.. Pour des personnes ayant connu des situations de saturation et de stress au sein du réseau commercial traditionnel, le poste de téléconseiller sur une plate-forme téléphonique peut être une voie de reconversion professionnelle temporaire ou définitive. Ces personnes peuvent préférer un poste de travail leur permettant de travailler autrement (avec d'autres types de contraintes). Ce constat a également été fait dans d'autres pays européens comme la Suède. Les avis sont néanmoins unanimes sur le fait que le travail sur les plates-formes téléphoniques peut engendrer des situations de stress mental. Plus que la nature du travail, c'est le rythme du travail qui est mal vécu compte-tenu de l'irrégularité du flux téléphonique. Autre point de préoccupation majeur, les téléconseillers s'interrogent sur leurs perspectives de carrière.

Le statut de ces postes n'apparaît pas toujours clair. Dans de nombreux établissements bancaires, les directions et les syndicats partagent l'idée qu'un poste sur une plate-forme téléphonique ne doit être assuré que pendant une durée limitée (2-3 ans). Plusieurs accords d'entreprise stipulent qu'au-delà d'une certaine ancienneté dans le poste, la personne est prioritaire pour postuler à un autre emploi au sein de l'entreprise. Cela semble d'ailleurs être une spécificité française. L'expérience montre, toutefois, que la mobilité professionnelle et géographique n'est pas toujours facile à organiser. De plus, la perception des salariés change par rapport à leur situation de travail. Avec la banalisation de ces postes, leur identité est également en train d'évoluer.

Polarisés surtout sur la réduction du temps de travail, y compris la durée des pauses, l'emploi, l'évolution des carrières, etc.. les syndicats ont peu ou pas négocié de garanties en matière de conditions de travail. Certains accords prévoient au plus une surveillance médicale particulière. Cette absence s'explique aisément dans la mesure où ce travail sur les plates-formes téléphoniques est récent dans la grande majorité des entreprises et les syndicats ont manqué d'expérience au moment de la négociation de cette première génération d'accords. Toutefois, compte-tenu de la nature du travail sur les plates-formes et de la banalisation de ce dernier, il nous semble également essentiel que les partenaires sociaux abordent d'autres sujets tels que les modalités de surveillance et de contrôle des salariés, autonomie dans la prise des pauses, possibilité de variété dans le travail, etc. Cette étude en donne quelques exemples.

## Annexes

---

### Accords d'entreprise ou d'établissement

Dix accords d'entreprise (ou d'établissement) négociés lors de la création de plateformes téléphoniques au sein du secteur financier ont été analysés. Les critères suivants ont été retenus :

- Date de la signature de l'accord
- Nombre de signatures
- Fonctions de la plate-forme
- Horaires d'ouverture
- Contreparties
- Recrutement
- Formation
- Définition des postes
- Evolution des carrières
- Commissionnement
- Surveillance médicale



Entreprise	Signature accord	Fonctions	Horaires de travail	Contreparties	Recrutement
<b>Crédit Lyonnais</b>	Juillet 1997 CFDT FO CFTC SNB	- Un service « téléphone entrant » - Un service « téléphone sortant »	- Lundi-Vendredi : 7 h – 22 h - S : 9 h – 19 h - Equipes chevauchantes	- Réduction d'horaires pour certaines équipes - minimum : 35 h/s - maximum : 39/ h/s	- Interne base volontariat - recours à l'intérim et sous-traitance limité
<b>Crédit du Nord</b>	1 <sup>er</sup> accord janvier 1997 2 <sup>nd</sup> accord janvier 1999	- Appels entrants (24 pers.) - 2 plateaux télémarketing (total 70 pers.)	- LV : 7 h 30 – 22 h - S : 8 h – 17 h - Equipes par roulement - 4 jours + 3 jours de repos - 36 h payées 39	- Réduction d'horaires - Prime de repas - Place de parking - Prime de sujétion	
<b>Banque Nationale de Paris (BNP)</b>	Juillet 1995 CFDT - CFTC	- « BNP en Ligne » Plate-forme commerciale téléphonique (N° vert) environ 200 pers en 2 PF distinctes - 5 métiers	- LV : 8 h – 22 h - S : 9h – 18 h - équipes chevauchantes	- Réduction d'horaires (20% avant 8 h et au-delà de 18 h)	- Priorité aux salariés de la banque
<b>Caisse d'Épargne Ile de France Paris</b>	Mai 1995 CFDT, CFTC	Filécureuil Centre d'opérations à distance 14 téléconseillers	- LV : 8 h – 20 h - S : 9h – 16 h 30 - équipes chevauchantes	- 32 h par semaine sur 4 jrs - 3 jours de repos	Appel d'offre interne Personnes venant du réseau, remplacement par des recrutements de CDI (embauche de 8 salariés)
<b>Crédit Mutuel de Bretagne</b>	1994 CFDT	- Appels sortants - marketing direct - 23 emplois		Réduction temps de travail 33 h Création nette d'emplois	Externe Jeunes, Bac +2 (+ 4)
<b>Crédit Mutuel de Nantes</b>	Juillet 1997	- Appels téléphoniques entrants - 2 <sup>ème</sup> temps + appels sortants - au départ 62 emplois ETP	LV 8 h – 20 h S : 8 h – 18 h	- Réduction temps de travail 2 h par semaine 36 h 45, payées 38 h 15 4,5 jrs - Création nette d'emplois	

<b>Entreprise</b>	<b>Formation</b>	<b>Définition des postes évolution de carrières</b>	<b>Commissionnement</b>	<b>Surveillance médicale</b>
<b>Crédit Lyonnais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produits / Procédures</li> <li>- Marketing téléphonique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 7 différents postes</li> <li>- pas de période limitée pour le travail sur la plate-forme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ensemble des collaborateurs de la plate-forme</li> <li>- niveau comparable réseau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- idem accord conditions de travail sur écran</li> <li>- tests audiométriques</li> </ul>
<b>Crédit du Nord</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mêmes conditions que les autres collaborateurs du Crédit du Nord</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1<sup>er</sup> accord de 1997</li> <li>- durée de contrat 3 ans</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Surveillance médicale particulière</li> </ul>
<b>Banque Nationale de Paris (BNP)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avant la prise de fonction et en cas de besoin</li> <li>- lors de la sortie du poste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 5 différents métiers</li> <li>- chemins de carrière proposés</li> <li>- pas de définition de durée</li> </ul>		
<b>Caisse d'Epargne Ile de France Pa- ris</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carrière professionnelle</li> <li>- Si activité exercée « d'une manière satisfaisante » pendant 2 ans, garantie d'être nommés à un emploi de niveau D.</li> </ul>		
<b>Crédit Mu- tuel de Bre- tagne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation aux produits et au téléphone</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Durée limitée dans le poste : 30 mois</li> <li>- ensuite possibilité de disposer d'un poste au sein du réseau</li> </ul>		
<b>Crédit Mu- tuel de Nantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation produits</li> <li>- Formation vente par téléphone</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Priorité d'affectation sur un autre poste au terme de 3 ans d'expérience</li> </ul>		

Entreprise	Signature accord	Fonctions	Horaires de travail	Contreparties	Recrutement
<b>MACIF Rhône Alpes</b>	- Mai 1992	Accueil téléphonique	LV : 8h30 - 18h30		Recrutement interne recrutement externe
<b>Banque Populaire du Nord</b>	- 1998 durée limitée (jusqu'au 31.12.99)	Extension activité cellule consommateurs	LV : 8h30 – 20h S : 9h – 13h Travail par relais / roulement	- 35 h payées 39 - mode d'application 36h30 + 9 jours de congés - au-delà de 18h30 une réduction de 20%	Recrutement interne
<b>Banque Populaire de Bourgogne</b>	- janvier 1999	- appels entrants - appels sortants	LV : 8h – 20h S : 8h – 13h Trois équipes chevauchantes	- Réduction du temps de travail - minimum 35h (1 <sup>er</sup> trimestre 2000 34h) - maximum 36h - primes mensuelles - congés supplémentaires	- Interne (services centraux, réseau) - étudiants (convention de partenariat) - ponctuellement CDD, intérimaires
<b>Banque SOGENAL</b>	Accord sur l'aménagement du temps de travail - 1 <sup>er</sup> janvier 1999 - durée 2 mois	- service banque à distance - téléphone sortant	LV : 12h – 20h30 S : 6h30 – 18h	- 37h pour 39h payées - - 2 h au-delà de 20 h - prime mensuelle (450 F)	- prioritairement recrutement interne

<b>Entreprise</b>	<b>Formation</b>	<b>Définition des postes évolution de carrières</b>	<b>Commissionnement</b>	<b>Surveillance</b>
<b>MACIF Rhône Alpes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- produits</li> <li>- utilisation téléphone</li> </ul>	Au bout de 2 ans en tant que télé-conseiller, droit de mutation dans une autre fonction		
<b>Banque Populaire du Nord</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- formations appropriées</li> </ul>	Au bout de 2 ans, possibilité de reconversion au sein de l'unité ou le réseau « sous réserve contraintes de services et des besoins de la banque »		
<b>Banque Populaire de Bourgogne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- formation produits</li> <li>- formation téléphone</li> </ul>	Au bout de 3 ans, possibilité d'une réorientation professionnelle avec un retour aux horaires normaux		
<b>Banque SOGENAL</b>				

**Deux obligations réglementaires :**  
**la déclaration à la CNIL et la consultation du CE**

Etant donné que les données traitées à l'aide du reporting et du monitoring permettent indiscutablement d'opérer un suivi individuel de l'activité de travail, l'entreprise se trouve confrontée à **deux obligations réglementaires** :

- **une déclaration à la CNIL** dans le cadre des articles 15 à 19 de la loi du 4 Janvier 1978 obligeant les entreprises à une déclaration de traitement nominatif préalablement à la mise en œuvre ; à noter qu'il s'agit d'une déclaration ordinaire sortant du cadre des procédures simplifiées prévues par la CNIL pour certains traitements bien précis. Cette déclaration ordinaire suppose notamment de fournir des annexes détaillées concernant les caractéristiques de l'application et une description détaillée de ses finalités, les dispositifs de sécurité, les catégories d'informations traitées (concernant les salariés, mais aussi les clients) et leur durée de conservation, les catégories de destinataires. En outre les opérateurs de la plate-forme devront être informés individuellement des traitements les concernant (mesures de la production individuelle et enregistrement des conversations) (8) ; ils pourront exercer leur droit d'accès et le cas échéant de rectification.

Il convient également de noter que le récépissé de déclaration que la CNIL transmet aux entreprises n'est pas un quitus qui vaut constatation de conformité du traitement à la loi. L'entreprise doit se conformer aux obligations de la loi de janvier 78, notamment à son article 2 stipulant que :

***Article 2 : « Aucune décision administrative ou privée impliquant une appréciation sur un comportement humain ne peut avoir pour seul fondement un traitement automatisé d'information donnant une définition du profil ou de la personnalité de l'intéressé ».***

---

8) A ce titre il serait utile de choisir un matériel qui permette par un voyant lumineux de prévenir l'opérateur que sa conversation en cours fait l'objet d'un enregistrement.

- **une consultation du CE** : l'obligation de cette consultation en la matière est double ; d'une part au titre de l'Article L432-2 du Code du Travail puisque nous sommes en présence d'une technologie nouvelle ; au titre ensuite de l'Article 28 de la loi n° 92-1446 du 31 décembre 1992 relative à l'emploi, au développement du travail à temps partiel et à l'assurance chômage, dite loi Aubry ; cet article est inséré, au chapitre II du titre III du livre IV du Code du travail (article L. 432-2-1) ; il est ainsi rédigé :

***Art. L. 432-2-1. : « Le comité d'entreprise est informé, préalablement à leur utilisation, sur les méthodes ou techniques d'aide au recrutement des candidats à un emploi ainsi que sur toute modification de celles-ci.***

***Il est aussi informé, préalablement à leur introduction dans l'entreprise, sur les traitements automatisés de gestion du personnel et sur toute modification de ceux-ci.***

***Le comité d'entreprise est informé et consulté, préalablement à la décision de mise en œuvre dans l'entreprise, sur les moyens ou les techniques permettant un contrôle de l'activité des salariés.*** »

Cette consultation est importante, car elle doit permettre de lever, si besoin était, les ambiguïtés qui peuvent exister autour des traitements que l'entreprise entend opérer et des finalités de ceux-ci. Elle ne pourra avoir réellement lieu que lorsque l'entreprise se sera déterminée précisément dans la mise en œuvre définitive des indicateurs de trafic et de supervision sur l'autocommutateur.

## BIBLIOGRAPHIE

- « CTI - La téléphonie informatisée » par Eric Messika. Editions Eyrolles, 1999.
- « Le télé-acteur dans l'assurance ». Etude de métier réalisée par Observatoire de l'évolution des métiers de l'Assurance, février 1998.
- « L'avenir du système bancaire en France dans le contexte de la monnaie unique ». Conseil Economique et Social, rapporteur M. J.P. Moussy, 1997.
- « Banque directe ou la brèche dans le décret de 1937 ». par Marnix Dessen et Dominique Roux-Rossi, Revue Travail et Emploi (du Ministère du Travail) N68.
- « Pay and conditions in call centres » in Great Britain par Income Data Services, 1998.
- « Dialing the future? Phone banking and insurance », Bifu report, 1996.
- « Arbetstid och tjänstesecktor -TCO », par FAMA konsult AB, 1999. Rapport suédois.