



HAL
open science

L'enquête auprès des téléconseillers en matière de conditions d'emploi et de travail en France

Hiroatsu Nohara, Robert Tchobanian

► **To cite this version:**

Hiroatsu Nohara, Robert Tchobanian. L'enquête auprès des téléconseillers en matière de conditions d'emploi et de travail en France. [Rapport de recherche] Laboratoire d'économie et sociologie du travail (LEST). 2012, pp.10. halshs-00633498

HAL Id: halshs-00633498

<https://shs.hal.science/halshs-00633498>

Submitted on 7 Sep 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



**LABORATOIRE D'ECONOMIE ET DE SOCIOLOGIE DU
TRAVAIL**

Unité Mixte de Recherche 6123
35 Avenue Jules Ferry - 13626 Aix-en-Provence Cedex
<http://www.lest.cnrs.fr/>

SEPTEMBRE 2012

***L'ENQUETE AUPRES DES TELECONSEILLERS EN MATIERE DE
CONDITIONS D'EMPLOI ET DE TRAVAIL en France***

Hiroatsu Nohara et Robert Tchobanian

**Chercheurs au LEST
Aix-Marseille Université, LEST-CNRS
Email : hiroatsu.nohara@univ-amu.fr**

En coopération avec la fédération F3C de la CFDT, une équipe de chercheurs du LEST (Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail, CNRS, Aix-Marseille Université) vient d'effectuer une enquête sur les conditions d'emploi et de travail des téléconseillers travaillant dans les centres d'appels téléphoniques (CC) sur le territoire français métropolitain. Elle est une suite de l'enquête internationale en matière de gestion des ressources humaines et d'organisation du travail dans les CC français, menée en 2005 dans le cadre d'un réseau international d'étude sur les centres d'appels organisée par l'Université Cornell (Etats-Unis)¹. Alors que cette dernière a mené son investigation auprès des directeurs et managers de CC, la présente étude² avait pour objet d'enquêter directement auprès de téléconseillers sur leurs « ressentis » de travail, en matière de satisfaction au travail, autonomie professionnelle ou stress.

LE DISPOSITIF DE RECHERCHE

Le questionnement a été effectué auprès des téléconseillers à travers trois canaux :

- 1 Un siteweb dédié a été implanté sur un serveur par le LEST-CNRS ;
- 2 Un certain nombre d'établissements ont été contactés directement afin qu'il propose notre questionnaire à leur téléconseillers ;
- 3 Les militants de la fédération F3C ont diffusé le questionnaire sur leurs lieux de travail.

¹ Se référer au siteweb suivant, pour les différents rapports. www.ilr.cornell.edu/globalcallcenter/

² Elle a été menée du Septembre 2010 au Juin 2011 dans le cadre du contrat ANR-JSPS NewDynam en coopération avec Institute of social science, Tokyo University.

Ces trois canaux ont recueilli respectivement 126 questionnaires par siteweb, 254 par contact direct dans les entreprises et 458 par les militants de la fédération F3C. Au total, nous avons pu construire un échantillon de 769 personnes appartenant à 24 établissements de CC³. Parmi ces réponses, nous en avons finalement retenus 739, après avoir éliminé quelques questionnaires incomplets.

La sélection des personnes sollicitées n'a pas pu être faite sur la base d'un échantillonnage préalable en raison de l'information très incomplète dont on dispose sur cette population de salariés⁴. Aussi, nous ne prétendons pas à la représentativité statistique. D'ailleurs, notre échantillon apparaît, comme on le verra plus loin, comporter deux biais majeurs : la sur-représentation des téléconseillers travaillant pour le secteur télécoms (54% dans notre échantillon contre 30% estimé par l'enquête Cesmo) et dans les entreprises prestataires (78% dans notre échantillon contre 28% estimé). Dans notre précédente enquête, il a été établi que la gestion des ressources humaines et l'organisation du travail était plus contraignante dans les CC prestataires que dans les CC « internalisés ». De même, la mobilité y joue un autre rôle en rapport avec les besoins de flexibilité de l'emploi liée aux activités de sous-traitance. Pour la lecture des résultats de notre enquête, nous conseillons donc de garder ces biais à l'esprit.

LES RESULTATS

Les principaux résultats de cette enquête peuvent être exposés en trois grands volets : le premier volet présente rapidement les caractéristiques de la population des téléconseillers enquêtés ; le deuxième permet de caractériser les « ressentis » des conditions de travail à travers la typologie des acteurs ; dans le troisième, on essaiera de tirer quelques tendances générales par une méthode quantitative.

<p style="text-align: center;">LES CARACTERISTIQUES DE LA POPULATION DES TELECONSEILLERS ENQUETES</p>
--

Les téléconseillers - qui assument principalement leur activité d'opération téléphonique à l'exclusion des « superviseurs » - sont ;

- majoritairement des femmes à hauteur de 72% et dont 65% vivent maritalement ou cohabitent avec leurs partenaires.
- dans l'ensemble très qualifiés, puisque composés de diplômés de Bac (35%), Bac+2 (35%) et Bac+4 ou plus (8%). Ils sont un peu plus âgés qu'on l'imagine en général, car l'âge médian est de 30 ans avec un écart de 25 ans (1^{er} quartile) à 37 ans (3^{ème} quartile). Mais ils sont généralement mobiles : l'ancienneté médiane est de 2 ans avec un écart allant d'un an

³ En fait, le 24^{ème} établissement regroupe les non-répondants du nom de leurs entreprises, soit 13 personnes.

⁴ Actuellement, il n'est pas possible d'établir la représentativité statistique de notre échantillon, faute d'un cadrage statistique national de la population des salariés en centres d'appel (internes ou prestataire) par l'Insee.

(1^{er} quartile) à 5 ans (3^{ème} quartile). De même, on peut estimer que 57% d'entre eux ont déjà travaillé dans d'autres entreprises de service – y compris les CC – contre 43 % qui se trouvent plus ou moins dans leur 1^{er} emploi stable.

- employés majoritairement par les entreprises prestataires (78%) dans ou pour des secteurs tels que télécoms (53%), assurance (12%), banque (8%) et commerces (7%).
- occupés majoritairement par le travail d'appels entrant (83%), le segment du marché « consommateurs grand public » (89%) et le travail à contenu non-commercial (excluant l'activité de vente) (60%). Il s'agit donc très largement d'activité de relation client.
- sous un rythme soutenu de travail : le nombre d'appels journaliers médian est de 60 par jour avec écart de 40 (1^{er} quartile) à 80 (3^{ème} quartile). La durée d'appel médiane est de 4,6 minutes avec un écart de 3,2 minutes (1^{er} quartile) à de 6,5 minutes (3^{ème} quartile) ; avec un temps d'attente entre deux appels médian est 12 secondes avec un écart de 4 secondes (1^{er} quartile) à 60 secondes (3^{ème} quartile).
- majoritairement employés avec des contrats à durée indéterminée (84%). 85% d'entre eux travaillent 35/36 heures par semaine. Leur salaire horaire net médian s'élève à 7,14 euros, avec une dispersion extrêmement faible ; le 1^{er} quartile étant de 6,95 euros et le 3^{ème} quartile de 7,91 euros. Le Smic horaire net étant de 7,06 euros au printemps 2011 (Le ministère de l'emploi), presque la moitié des téléconseillers se trouvent au niveau plancher. Le travail des téléconseillers semble donc très normé, tant de point de vue du temps de travail que du niveau de salaire.

***LES « RESENTIS » DES CONDITIONS D'EMPLOI ET DU TRAVAIL EN FONCTION DE
LA TYPOLOGIE DE TELECONSEILLERS***

De cette enquête, nous avons pu extraire cinq types de téléconseillers, en croisant leurs attitudes par rapport au métier de téléconseiller et aux CC où ils sont actuellement employés :

- 1) « Insérés » : ceux qui sont fidèles à la fois au métier de téléconseiller et aux CC où ils travaillent actuellement.
- 2) « 'Corporates' » ; ceux qui veulent changer de métier, tout en restant dans l'entreprise actuelle.
- 3) « Professionnels » : ceux qui tiennent au métier de téléconseillers, mais qui envisageraient de changer d'entreprise
- 4) « Réfractaires » : ceux qui ne veulent plus ni continuer ce métier, ni rester dans l'entreprise actuelle
- 5) « Indécis » : ceux qui n'ont pas de vision précise de leur avenir professionnel

Ces cinq groupes de téléconseillers se composent comme suit :

	<i>Insérés</i>	<i>'Corporates'</i>	<i>Professionnels</i>	<i>Réfractaires</i>	<i>Indécis</i>	<i>Total</i>
Nombre de personnes	194	102	40	315	93	739
en %	26,3	13,8	5,4	42,6	12,6	100%

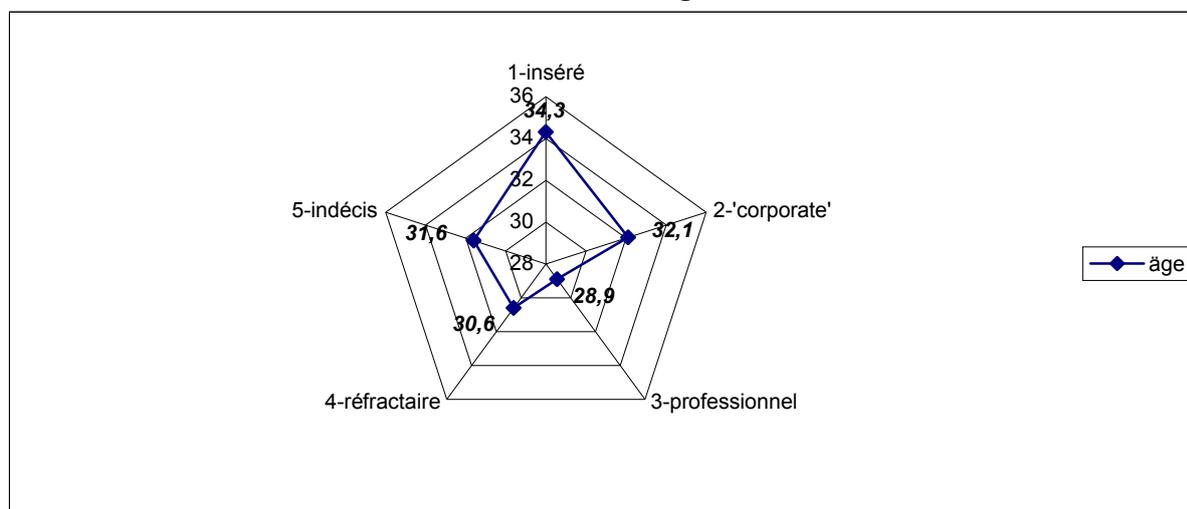
Le groupe le plus important est composé des « réfractaires » qui projettent leur avenir en dehors des CC et du métier de téléconseiller. Ceux-ci s'opposent à deux groupes, « l'inséré » et le « corporate », tous les deux souhaitant continuer leurs parcours professionnels chez l'employeur actuel. Ces deux pôles représentent 42% et 40%. Les « professionnels » sont très minoritaires (5%), alors que les indécis constituent un groupe non-négligeables (13%).

Cette typologie permet de caractériser les différents types de « ressentis » des téléconseillers sur leur environnement du travail.

Age et Ancienneté

Comme le montre le tableau I, l'âge moyen de 5 groupes est significativement différent d'après Bartlett's test (significativité de 0,1 %) : l'inséré, âgé de 34,3 ans, est le plus vieux et le professionnel -28,9 ans- le plus jeune. Les autres se situent autour de l'âge moyen de 31,9 ans.

Tableau I - Age



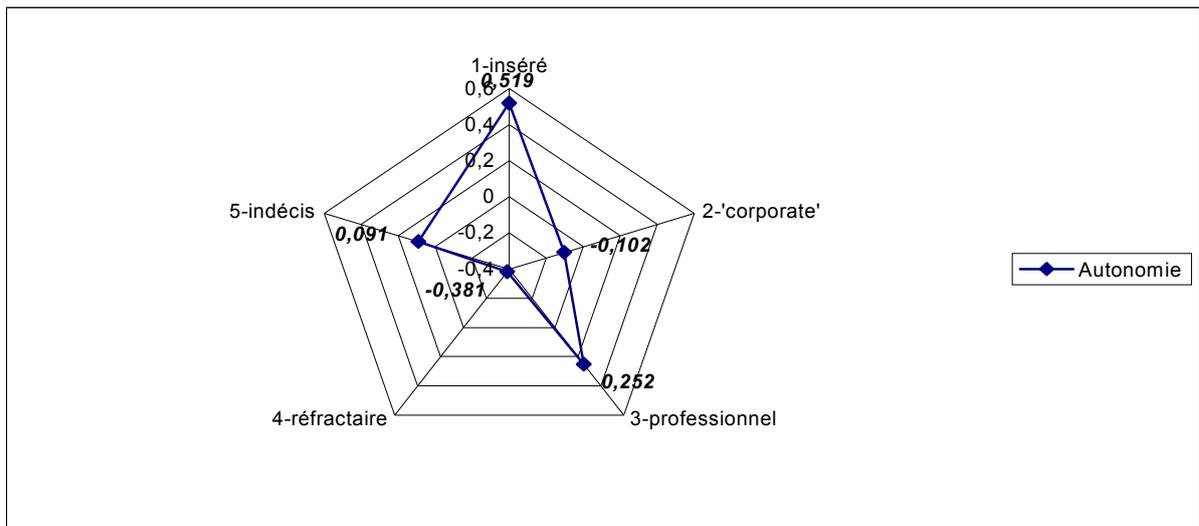
Bartlett's test F 2.06 Prob > F 0.0847

Cependant, si on compare leur ancienneté, il n'existe pas de divergence -l'ancienneté moyenne étant proche de 3,5 ans - pour tous les groupes, à l'exception du professionnel dont l'ancienneté est de 2,5ans.

Autonomie professionnelle

L'indicateur de l'autonomie professionnelle dont les téléconseillers disposent sur le lieu de travail a été créé à partir de deux mesures de la perception qu'ils ont de leur travail : degré d'usage des « scripts » et degré de contrôle du rythme du travail. Cet indicateur s'étage de -2,4 (le plus faible) à +3,6 (le plus fort), en passant par la moyenne de +0,12. Le tableau II (établi sur les écarts à cette moyenne) montre que le degré d'autonomie perçu est très différent selon le groupe.

Tableau II – autonomie professionnelle



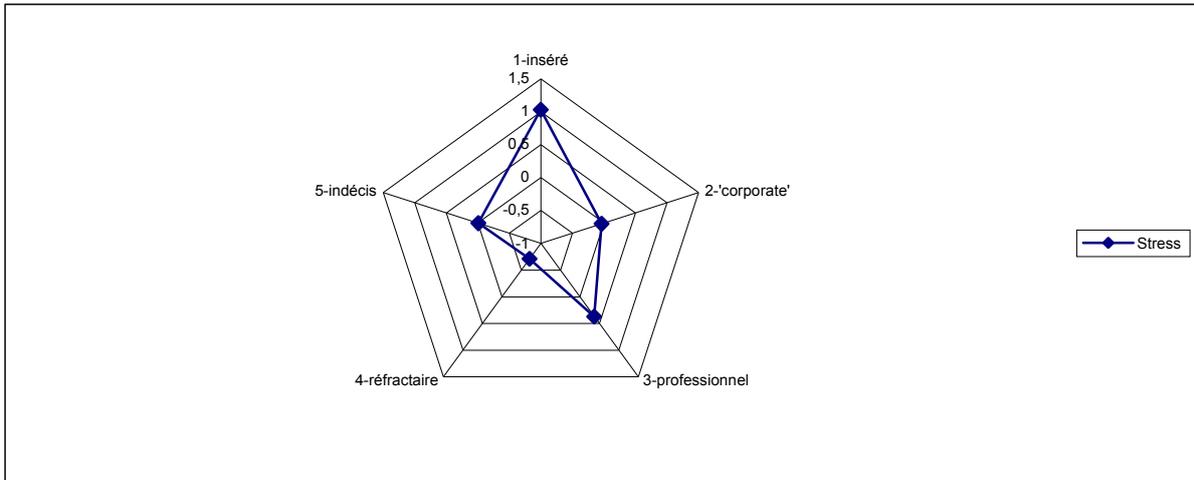
Bartlett's test F 10.81 Prob > F 0.0000

Les deux groupes - inséré et professionnel - ont en moyenne des scores positifs. Ils ont tendance à percevoir une bonne autonomie professionnelle dans l'exercice du travail, alors que le « corporate » et le réfractaire ont les scores négatifs. Ce qui explique que ces deux derniers ont une attitude de retrait par rapport au métier de téléconseiller. Ils souhaitent en effet quitter le métier, soit en allant vers un autre service de l'entreprise lorsque cela est possible, soit en retournant sur le marché du travail. Cette différence est très significative statistiquement.

Stress

Nous avons construit un indicateur de stress à partir des 5 items (avec des réponses possibles sur 4 échelons chaque fois) : sur la fatigue, la nervosité, la charge psycho-sociale etc. inspirés de l'indice de Karasek. Cet indicateur (σ de Cronbach=0,87) va de -4,2 (le plus stressant) à +3 (le moins stressant) avec la moyenne de +0,24.

Tableau III – Stress

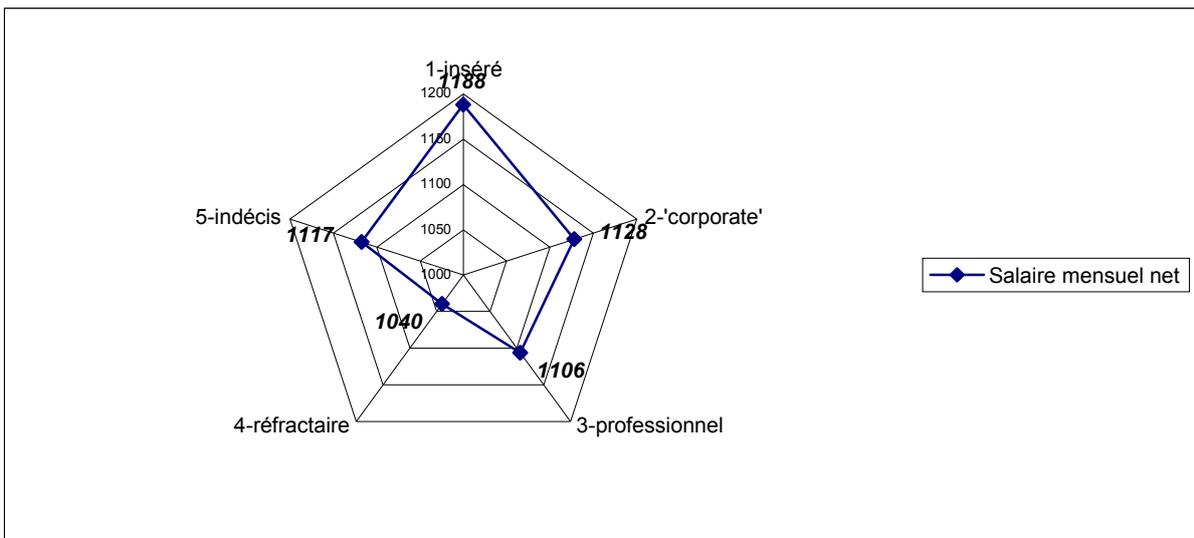


Bartlett's test F 38.80 Prob > F 0.0000

Ici, on constate les mêmes tendances que pour l'autonomie. Les deux groupes - inséré et professionnel - montrent des scores élevés, donc ils perçoivent leur environnement du travail plutôt comme moins stressant. En particulier, c'est le cas de l'inséré. Au contraire, le « corporate » et le réfractaire ont une perception négative et stressante à l'égard de leur environnement. Cette différence des perceptions semble refléter assez fidèlement leur attitude opposée entre attachement et rejet à l'égard du travail de téléconseiller.

Salaire mensuel net

Tableau IV salaire mensuel net

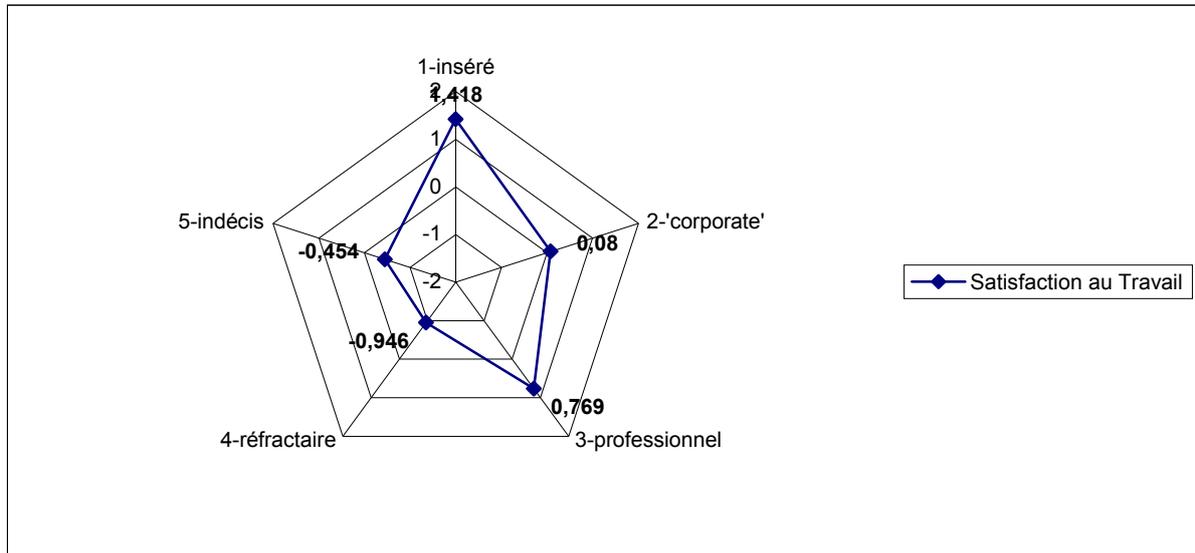


Bartlett's test F 15.68 Prob > F 0.0000

La dispersion des salaires reste minime. Mais le Test statistique indique que le niveau du salaire net chez le réfractaire est significativement plus faible que chez les autres, ce qui pourrait être associé avec leur plus forte velléité de défection.

Satisfaction au travail

Tableau V – Satisfaction au travail



Bartlett's test F 107.07 Prob > F 0.0000

Cet indicateur, le plus synthétique, prend en compte les diverses dimensions de la vie professionnelle telles que le salaire, le contenu du travail et les relations sociales. Sa fiabilité statistique (σ de Cronbach = 0,91) est bonne. Cet indicateur va de -3,6 (le moins satisfait) au +3,2 (le plus satisfait). De ce tableau V, il ressort que « l'inséré », avec le score de 1,4, montre une satisfaction générale élevée, suivi du professionnel plutôt satisfait. Le « corporate » reste dans la moyenne, alors que l'indécis et le réfractaire manifestent clairement une insatisfaction générale. Tout compte fait, cet indicateur synthétise assez bien les autres indices (stress et autonomie), pour cliver les différents groupes. Il semble que deux cycles de bouclages opposés sont en œuvre : le bouclage positif (relative autonomie → moins de stress déclaré → bonne satisfaction → attachement à l'organisation) chez l'inséré et le bouclage négatif (autonomie limitée → fort stress déclaré → insatisfaction → défection) chez le réfractaire.

LE MODELE DE SATISFACTION AU TRAVAIL : METHODE QUANTITATIVE

Jusque-là, nous avons fait notre analyse sur la base de la catégorie agglomérée issue de la typologie des téléconseillers.

Nous essayerons d'aller un peu plus en détail, en descendant vers la perception de la satisfaction au travail au niveau individuel. La méthode statistique de « régression linéaire multiple » permet de faire ressortir des éléments qui impactent la perception des téléconseillers et de les comparer dans les différentes situations, « toutes choses étant égales par ailleurs ».

Nous présentons les résultats les plus significatifs, sans entrer dans les détails techniques de ce modèle de la satisfaction au travail :

1. L'autonomie professionnelle est très positivement corrélée avec la satisfaction et négativement avec le stress. Ces deux relations causales sont les plus influentes dans le présent modèle.
2. Le degré de satisfaction perçue par les téléconseillers et le niveau de salaire sont significativement corrélés : la satisfaction augmente, si le salaire s'élève.
3. La présence de « bonus » accroît le sentiment de satisfaction, alors que l'usage de « salaire à la performance » le diminue.
4. Les caractéristiques personnelles - âge, genre, situation maritale - n'ont pas d'impact sur la satisfaction, sauf le diplôme : les plus diplômés sont plus insatisfaits.
5. La plupart des caractéristiques du contenu de travail (appels sortant, durée d'appel etc.) n'apparaissent pas influentes à l'égard de la satisfaction, excepté le travail avec un contenu commercial. Les téléconseillers sont plus satisfaits avec la conversation téléphonique n'impliquant pas de négociation commerciale.
6. Les téléconseillers chez les employeurs prestataires sont moins satisfaits que dans les CC internalisés.
7. L'un des résultats plus inattendus est que le degré de satisfaction diminue de façon très significative, au delà de deux ans d'ancienneté. Les téléconseillers deviennent ainsi de plus en plus insatisfaits au cours de leur carrière.

Pour conclure

En dépit de la présence de biais dans notre échantillon, nous pouvons faire un certain nombre de constats assez généraux.

Parmi les téléconseillers, on peut constater plusieurs types de groupes dont les comportements vis-à-vis du métier ou l'employeur sont distincts. Globalement, il y a un faisceau d'éléments qui fonctionnent positivement pour les rendre fidèles au métier et/ou à l'entreprise et d'autres qui les poussent vers l'attitude de rejet et de défection.

Il est difficile de déterminer les causes précises qui déclenchent l'un ou l'autre cycle de bouclage. Mais, l'un des enseignements que nous pouvons en tirer est que certains téléconseillers tendent à accroître leur sentiment d'insatisfaction au cours de leur parcours professionnel et ainsi à perdre leur attitude d'implication dans le travail.

Compte tenu de l'insatisfaction particulière manifestée envers leur niveau de salaire (76 % d'entre eux se déclarent peu ou pas du tout satisfait), on peut raisonnablement penser que les téléconseillers s'affrontent au plafonnement du salaire ou plus largement au blocage de leur carrière, en plus des lourdes conditions de travail qu'ils rencontrent.

Imaginer comment dépasser ce blocage s'avère l'un des enjeux, aussi bien pour les employeurs que pour les téléconseillers eux-mêmes, afin de concilier la meilleure satisfaction au travail et des gains de performance.

Les résultats comparatifs France- Japon seront publiés dans « Conditions de travail et Stress perçue dans les centres d'appel : comparaison France – Japon » In « Approche interdisciplinaire des risques psychosociaux au travail », Octares, Loïc Lerouge (ed), ISBN : 9782366300352

