

STRESS AU TRAVAIL - CAS D'ENTREPRISE

Apollon est un centre d'appels spécialisé dans la vente et la gestion de produits d'assurance.

Chez Apollon, la mission est simple: faire souscrire des contrats d'assurance à de nouveaux clients et les fidéliser dans le temps. Les objectifs opérationnels mis au service de la réalisation de cette mission se déclinent sur deux versants. Un versant quantitatif : répondre à un maximum d'appels reçus dans un temps restreint afin tout à la fois d'éviter la perte de clients impatientes (temps d'attente trop longs) et d'atteindre une rentabilité optimale de l'activité. Un versant qualitatif : assurer la qualité du service au client sous divers paramètres – rapidité, convivialité, efficacité, conseil – afin d'attirer des nouveaux clients et de les fidéliser.

Le centre d'appels donne le sentiment immédiat d'une ruche en pleine ébullition. Plus de 300 jeunes gens sont répartis par groupes de quatre autour de tables organisées en croix. Les téléopérateurs sont en conversation incessante, parlant dans un micro situé devant leur bouche et relié à un casque d'écoute, pianotant à intervalles réguliers sur un clavier d'ordinateur. Les mouvements sur le plateau téléphonique sont vifs, les silences occupés à remplir un papier sont courts, les questions lancées au chef de groupe semblent brèves. Des tableaux électroniques visibles par tous permettent de repérer le nombre d'appels en attente, les temps d'attente moyens de la journée, les appels déjà traités dans la journée... Tout exprime vitesse, rapidité et urgence. En outre, le contrôle humain est permanent pour assurer la réalisation effective de ces objectifs de productivité. Il est réalisé par un *hyperviseur* et les *chefs de groupe* (N+1), qui effectuent de nombreuses écoutes téléphoniques des téléopérateurs.

Demande de l'entreprise

Le CSE soulève régulièrement des plaintes sur les conditions de travail et une dégradation du climat social. Pour la direction, les sources de tensions sont plutôt liées à des phénomènes de démobilisation d'une partie des salariés. Les représentants du personnel pointent, eux, un manque de reconnaissance et de prise en compte des dysfonctionnements ainsi que les contraintes de travail. Les salariés ont le sentiment que rien ne change et se disent de plus en plus stressés. L'absentéisme augmente.

Démarche

Pour tenter de diminuer ces tensions, un groupe de travail se constitue, composé du responsable du centre d'appel, d'un membre du CSE et de salariés. Un certain nombre de « situations-problèmes » dans l'activité des téléopérateurs sont alors identifiées :

- difficultés pour faire face à l'agressivité de certains clients au téléphone
- scripts à suivre à la lettre : ils énoncent des phrases types permettant de démarrer et de mettre fin à la conversation avec les clients, de diriger la conversation dans le sens attendu, de répondre aux questions, critiques et remarques éventuelles des clients. Les téléopérateurs se plaignent de n'avoir aucune marge de manœuvre dans leur travail et de devoir se contenter d'exécuter des tâches répétitives et préparées à l'avance dans les moindres détails par d'autres.
- problème de l'intégration et de l'absence de formation des nouveaux téléopérateurs
- des moyens de travail peu adaptés aux exigences de mise en œuvre de l'activité : l'agencement « standard » du poste de travail s'avère inconfortable sur le plan postural et

peut induire la survenue de TMS et de pathologies oculaires (« yeux secs ») liées notamment à la position haute de l'écran et à une hygrométrie insuffisante.

- la nécessité de converser avec les clients avec un casque-micro dans un environnement bruyant est pénible et fatigante : pathologies de la voix, risque d'une dégradation de l'appareil auditif interne car en raison du bruit ambiant, le téléopérateur doit souvent augmenter le volume de réception de son casque et son niveau d'expression vocale, ce qui participe en spirale à augmenter le niveau de bruit ambiant
- sentiment des téléopérateurs d'être dévalorisés par leur chef de groupe quand ils n'atteignent pas les objectifs (avec des remarques du genre : « *ce n'est pas bien compliqué ce que l'on vous demande, il va falloir faire mieux si vous ne voulez pas vous retrouver à Pôle Emploi* »)
- des objectifs peu explicites et vécus comme étant contradictoires (qualité du service/quantité d'appels à traiter) et rendus impossibles à atteindre (donc obtention rare de la prime)
- sentiment d'isolement dû à une absence de cohésion et d'esprit d'équipe (les téléopérateurs changent d'équipe toutes les 2 semaines, se connaissent à peine, ne peuvent pas prendre leurs pauses en même temps, pas de lieu convivial pour la pause...)
- contrôle permanent (sur les conversations téléphoniques, le nombre et la durée des appels qui ne doit pas excéder 6 minutes)

En outre, un encadrement de proximité qui reproduit le système scolaire (interdiction de mâcher du chewing-gum, de parler avec les collègues, demande de permission pour aller aux toilettes,...) favorise un management infantilisant. Dès lors, le cercle vicieux s'installe : « *on se comporte parfois comme des enfants car on nous traite comme des enfants* ». Ces tensions entre chefs de groupe et téléopérateurs sont mal vécues par tous, et entraînent un manque de soutien en cas de difficultés, par exemple face à un client agressif. D'une manière générale, le management pose problème. Globalement il apparaît comme très impersonnel. Les salariés sont alors déstabilisés et se sentent peu reconnus.

Bilan

Des propositions ont été faites par le groupe de travail pour tenter de résoudre certains de ces problèmes:

- une information aux salariés sur les dispositifs régionaux d'écoute psychologique.
- des modules de formation pour les nouveaux téléopérateurs ont été mis en place
- la mise en place d'un système de parrainage sur une durée de 1 à 2 mois est envisagée pour faciliter l'intégration des nouveaux
- une formation à la gestion des situations stressantes
- des réunions de groupe plus fréquentes pour clarifier les objectifs attendus
- Une salle de relaxation pendant les temps de pause
- une note de rappel au sujet du rôle des médecins du travail.

1. Quelles sont les principales sources de stress décrites dans ce cas ?

2. Faites le lien entre ces facteurs de stress et le modèle de Karasek. Que peut-on en déduire sur le niveau de stress des téléopérateurs ?

3. Quels sont les types d'actions proposées pour tenter de lutter contre certains des problèmes liés au stress des téléopérateurs ? (à classer en prévention primaire, secondaire et tertiaire)

4. Quelles autres actions, selon vous, pourraient être envisagées pour lutter contre le stress de ces téléopérateurs ?