

Plateformes téléphoniques

TREMPLIN vers les métiers ? de la banque

- État des lieux
dans les banques
- Des conditions de travail
contrastées
- Propositions
et actions de la CFDT



PLATEFORMES : quelle maîtrise ?



Dans notre précédent numéro, nous nous sommes arrêtés sur les évolutions des métiers, leur impact sur le quotidien des salariés et leur prise en charge par les militants de la CFDT. Parmi les évolutions constatées, celles concernant la « banque en ligne » marquent une évolution majeure : le consommateur a désormais des contacts virtuels avec sa banque, tandis que le salarié en agence voit les emplois disparaître et les conditions de

travail se dégrader.

Ces évolutions touchent également des métiers et nous nous attacherons ce mois-ci à mieux comprendre l'un d'eux : le téléconseiller sur plateforme téléphonique. Encore mal connus, leur nombre augmente dans la profession bancaire. Alors que les salariés de centres d'appels sont de plus en plus nombreux, il est nécessaire pour la CFDT de mieux connaître leurs spécificités pour mieux les accompagner.

À l'heure actuelle, la politique commune à toutes les banques est de s'appuyer sur des plateformes qu'elles soient de type généraliste destinées à accueillir, renseigner et diriger les clients, ou de type « métiers », par exemple en assurant la gestion des crédits ou celle des successions. Leur nombre augmente mais les banques n'ont pas, actuellement, la volonté de les délocaliser hors de France. Elles choisissent de les « internaliser » ou de les « externaliser » mais, dans tous les cas, les contrôlent étroitement. Elles entendent gérer et maîtriser le « risque de réputation » car elles restent responsables de la qualité des informations et des services rendus.

Si la gestion sociale de ces entités est d'une grande diversité, certaines dispositions sont communes : niveau moyen d'embauche à Bac+2, salaires plutôt bas, travail difficile, routinier, soumis à contrôles constants et objectifs stressants. En d'autres termes, impossible de penser pouvoir y passer toute une vie professionnelle ! La politique des banques se diversifie pour ce qui est de la prise en compte des évolutions professionnelles dans et hors des plateformes.

Certaines banques affichent une volonté de former et d'utiliser les compétences acquises par les salariés et s'assurent d'une certaine « porosité » des emplois, par exemple en favorisant le passage vers le réseau commercial, d'autres gèrent les plateformes comme des « excroissances » sans véritable lien avec leur activité. Le pire, notamment en matière de procédure de « flicage », ne provenant pas systématiquement de plateformes externalisées !

La CFDT agit et obtient parfois des résultats par la signature d'accords d'entreprises améliorant les conditions de travail et encadrant les « souplesses » que veulent se donner les employeurs, notamment en matière de gestion du temps de travail. Encore faut-il qu'ils soient respectés ! Enfin, il est nécessaire que les banques intègrent les salariés des plateformes comme autant de potentialités à développer. Elles se doivent d'entreprendre des actions qualitatives permettant le « désenclavement » de ces métiers. La mise en œuvre de politiques de formations professionnelles continues spécifiques et de véritables parcours professionnels permettraient une meilleure perception de ces métiers et faciliteraient l'organisation de mobilités acceptées ■

Philippe Mussot, secrétaire général adjoint

Fédération CFDT Banques

47 avenue Simon Bolivar - 75 950 Paris Cedex 19

01 56 41 54 50 - federation@banques.cfdt.fr

www.banques.cfdt.fr

Photo couverture : © Stuffwemake.info – Fotolia.com

ÊTRE téléconseiller

Depuis une quinzaine d'années se développe un nouveau métier dans la banque : téléconseiller. Loin des agences bancaires, le téléconseiller travaille sur des centres d'appels et connaît des conditions de travail bien différentes de celles du personnel du réseau ou des services administratifs.

Profil en 7 points d'un téléconseiller LCL.

1 • Poste de travail

Lors d'une journée de travail, les téléconseillers ont 35 min de pause et 45 min de pause déjeuner. Leur cadre professionnel est une plateforme, un open-space. On peut remarquer sur la photo de leur poste de travail, le casque avec micro, leur principal outil de travail, avec l'ordinateur. On note sur l'écran de celui-ci le logiciel de gestion des appels entrants et sortants, qui comptabilise aussi les temps de pause. Au-dessus des salariés est fixé au plafond un panneau de signalisation lumineux : c'est le « barro », également appelé « stresseur ». Il signale le nombre d'appels en attente (vert : en attente depuis moins de 20 s, orange : en attente depuis 20 à 45 s, rouge : depuis plus de 45 s). Il informe aussi sur les effectifs, indiquant le nombre de téléconseillers généralistes (grand public à moyen/haut de gamme) et de téléconseillers spécialistes (moyen/haut de gamme à privé) présents dans la salle.

2 • Rôle et mission du téléconseiller

Si l'on se réfère à un contrat de travail, la mission d'un téléconseiller est de « répondre aux appels téléphoniques entrants et proposer l'offre commerciale ». Le métier nécessite une triple qualification. Tout d'abord, il requiert des compétences techniques, acquises en formation et sur le terrain, surtout sur le terrain grâce aux superviseurs et collègues. Il demande ensuite des dispositions comportementales, c'est à dire une forte réactivité, une capacité de



De gauche à droite et de haut en bas : une plateforme téléphonique, un poste de travail type, l'écran qui fait face au téléconseiller et le « barro » fixé sur le plafond de la salle.

concentration et d'attention permanente ainsi qu'une capacité d'auto-contrôle et de résistance au stress : un téléconseiller doit être capable de travailler sous la pression téléphonique et commerciale, savoir dédramatiser une situation conflictuelle avec un client. Enfin, il doit faire preuve d'un sens commercial, surtout de nos jours.

3 • Rémunération

La rémunération variable d'un téléconseiller repose sur trois facteurs :

- Une prime collective versée tous les trois mois, liée à la qualité de service (QS) du groupe de téléconseillers, mesurée par des écoutes qualité;
- Une part individuelle, calculée selon les performances en téléphonie

(nombre d'appels traités par rapport à la moyenne...), le nombre de rendez-vous pris et le respect des objectifs commerciaux.

- L'évaluation du superviseur, assez floue et calculée en fonction de la « bonne » intégration du téléconseiller dans l'équipe, des écoutes de proximité et de la performance commerciale.

4 • Évolution du métier

La plateforme de banque en ligne LCL a été ouverte à Marseille en 2002. 115 postes étaient prévus : on en compte aujourd'hui 55. 60% des appels reçus par les agences sont dérivés vers les 6 plateformes (Paris, Pleyel, Roubaix, Bordeaux, Lyon, Marseille).



Le profil type des salariés des plateformes téléphoniques est le suivant : une femme diplômée d'un BAC+2 âgée de moins de trente ans.

Toujours plus d'appels

En 2003, les centres d'appels « Accueil et Conseil en Ligne » (ACL) ont été mutualisés. Les appels ne sont plus pris en charge au niveau régional mais national. Les téléconseillers des six plateformes sont sur une liste nationale qui gère les appels entrants un à un. L'effectif ne suit pas tout le temps la charge d'appels téléphoniques qui peut, à certaines périodes, être très élevée. Elle l'est d'autant plus qu'à l'ouverture du site, il n'y avait pas d'appels sortants et qu'ils sont désormais quotidiens. Les téléconseillers récupèrent en outre des « compétences », comme par exemple celle du pré recouvrement dont le service dédié a été supprimé. C'est la même chose pour les assurances, le phoning de certains conseillers en agence et les appels e-LCL (l'agence en ligne de LCL). Et ce n'est qu'un début.

Rebond commercial

Le rebond commercial est une proposition de vente effectuée par le téléconseiller une fois qu'il a répondu à la question d'un client. Selon un rapport d'expertise de l'ARETE de 2003, et d'un autre du Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), le rebond commercial n'est applicable qu'en dessous de 20 appels en attente («barro» orange) et doit représen-

ter 5% des appels. Dans un rappel adressé par mail par la direction, il est stipulé qu'il faut privilégier, en cas de flux téléphonique important, la prise d'appels et non le commercial. Les pauses doivent être normalement prises lorsque le « barro » est vert, et les appels sortants ne doivent être effectués que lorsque le « barro » est vert également.

La réalité est moins simple : les téléconseillers sont débordés, dans le « rouge » du matin au soir : plusieurs fois, des superviseurs sont venus chercher des collaborateurs en pause et même aux toilettes. Ces interventions ont fait l'objet d'une réunion des délégués du personnel cette année, mais la direction a démenti.

5 • Charge commerciale

Objectifs commerciaux

L'objectif quotidien est de 5 à 6 rendez-vous et ventes minimum. Le suivi est quotidien ; les superviseurs ne manquent pas de venir commenter les résultats de la veille en commercial comme en téléphonie. Le système de cibles des agences, que l'on appelle « IPC » (Indice de Performance Commerciale) arrive sur les centres d'appels et le commercial prend le dessus sur la téléphonie.

Quelques « challenges »

En 2009, le challenge « Trophées » est censé récompenser les meilleurs vendeurs. Seulement, vendre implique de prendre moins d'appels, ce qui impacte la rémunération : un salarié qui réalise 400% de son objectif commercial, mais n'est pas à 100% en téléphonie, ne touche que 150% de sa prime commerciale. Autre « événement » source de pression, les Journées Flash sont dédiées à la vente d'un produit pour lequel la plateforme n'a pas atteint ses objectifs. Depuis deux à trois ans, la direction a instauré une véritable compétition entre les plateformes, comme c'est le cas pour les agences.



Pour Ludovic Martin, le métier de téléconseiller a changé ces dernières années, les salariés s'apparentant de plus en plus à des télévendeurs subissant une pression commerciale grandissante..

6 • Points positifs

- Un métier très formateur : une bonne formation est organisée en amont pendant environ trois semaines puis sur le terrain grâce aux superviseurs et aux collègues.
- Les horaires changeants sont pour les uns un avantage, tandis que les autres apprécient de ne suivre aucun dossier : une fois chez eux, le travail est oublié.
- Pour les salariés qui réussissent à respecter ou dépasser leurs trois familles d'objectifs (téléphonie, rendez-vous, vente), la rémunération fixe peut être notablement améliorée par la part variable. Mais le respect des objectifs n'est pas toujours aisé.
- Les très bons vendeurs en plateforme peuvent eux espérer un poste de conseiller en agence au bout de 2/3 ans sur une plateforme. Mais cela nécessite qu'ils se surpassent en commercial : atteindre les 100% des objectifs n'est pas suffisant.

7 • Points négatifs

- Un quasi-chronométrage : un temps de communication de 3 min et post-appel de 20 s maximum peut s'avérer insuffisant lorsqu'un client a plusieurs demandes. Les effectifs n'étant pas à la hauteur, la moyenne actuelle d'appels traités quotidiennement par

conseiller est comprise entre 70 et 85, et elle a pu atteindre 110.

- Des téléconseillers inégaux devant les appels sortants : les appels sortants n'offrent pas tous une opportunité commerciale.
- Une répétitivité quotidienne du travail source de lassitude.
- Une pression commerciale en constante augmentation, et un manque de reconnaissance de la part de la direction.
- Beaucoup de clients ne comprennent pas le système de dérivation des appels vers les plateformes : cela provoque de nombreuses insatisfactions et une augmentation des incivilités.
- Des règles strictes d'authentification et de sécurité : lors de la vente d'un produit ou l'authentification d'un client, on doit lire mot à mot des scripts pour éviter les fraudes. C'est souvent une contrainte lors de la vente d'un produit et certains téléconseillers se mettent en danger lorsqu'ils ne respectent pas ces scripts.
- Des conditions physiques de travail pénibles : la position assise et immobile est fatigante et la pause déjeuner est courte (45 min).
- Une surveillance constante : la direction parle plus en chiffres (ventes, temps, nombres d'appels) qu'en français. Le commercial prime sur la téléphonie.
- Une mobilité difficile : la plateforme est censée être un tremplin vers l'agence. La période de passage sur la plateforme est de 18 à 36 mois maximum mais certains téléconseillers y sont depuis sa création en 2002.

Depuis dix ans la plateforme a changé. Les téléconseillers sont devenus des « télévendeurs ». Conséquence, la Qualité Service est en chute. Cela risque à terme de poser problème car ce qu'un téléconseiller vend avant tout, ce sont des services ■

Ludovic MARTIN

Délégué du Personnel CFDT
sur une plateforme LCL

REGARD D'EXPERT



Aslaug Johansen est expert au sein de l'ARETE. Cet organisme a été créé par un groupe de sociologues et d'ingénieurs informaticiens afin de « promouvoir au sein de la société le contrôle social de la modernisation technologique ». En d'autres termes, les experts de l'ARETE analysent l'intégration des évolutions technologiques dans l'entreprise et leurs conséquences sur l'organisation du travail et les salariés.

Aslaug Johansen a effectué de nombreuses études sur les plateformes téléphoniques depuis plus de quinze ans. Elle a suivi leur essor, déjà ancien : le lancement de la Banque Directe par BNP Paribas date de 1994, deux ans après la création de Direct Assurance par le groupe AXA. Depuis le début des années 90, tous les grands groupes bancaires et les compagnies d'assurances ont développé des plateformes téléphoniques. Selon Aslaug Johansen, « la multiplication des centres d'appels repose sur trois facteurs : la demande des clients, l'évolution des technologies avec l'explosion des mobiles, et la volonté des entreprises d'industrialiser les process ». Ils ont progressivement changé de nature. « Au début, explique-t-elle, les plateformes ne servaient qu'à donner des renseignements. Puis, les nouvelles technologies de numérisation et de gestion électronique des documents ont permis un accès à beaucoup de données et ont élargi le spectre des actions possibles pour les téléconseillers ».

Une autre évolution constatée est l'externalisation, voire la délocalisation. Si les banques externalisent parfois le traitement des appels sortants, elles ne prennent pas le risque de sous-traiter la réception des appels de leurs clients ; leur image est en jeu. Pour autant, il ne faut pas généraliser trop vite, les choix varient selon les entreprises. « Dans les assurances, précise Aslaug Johansen, AXA a joué la carte de la délocalisation et traite de nombreux appels du Maroc. Generali n'en a délocalisé aucune, considérant que ce n'est pas si intéressant... Il n'existe donc pas de modèle unique ».

Un changement est commun néanmoins à toutes les plateformes : plus sophistiquées, elles permettent une activité plus diversifiée mais aussi un contrôle accru de la qualité du travail effectué par les salariés. Et le rythme est pour eux souvent difficile à tenir. Aslaug Johansen souligne ici le problème posé par « les injonctions contradictoires : il est impossible de maîtriser le temps imparti pour répondre au téléphone tout en suivant la procédure à la lettre et en faisant des propositions de vente ». D'autant plus que les objectifs imposés sont souvent inatteignables.

Pour améliorer les conditions de travail sur ces sites, l'ARETE préconise de laisser plus d'autonomie aux salariés, de les considérer en adultes, dans la gestion de pauses par exemple. Aslaug Johansen insiste aussi sur l'importance de la formation, inégale selon les entreprises, et sur la possibilité pour les salariés de varier leurs activités.

Ces derniers doivent également bénéficier d'un poste de travail moderne, d'outils efficaces qui leur permettent de trouver rapidement l'information demandée. Avoir de bonnes conditions physiques de travail est essentiel : limiter le bruit, avoir de l'espace, de la lumière, des salles de pause. « Les conditions de travail sont dures, conclut Aslaug Johansen, mais dans l'organisation, il n'y a pas de situation définitive, pas de fatalité » ■

TREMPLIN ou impasse ?

Les plateformes téléphoniques des banques passent souvent pour être des sas vers le réseau. Seulement, la porte des agences ne s'ouvre pas si facilement, comme en attestent les témoignages de Claude Cerqueus et Jérémie Quilling. La première est déléguée syndicale CFDT à la Caisse d'Épargne Bretagne Pays-de-Loire et le second délégué syndical CFDT chez BNP Paribas.

Si les plateformes téléphoniques sont parfois externalisées, celles de BNP Paribas ou de la Caisse d'Épargne Bretagne Pays-de-Loire ne le sont pas. Comme l'explique Claude Cerqueus, « le CRC est une plateforme intégrée à l'entreprise. Il n'y a pas eu de différence notable au moment de la réinternalisation de 2008. Les relations avec les agences semblent plus faciles mais cela n'est pas très significatif. Aujourd'hui, on a plus l'impression d'être une entreprise indépendante de la CE BPL, du fait du positionnement géographique, de l'activité différente, ... On ressent une méconnaissance entre les salariés des agences et ceux du CRC. Il y a aussi une sorte de concurrence entre eux ». Malgré l'appartenance à un même groupe, à une même entreprise, les plateformes semblent avoir un statut à part.

Profil des salariés

Le profil de leurs salariés n'est pas aussi varié que dans les agences. Dans la majorité des cas, on y compte des jeunes femmes de moins de trente ans, titulaires d'un BAC +2 ou plus. Jérémie Quilling le confirme : « il n'y a pas de seniors sur les plateformes. J'en ai croisé un récemment, une exception. Les jeunes en contrats de professionnalisation sont encore peu nombreux. Il faut aller sur des plateformes spécialisées pour trouver des salariés plus qualifiés ou plus âgés. En fait, le recrutement est très standardisé dans les centres d'appels traditionnels ».

Horaires

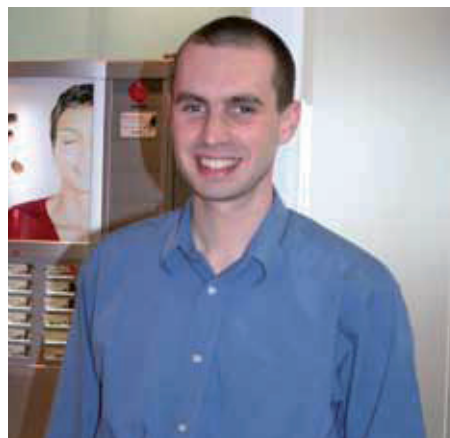
Ces jeunes salariés peuvent travailler chez BNP Paribas jusqu'à 22 h en semaine (centre d'appel standard) et 18 h le samedi. À la Caisse d'Épargne,

les 80 salariés sont organisés en 8 équipes de travail avec des horaires différents permettant de couvrir un accueil téléphonique sur 6 jours de 8h à 20h sauf le samedi (17h). Les salariés travaillent 38 heures sur 4,5 jours. L'organisation des horaires est considérée comme une contrainte importante par les salariés. « Tous les trois mois, précise Claude, il y a une rotation, les équipes travaillant du lundi au vendredi s'intervertissent avec celles du mardi au samedi. Ces conditions horaires, aggravées par ces rotations, rendent l'organisation de la vie familiale difficile. La vie sociale est très perturbée : impossible de s'engager dans une activité sportive ou une association, ou de prendre des loisirs le soir en semaine ».

Chez BNP Paribas, le planning est organisé sur quatre semaines et la souplesse n'existe pas davantage. Jérémie précise qu'il est ainsi notifié « qu'en cas d'urgence, il faut demander ses congés quinze jours à l'avance » et qu'il a dû intervenir auprès de la direction pour venir en aide à un salarié qui avait du mal à concilier vie professionnelle et vie privée. Le passage dans le réseau est alors considéré par les salariés comme le moyen d'évoluer et de changer de rythme de travail et de vie. Mais ce passage n'est pas si simple.

De 3 à 8 ans... d'ancienneté !

Chez BNP Paribas, la durée de poste sur un centre d'appel est de trois ans. Selon Jérémie, « on fait comprendre aux nouveaux arrivants que c'est un passage qui leur permettra ensuite de travailler en agence ». Mais les téléconseillers constatent vite que la mobilité n'est pas si facile. « Une



Jérémie Quilling, délégué du personnel dans un centre d'appels BNP Paribas de Lille, regrette qu'à force de surveillance on supprime toute autonomie aux salariés des plateformes. Cela peut ensuite les desservir lorsqu'ils arrivent enfin à être mutés en agence.

ville comme Orléans, par exemple, constitue un petit bassin d'emplois, reconnaît-il, et les postes dans le réseau sont peu nombreux. Il n'est pas rare de voir des salariés en centre d'appels avoir 6 à 8 ans d'ancienneté. On commence à s'entendre dire qu'il ne faut pas trop espérer obtenir un poste de conseiller clientèle ».

Claude fait le même constat : « les salariés sont embauchés sur la plateforme pour y rester. Il existe en théorie des passages possibles vers le réseau d'agences. Toutefois, compte tenu de la difficulté de l'entreprise à recruter sur ce genre de métier, la direction freine ces mutations. Ainsi, elle a établi des règles comme l'impossibilité pour les salariés de la plateforme de postuler sur des postes en agences avant 24 mois d'ancienneté. Ce laps de temps écoulé, la mutation reste encore à la main du directeur. L'évolution professionnelle des salariés est majoritairement conditionnée au fait de partir de ce service, alors

« Les salariés sont embauchés sur la plateforme pour y rester. Il existe en théorie des passages possible vers le réseau d'agences. Toutefois, compte tenu de la difficulté de l'entreprise à recruter sur ce genre de métier, la direction freine ces mutations. »

Claude Cerqueus, CFDT Caisse d'Épargne Bretagne Pays de Loire

s'ils ne peuvent le faire en interne, ils quittent l'entreprise ». Jérémie pointe aussi le problème d'image que posent les centres d'appels auprès des groupes d'agences qui préfèrent souvent recruter à l'extérieur : « les téléconseillers ont l'habitude d'être très surveillés sur leur poste de travail. Quand ils arrivent en agence, ils n'arrivent pas à redevenir autonomes, se trouvent perdus et échouent parfois dans leurs nouvelles fonctions ». Leur

d'abord, le choix des formations diplômantes est restreint, lié à la formation initiale et à la fonction en centre d'appel. Ensuite, la formation interne, imposée, se passe dans le cadre du Droit individuel à la formation, ce qui ne devrait pas être le cas. Jérémie alerte les salariés sur le fait qu'ils doivent veiller à ne pas utiliser leur DIF pour ces formations. Mais le contact est difficile car le personnel des plateformes tourne beaucoup : les départs sont réguliers. Pour des raisons différentes selon les banques. Pour Jérémie, les causes des départs se situent dans la trahison ressentie par les salariés « coincés » sur leur plateforme alors qu'ils espéraient pouvoir évoluer dans la banque. Ils subissent une mobilité très relative au sein du groupe BNP Paribas, un « manque de coordination entre les

services » qui freine leur évolution professionnelle. Lorsqu'on quitte désormais un centre d'appels chez BNP Paribas, c'est pour se diriger vers un autre centre d'appels, voire un centre administratif, mais les départs de la banque par dépit sont rares. Jérémie reconnaît que le management très « scolaire » finit par couper les ailes des salariés qui, s'ils se plaignent, n'osent plus partir et peuvent perdre confiance et estime de soi. À la Caisse d'Épargne Bretagne Pays-de-Loire, les raisons du départ des salariés sont autres : les conditions de travail, plus difficiles, sont clairement pointées du doigt.

Conditions de travail difficiles

Claude constate ainsi que « depuis deux ans, plus de 20% des salariés en sont partis, et (que) sur les 9 premiers mois 2010, on atteint plus de 13%. Ce chiffre ne tient pas compte des salariés qui, n'arrivant pas à obtenir un départ sous forme de rupture conventionnelle ne viennent plus au travail en attendant un licenciement. Entre juillet et octobre, il semble qu'ils soient 4 dans ce cas. Ce turn-over pose la question de l'intérêt d'une plateforme intégrée à une entreprise



Pour Claude Cerqueus, l'une des difficultés rencontrées par les militants CFDT est de pouvoir entrer en contact avec les téléconseillers, souvent débordés et surveillés de très près par leur hiérarchie.

formation a-t-elle été suffisante ?

Formation

À la Caisse d'Épargne, Claude est catégorique : « à l'embauche, il y a une formation de 2 semaines. C'est tout. Ensuite, il n'y a aucune formation sur les nouveaux produits et très peu de manière générale ». La situation est meilleure chez BNP Paribas, avec une formation complète de 3 semaines suivie de 2 semaines encadrées par des prestataires extérieurs. Ensuite, précise Jérémie, « il existe des formations tout au long du parcours, des formations diplômantes et liées au travail et aux compétences ». Il ne relève que deux bémols. Tout



La CFDT se rapproche des téléconseillers pour rompre leur éventuel isolement.



Les téléconseillers ont toute la journée un casque sur les oreilles, et ne sont pas à l'abri de chocs acoustiques : ils ont causé 42 arrêts de travail chez BNP Paribas durant les neuf premiers mois de 2010.

si les conditions de travail et de vie ne sont pas meilleures. Nous avons même connaissance d'un salarié qui veut faire une formation d'électricien, mais comme l'entreprise a refusé la rupture conventionnelle et il a dû démissionner. »

La plateforme de la Caisse d'Épargne est un exemple de ce qu'il ne faut pas faire : elle associe tous les défauts que peut réunir un centre d'appel. Les salariés sont embauchés à un niveau BAC+2, perçoivent de petits salaires (tout juste 1000€ nets sur 13 mois), sont moins bien classés que leurs collègues en agence et subissent de mauvaises conditions de travail. Claude précise qu'elles sont rendues plus difficiles encore « par le fait que le directeur ne respecte pas les accords signés qui prévoient notamment une pause de 10 minutes toutes les 2 heures. Les salariés, au bon gré de leur superviseur, n'ont souvent qu'une pause de 10 minutes par demi-journée, celle-ci pouvant représenter 5h45 de travail. Les pauses ne sont pas à la main des salariés et peuvent être interdites jusqu'à une certaine heure si le flux de communications est important ».

Du conseil à la vente

Selon Claude, les salariés se plaignent aussi d'objectifs de ventes « aussi importants qu'inintéressants puisque toujours les mêmes, étant des ventes de rendez-vous et de protection juri-

PLATEFORMES BNP PARIBAS

BNP Paribas dispose de six centres d'appels. Trois sites, à Paris, Lille et Orléans, ont été ouverts en 2001, afin de gérer les appels entrants quotidiens : à eux trois ils rassemblent 550 salariés. En 2005, un centre d'appel spécialisé professionnels et entrepreneurs a été créé à Paris, avec une dizaine de conseillers. Enfin, en 2007 deux autres centres ont vu le jour : Net épargne à Paris, spécialisé sur le crédit immobilier (25 salariés), et Net crédit immobilier, à Lille (une trentaine de conseillers) ■

dique », mais aussi d'un « rendement impossible à tenir en une journée ». Les salariés doivent en effet effectuer 11 appels à l'heure, avec 1 minute pour faire un compte rendu d'entretien et éventuellement un mail à l'agence gestionnaire. Ce n'est qu'une fois le nombre d'appels respecté qu'ils peuvent tenter de vendre. Tout cela dans une ambiance dure à supporter : « les dirigeants de la plateforme mènent un management par la peur et le chantage, avec un flicage exacerbé des tableaux de contrôle qui leur permet de surveiller les temps de communication, de traitement administratif, les temps de pause, le nombre de ventes, d'appels journaliers, comme l'accès à internet ». Jérémie dresse un tableau moins sombre : « certes, il y a eu beaucoup de changements, mais l'accent sur la qualité est maintenu. Si l'on ne peut pas entrer en concurrence avec les agences, si les ventes ne sont pas commissionnées, on constate néanmoins une pression commerciale grandissante, avec souvent un point quotidien effectué par les managers ». La CFDT a donc beaucoup à faire pour améliorer les conditions de travail sur les plateformes téléphoniques.

Rencontrer les salariés

L'une des difficultés que peuvent rencontrer les équipes syndicales repose dans la rencontre même des salariés, souvent débordés et très surveillés. Claude le reconnaît : « Il nous a d'abord fallu nous battre pour que des tableaux d'affichage soient clairement identifiés, nos premières affiches ont été arrachées par le directeur. Le travail en roulement ne facilite pas

les contacts. Les salariés ne veulent pas être vus avec des syndicalistes parce que ça compromet leur avenir en interne ou pour partir vers un autre service. Il y a une réelle domination du directeur, qui se situe en petit chef d'entreprise. Les relations ne peuvent s'établir qu'en dehors du temps et du lieu de travail ». Jérémie constate également qu'il est difficile de toucher tous les salariés, pour les informer de leurs droits et les aider dans leur quotidien, en raison du turn-over important. « Beaucoup ne se connaissent pas entre eux ou ignorent leur nom alors qu'ils travaillent dans la même salle, ajoute Claude ».

Mais cela n'enlève rien à la détermination des militants CFDT. L'une des dernières actions de Jérémie s'est ainsi portée sur les chocs acoustiques : ce sont des bruits parasites inattendus, intenses et souvent brefs qui touchent les opérateurs et peuvent provoquer une perte d'audition temporaire, des vertiges, des acouphènes. Suite à de tels chocs, 42 arrêts de travail, soit 8% des effectifs, ont été dénombrés sur l'ensemble des plateformes BNP Paribas entre janvier et septembre 2010. La CFDT a édité un tract expliquant la démarche à suivre aux salariés en cas de choc et a interpellé la direction de la banque pour qu'elle résolve ce problème. Une solution technique partielle est actuellement mise en place. La CFDT se doit de rester proches des salariés et s'adapter aux nouvelles conditions de travail en cours dans la banque ■

Philippe Vigneron