

Le questionnaire « Responsable de plateau »

Étude « Conditions de travail et santé dans les centres d'appels téléphoniques »

Comme annoncé dans l'article « Conditions de travail et santé dans les centres d'appels téléphoniques » paru récemment dans la revue [1], le questionnaire sur les caractéristiques organisationnelles des plateaux de centres d'appels est ici détaillé.

L'INRS avait été saisi d'une demande d'étude émanant d'une quarantaine de médecins du travail qui s'interrogeait sur les conséquences pour la santé de l'activité d'opérateurs dans les centres d'appels téléphoniques. Pour répondre notamment à la question des recommandations à préconiser pour l'organisation du travail dans ces structures, l'INRS avait proposé une étude épidémiologique permettant d'évaluer les relations entre les conditions de travail et la santé des téléopérateurs.

Élaboration du questionnaire

Au début des années 2000, trois médecins ont initié une réflexion sur le travail en centres d'appels téléphoniques (CT) sous l'impulsion de l'un d'entre eux. Devant la souffrance rapportée par certains téléopérateurs (TO), les déterminants responsables de cette pénibilité devaient être objectivés. Il est rapidement apparu qu'il était nécessaire de réaliser une étude portant sur les conditions prescrites de travail tant au plan matériel, organisationnel que temporel ... et sur le retentissement sur la santé des salariés de ce qui était perçu comme une contrainte. Par ailleurs, des écarts étaient notés entre les salariés et leurs responsables à propos des éléments organisationnels à l'origine des contraintes perçues.

L'approche épidémiologique est une méthode qui permettait de mettre en relation l'exposition aux facteurs organisationnels déclarés par les responsables de plateaux avec les contraintes perçues par les TO. Aucun questionnaire spécifique des conditions organisationnelles de ce secteur n'étant disponible, il fallait en construire un basé sur la connaissance réelle des conditions dans lesquelles cette activité devait s'effectuer. À cette époque, dans la plupart des CT, il existait un superviseur et/ou un responsable de plateau. L'équipe enquêtrice a estimé que ces encadrants, connaissant

bien les conditions organisationnelles de ce travail et manquant les équipes en vue d'atteindre les objectifs fixés par la direction, étaient les plus aptes à fournir les « règles du jeu » de l'entreprise.

Sans revenir sur les définitions, il est nécessaire de rappeler que les conditions de travail d'un CT sont souvent difficiles du fait de la conjonction de multiples facteurs organisationnels. Il importait donc d'inventorier les principales caractéristiques de ces conditions notamment en relevant :

- les caractéristiques générales du plateau,
- les critères de formation requise pour effectuer le travail de TO,
- les possibilités d'évolution de carrière offertes au TO,
- les demandes faites au TO en termes d'exigences de production, de polyvalence, de respect de protocoles (scripts, balises...), d'horaires de travail mais aussi de structure temporelle des appels,
- les systèmes d'évaluation mis en place.

L'élaboration du questionnaire a été le fruit de nombreux échanges au sein du groupe de pilotage de l'étude jusqu'à la proposition finale (**encadré 1**). Le questionnaire a également été testé, avant sa formulation finale, auprès d'une dizaine de responsables de CT qui n'ont pas ensuite participé à l'étude. Ceux-ci ont validé la structuration en sections car celle-ci reflétait bien leur pratique et ont proposé quelques modifications de forme pour certaines questions.

M. DELCROIX ¹,
D. CHOUANIÈRE ²,
S. BOINI ³

1) AIMST, Roubaix

2) département
Homme au travail,
INRS

3) département
Épidémiologie en
entreprise, INRS

Le groupe de préparation de l'étude

- C. Baylac-Lebot, M. Delcroix, M.H. Gillion, M. Maupas, M. Pittaco, H. Stakowski (médecins du travail)
- B. Nozari (psycho-ergonome),
- INRS : E. Drais (sociologue), V. Grosjean (psycho-ergonome), C. Trontin (économiste) et C. Van de Weerd (ergonome).

Utilisation du questionnaire « Responsable de plateau »

UTILISATION DANS LE CADRE DE L'ÉTUDE ÉPIDÉMIOLOGIQUE « CENTRES D'APPELS TÉLÉPHONIQUES »

Un mode opératoire a été fourni à chaque médecin participant. Celui-ci explicitait les modalités pratiques de réalisation de l'étude au sein des plateaux qui avaient accepté de participer. Le but était de recueillir une information très factuelle, la plus proche possible de la réalité. Le mode opératoire insistait en particulier sur l'anonymat et le respect de la confidentialité, et sur l'importance d'une mesure standardisée afin d'uniformiser le recueil des données au sein des différents plateaux. Pour ce faire, figurent sur la première page du questionnaire, quelques recommandations pour sa passation.

Le médecin du travail était donc chargé d'interroger la (ou les personnes) les plus aptes à répondre à ce questionnaire. Il pouvait s'agir du responsable du plateau et/ou du directeur des ressources humaines et/ou de superviseurs. Si plusieurs interlocuteurs étaient choisis, le questionnaire devait être complété de façon collective au cours d'une seule réunion. En effet, une consultation successive de différents interlocuteurs faisait courir le risque de contradictions dont la gestion aurait été difficile.

Les réponses à l'ensemble du questionnaire permettaient de disposer d'un descriptif très précis de l'organisation au sein du plateau. Étant donné le nombre de questions, les réponses ont été résumées en une quarantaine de variables lors de l'étude des liens entre facteurs organisationnels et contraintes perçues.

Par ailleurs, les questions faisant référence à des catégories de TO ou des secteurs d'activité dans les CT

(existence de catégories et secteurs : n^{os} 57-58 ; horaires : n^{os} 74-82 ; objectifs : n^{os} 89-91) se sont révélées difficilement utilisables car la notion de catégorie ou secteur n'est pas clairement établie dans les CT et elle n'a souvent pas fait l'objet d'un consensus entre TO et responsable de plateau.

UTILISATION PAR LES MÉDECINS DU TRAVAIL DANS LEUR PRATIQUE

L'utilisation de ce questionnaire auprès des responsables de plateau apporte de nombreux enseignements. Il permet, d'une part, de décrire finement les caractéristiques du plateau téléphonique observé et d'autre part, d'ouvrir une réflexion pour l'amélioration des conditions de travail sur certains aspects organisationnels abordés, en apportant une connaissance sur ce que d'autres centres ont mis en place. Par exemple, certaines réponses optionnelles permettent de faire réfléchir sur des modes d'organisation que d'autres ont évité ou sur des aménagements qu'il serait envisageable d'effectuer... Par ailleurs, les résultats de l'étude ont mis en évidence, de façon rigoureuse, des types d'organisation à risque qu'il convient d'éviter afin de réduire les contraintes perçues. C'est ainsi que 14 facteurs organisationnels majeurs associés à une augmentation des contraintes ont pu être identifiés (cf. *tableau IV de [1]*) :

- Considérer les effectifs :
 - un effectif de moins de 50 salariés sur le plateau est plus favorable,
 - et un effectif suffisant quel que soit le flux des appels.
- Observer l'importance des « marges de manœuvre » des TO et les augmenter si nécessaire :
 - en réduisant ou supprimant les scripts et balises,
 - en laissant un temps libre entre chaque appel pour traiter le dossier ou en programmant une durée de temporisation suffisante (plus de 10 secondes est un minimum),
 - en autorisant la pause librement choisie ou possible même sans avoir accompli deux heures de travail.
- Rechercher s'il existe une forte pression de production, les critères sur lesquels elle est évaluée (affichage, résultats, primes, contrôle) et l'atténuer si nécessaire :
 - en réduisant ou même en supprimant les affichages de paramètres d'attente,
 - en réduisant la pression individuelle sur des objectifs commerciaux, ou mieux en évitant les objectifs commerciaux,
 - en évitant les primes individuelles exclusives (préférer la prime collective exclusive ou mixte : individuelle et collective).

Perspectives

- Examiner les types de tâches devant être accomplis par les TO, il est en effet préférable :
 - de favoriser les appels mixtes (entrants et sortants),
 - d'éviter le travail de relation téléphonique exclusive (savoir proposer d'autres tâches moins contraignantes ou n'utilisant pas le téléphone...).

- Vérifier l'équipement matériel et l'ergonomie du poste et l'améliorer si nécessaire.

- S'intéresser à la formation et au rôle du superviseur. Le contrôle « négatif » étant défavorable, il faut favoriser un *coaching* positif des TO pour les aider à atteindre les objectifs fixés. Une formation du superviseur avec formateur externe d'au moins six jours semble plus favorable.

- Évaluer les perspectives de carrière et d'évolution des TO : une évolution possible, qu'elle soit organisée ou aléatoire, est plus favorable qu'aucune perspective de carrière.

Les conseils de prévention quant à ces facteurs identifiés doivent, bien entendu, être modulés suivant la réalité de chaque plateau téléphonique, en sachant se positionner sur le type d'organisation du travail auquel les opérateurs ne peuvent pas s'adapter.

Le médecin du travail pourra ainsi corréler l'organisation relevée avec sa perception de la santé des salariés suivis en visite périodique et d'emblée pointer les organisations considérées comme à risque. Il pourra également sélectionner ces mêmes points d'organisation en vue de faire une enquête spécifique dans l'entreprise.

Construit voici quelques années dans la perspective d'une étude épidémiologique, il serait utile de compléter le questionnaire par des items portant sur les nouvelles technologies apparues depuis, qu'elles soient informatiques ou liées à la téléphonie. De plus, l'exploration des facteurs organisationnels à l'origine de la dissonance émotionnelle ⁽¹⁾ est une question importante à développer, car source possible de souffrance des TO. Enfin, la politique de recrutement doit également être examinée car elle n'est pas indépendante de la stratégie de l'entreprise et de la manière dont est pensé le travail du TO.

À l'origine du projet, trois phases avaient été imaginées :

- analyse de la situation dans les centres d'appels (résultats de l'étude épidémiologique),

- sur la base des résultats observés, identification des centres d'appels à risque et mise en place d'actions de prévention,

- évaluation des actions de prévention par une nouvelle mesure de la situation dans ces centres d'appels.

Ainsi, dans une perspective de suivi prospectif épidémiologique, le questionnaire « Responsable de plateau », mais également les autres questionnaires utilisés dans cette étude pourraient de nouveau être utilisés pour évaluer les changements éventuels avant/après intervention.

(1) Il existe une dissonance émotionnelle lorsque les émotions ressenties par l'employé au travail ne correspondent pas à celles qu'il affiche dans le cadre de sa relation avec la clientèle, patientèle... et rompent avec les normes prescrites du comportement à suivre.

Bibliographie

[1] CHOUANIÈRE D, BOINI S, COLIN R – Conditions de travail et santé dans les centres d'appels téléphoniques. Études et enquêtes TF 191. *Doc Méd Trav.* 2011 ; 126 : 241-59.

Erratum concernant l'article cité en bibliographie :

dans le tableau II « **Contraintes perçues au travail (n = 4 002), par genre** », page 250, les chiffres ont été inversés entre demande psychologique et latitude décisionnelle. Il faut lire (**en gras**) :

	Femmes n = 2 929	Hommes n = 1 073	Total n = 4 002
Contraintes au travail selon Karasek			
Demande psychologique ⁽¹⁾	22 (9-36)	22 (10-36)	22 (9-36)
Latitude décisionnelle ⁽¹⁾	52 (24-92)	54 (24-94)	54 (24-94)
Support social ⁽¹⁾	24 (8-32)	23 (8-32)	24 (8-32)
Job strain ⁽²⁾ – n (%)	723 (24,7)	234 (21,8)	957 (23,9)
Iso strain ⁽²⁾ – n (%)	458 (15,6)	171 (15,9)	629 (15,7)

1 : médiane (min-max)

2 : calculé à partir des médianes des scores de demande psychologique et latitude décisionnelle observées dans l'échantillon

Par ailleurs, la note 2 de ce même tableau ne s'applique que pour le calcul du *Job strain*. Pour le calcul de l'*Iso strain*, il faut ajouter la médiane du support social.

Annexe

ÉTUDE « CONDITIONS DE TRAVAIL ET SANTÉ DANS LES CENTRES D'APPELS TÉLÉPHONIQUES »

Questionnaire « Responsable de plateau »

(à renseigner par le médecin du travail)

1. Nom du plateau _____

2. Numéro du plateau _____

INTERLOCUTEURS QUI RENSEIGNENT CE QUESTIONNAIRE

3. Questionnaire complété le : _____

4. Combien de personnes sont présentes autour de vous ? _____

5 Qui sont-elles ? et combien ?

superviseur

RH

responsable de plateau

autres

Si *autres*, quelles sont leurs fonctions ? _____

Avant de commencer, il faudra préciser aux participants :

A - Les objectifs du questionnaire : « décrire les caractéristiques organisationnelles de chaque CT »

B - Les règles du jeu :

→ « nécessité de l'exactitude des réponses qui augmentera la précision de l'étude et permettra une suite plus fructueuse »

Pour les questions à choix, il faudra proposer systématiquement toutes les réponses possibles à vos interlocuteurs,

→ « complétude du questionnaire »

Si certaines réponses (celles quantifiées, en particulier) ne sont pas connues de vos interlocuteurs au moment de la réunion, il faudra leur faire préciser si les données sont disponibles dans l'entreprise. Si oui, vous pourrez les recueillir dans un deuxième temps, mais sans laisser le questionnaire à vos interlocuteurs.

C - Le plan du questionnaire qui comprend quatre parties :

→ présentation générale du plateau,

→ formation et carrière du personnel,

→ activité des téléopérateurs,

→ systèmes d'évaluation.

D - Une dernière partie est disponible pour des commentaires.

PRÉSENTATION DU PLATEAU

6. Ce plateau existe depuis (date de création de la structure) : _____

7. Code NAF : _____

8. Ce plateau appartient-il à :

- une structure autonome «centre d'appels» au service de différentes sociétés
- une entreprise indépendante qui travaille en sous-traitance et exclusivement pour une seule société
- un service ou un département de votre société (CT interne à l'entreprise),
 - le CT est dans des locaux particuliers, indépendants sur le plan géographique
 - le CT est au sein même de locaux de la société, à proximité d'autres services
 - l'activité est diffuse au sein d'un service non spécifié «centre d'appels» (CT interne à un service de l'entreprise)
- autres, précisez : _____

9. Quelles sont les principales missions du plateau ?

Laissez d'abord l'interlocuteur ou les interlocuteurs s'exprimer et notez en clair ce qu'ils disent :

10. Faites ensuite préciser s'il s'agit :

- d'un «centre de relations client» ou «centre de contacts» ou télémarketing
- d'une «plateforme de service» aux clients ou usagers
- d'un «service assistance utilisateurs» ou «assistance technique en ligne» ou hotlines
- d'un «centre d'appels à destination des salariés» de la société elle-même («help desk»)
- d'un «centre d'appels multimédia» ou «web call center»

Ensuite, on fait préciser les caractéristiques du plateau (nature de l'activité, types d'appels etc...)

11. Nature de l'activité du plateau : (plusieurs réponses possibles)

- réponses à des demandes de renseignements (fournir des informations précises)
- ventes de produits : voyages, billets, produits financiers, biens de consommation... (effectuer des transactions)
- assistance aux clients ou usagers : dépannage gaz/électricité, CPAM... (résoudre des problèmes)
- autres, précisez : _____

12. Est-ce que le CT est un centre du type SOS Amitiés ou SAMU ou pompiers :

- oui
- non

24. Quelle est votre appréciation générale sur l'installation matérielle et l'environnement physique du plateau ?

	très insuffisant	peu satisfaisant	satisfaisant	très satisfaisant
→ m ² par téléopérateur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→ éclairage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→ qualité des écrans d'ordinateurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→ ambiance sonore générale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→ qualité des casques audio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→ ergonomie du mobilier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→ ambiance climatique (été)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→ ambiance climatique (hiver)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25. Avis du médecin du travail, si différent de celui des responsables du plateau (à compléter en différé)

	très insuffisant	peu satisfaisant	satisfaisant	très satisfaisant
→ m ² par téléopérateur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→ éclairage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→ qualité des écrans d'ordinateurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→ ambiance sonore générale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→ qualité des casques audio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→ ergonomie du mobilier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→ ambiance climatique (été)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→ ambiance climatique (hiver)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

26. Le bruit d'ambiance a-t-il déjà été mesuré (médecin du travail, CRAM, INRS...) ?

- oui non

27. Les téléopérateurs disposent-ils d'un poste de travail personnel dédié ?

- oui non

28. Quel est le type d'équipement téléphonique du plateau ? (plusieurs réponses possibles)

- ACD (distribution automatique des appels)
 CTI (couplage téléphonie informatique)
 autres

• Si autres, précisez : _____

29. Existe t-il un affichage de paramètres d'appels, visible de tous les postes de travail ou presque ?

- oui non

• Si oui, quelles sont les informations affichées ?

- nombre d'appels en attente
 temps moyen de communication
 effectif des téléopérateurs en service
 durée moyenne d'attente des clients ou usagers
 autres

• Si autres, précisez : _____

30. Le plateau dispose t-il de :

- salle de repos ou de repli (salle où l'on peut discuter)
- salle de silence (salle pour s'isoler)
- réfectoire (équipé ou non équipé)
- restaurant d'entreprise ou cafeteria
- salle fumeurs
- autres

• Si autres, précisez : _____

31. Quelle est votre appréciation sur l'ensemble de ces salles ?

→ adéquation nombre de m²/nombre de téléopérateurs présents sur le plateau :

- très insuffisant
- peu satisfaisant
- satisfaisant
- très satisfaisant

→ accessibilité par rapport aux postes de travail :

- très difficile
- difficile
- facile
- très facile

→ confort :

- très désagréable
- peu agréable
- agréable
- très agréable

32. Avis du médecin du travail, si différent de celui des responsables du plateau (à compléter en différé)

→ adéquation nombre de m²/nombre de téléopérateurs présents sur le plateau :

- très insuffisant
- peu satisfaisant
- satisfaisant
- très satisfaisant

→ accessibilité par rapport aux postes de travail :

- très difficile
- difficile
- facile
- très facile

→ confort :

- très désagréable
- peu agréable
- agréable
- très agréable

33. Si l'effectif actuel du plateau est supérieur à 50 salariés, existe t-il un CHSCT ?

- oui
- non

• Si oui, spécifique au plateau ?

- oui
- non

34. Si l'effectif actuel du plateau est supérieur à 50 salariés, existe t-il un CE ?

- oui
- non

• Si oui, spécifique au plateau ?

- oui
- non

FORMATION ET CARRIÈRE DU PERSONNEL

35. Quel est le niveau scolaire minimum requis pour l'embauche d'un téléopérateur ?

- BEPC
- BAC général
- BAC (technologique, professionnel)
- BTS Tourisme
- BTS autres
- niveau 1^{er} cycle universitaire
- niveau 2^e cycle universitaire
- niveau 3^e cycle universitaire
- pas de niveau minimum requis
- autres, précisez : _____

36. Rencontrez-vous des difficultés de recrutement ?

- oui non

• Si oui, pouvez-vous préciser pourquoi ? _____

37. Par rapport au niveau pré-requis, le personnel actuel est-il, en moyenne :

- sous-diplômé
 sur-diplômé
 adéquat

38. À l'embauche, les téléopérateurs reçoivent-ils une formation ?

- oui non

• Si oui, combien de temps dure, en moyenne, cette formation ?

jours OU semaines OU mois

39. Sur quels aspects porte t-elle ? (plusieurs réponses possibles)

- contenu technique (produit, logiciel, bases de données, procédures...)
 forme (façon de parler aux clients ou usagers, vocabulaire prescrit...)
 organisation globale du CT, de la société...
 autres, précisez : _____

40. Habituellement, cette formation a t-elle lieu ?

- sur le plateau
 dans un centre de formation particulier interne à la société
 dans un organisme externe à la société
 autres, précisez : _____

41. Qui assure, en général, la formation initiale des téléopérateurs ? (plusieurs réponses possibles)

- un collègue téléopérateur
 un superviseur
 un formateur interne à la société
 un formateur externe à la société
 autres, précisez : _____

42. Quel pourcentage de téléopérateurs suit effectivement cette formation ?

_____ % de l'effectif total des téléopérateurs concernés

43. Par la suite, les téléopérateurs reçoivent-ils une formation continue :

→ obligatoire (sur les évolutions techniques des produits, logiciels, bases de données, procédures...)

oui non

• Si oui, nombre moyen de jours de formation continue OBLIGATOIRE pour les téléopérateurs ?

jours/an

→ choisie (sur un catalogue de formation par exemple)

oui non

• Si oui, nombre moyen de jours de formation continue CHOISIE par les téléopérateurs ?

jours/an

44. Un superviseur, à l'entrée dans son poste, reçoit-il une formation ?

oui non

45. Sur quels aspects ? (*plusieurs réponses possibles*)

formation technique ou commerciale

formation d'encadrement

autres, précisez _____

46. Combien de temps dure, en moyenne, cette formation ?

jours OU semaines OU mois

47. Qui assure cette formation ?

un collègue superviseur

un responsable du site ou un adjoint ou le personnel d'encadrement (DRH...)

un formateur interne à la société

un formateur externe à la société

autres, précisez : _____

48. Quel pourcentage de superviseurs suit effectivement cette formation ?

_____ % de l'effectif total des téléopérateurs concernés

49. Par la suite, les superviseurs reçoivent-ils une formation continue ?

→ obligatoire (sur les évolutions techniques des produits, logiciels, bases de données, procédures...)

oui non

• Si oui, nombre moyen de jours de formation continue OBLIGATOIRE pour les superviseurs ?

jours/an

→ choisie (sur un catalogue de formation par exemple)

oui non

• Si oui, nombre moyen de jours de formation continue CHOISIE par les superviseurs ?

jours/an

50. Dans votre plateau ou dans votre société, quelles sont les perspectives de carrière possibles pour un téléopérateur de base (niveau 1) ?

- pas de possibilité d'évolution de poste
- téléopérateur de niveau 2 ou 3 (niveaux avec de plus en plus d'expertise)
- superviseur
- poste en agence en relation directe avec la clientèle ou les usagers
- autres, précisez : _____

51. L'activité de téléopérateur fait-elle partie d'un parcours professionnel dans la société ?

- pas de parcours prévu
- passage obligatoire pour intégrer d'autres services commerciaux de la société
- passage conseillé pour intégrer d'autres services commerciaux de la société
- poste attribué, en priorité, aux personnes en difficulté dans d'autres services de la société (ex : relation directe avec la clientèle)
- autres, précisez : _____

52. Si le poste en plateau est un passage obligé ou conseillé, quelle est la durée minimale pour postuler à un changement ?

- pas de durée connue
- durée connue : mois OU années

ACTIVITÉS DU TÉLÉOPÉRATEUR

53. Quels types de tâches réalisent régulièrement les téléopérateurs au cours de leur poste et pour quel % de temps en moyenne ? (plusieurs réponses possibles)

- relation téléphonique avec la clientèle % du temps de travail
- traitement des dossiers (back-office) % du temps de travail
- réunions (avec le superviseur, les collègues...) % du temps de travail
- information courte « produit » (assurée sur place par l'encadrement ou le superviseur) % du temps de travail
- réponse aux emails sur un site web % du temps de travail
- réponse au courrier papier % du temps de travail
- autres activités régulières, précisez : _____ : % du temps de travail
- _____ : % du temps de travail

54. Dans votre plateau, un téléopérateur peut-il être « polyvalent » (exercer, une partie de son temps, d'autres métiers tels que : secrétariat, formation, élaboration de procédures, de documentation ou de scripts, tests de nouveaux équipements...).

- oui
- non

• Si oui, précisez ces activités en clair : _____

55. Quel est le pourcentage de téléopérateurs polyvalents (par rapport à l'effectif total) ?

- % connu : %
- % pas connu

56. Dans votre plateau, existe-t-il des spécialisations dans le métier de téléopérateur portant sur :
(plusieurs réponses possibles)

- le type d'appels (entrants/sortants/rappels d'entrants)
- le type de clients (existence de secteurs pour les entreprises, pour la clientèle ou les usagers fidélisés...)
- la langue (téléopérateurs spécialisés dans une ou plusieurs langues étrangères)
- le type d'activités (téléopérateurs spécialisés dans les tâches de *back-office*...)
- le niveau d'expertise (niveaux 1, 2, 3)
- autres, précisez : _____

57. En fonction de la question ci-dessus, quelles sont les différentes spécialisations ou catégories de téléopérateurs que vous identifiez ?

- Catégorie 1 : _____
- Catégorie 2 : _____
- Catégorie 3 : _____
- Catégorie 4 : _____
- Catégorie 5 : _____
- Catégorie 6 : _____

Si vous avez plus de 6 catégories, poursuivez sur une feuille libre

58. Est-ce que ces différentes catégories ou spécialisations sont regroupées en secteurs ?

- oui non

Si oui, précisez les dénominations des secteurs

- Secteur 1 : _____
- Secteur 2 : _____
- Secteur 3 : _____

Si vous avez plus de 3 secteurs, poursuivez sur une feuille libre

59. Au cours de l'entretien téléphonique avec le client ou l'utilisateur, le téléopérateur doit-il respecter :
(plusieurs réponses possibles)

- des balises (protocole de conversation sans respecter un ordre particulier)
- un script (questions formalisées dans un ordre figé)
- un vocabulaire précis
- aucune consigne
- autres, précisez : _____

60. Pour les appels entrants ou sortants, le décroché de l'appel est-il automatique ?

- oui non

61. La durée d'un appel téléphonique fait-elle l'objet :

- d'une prescription d'un maximum à ne pas dépasser ? oui non
- d'une interruption automatique à partir d'une certaine durée ? oui non
- d'aucune prescription maximale ni d'interruption automatique ? oui non

62. Aujourd'hui, à combien est programmée la durée entre le raccroché d'un appel et le décroché du suivant (durée de temporisation) ?

minutes ET secondes

63. Cette durée de temporisation programmée est-elle ?

fixée une fois pour toutes

variable

→ de combien peut-elle varier :

de minutes ET secondes à minutes ET secondes

→ au cours de la dernière année, cette durée :

a diminué de minutes ET secondes

est restée inchangée

a augmenté de minutes ET secondes

64. Existe t-il des touches de retrait sur le clavier permettant d'interrompre l'enchaînement des appels

→ pour terminer le dossier du client ou de l'usager (*wrap-up*) ?

oui non non concerné

si oui, quelle est la durée maximale tolérée pour un retrait *wrap-up* ?

minutes ET secondes

→ pour prendre une pause ?

pause officielle et programmée

oui non

si oui, l'opérateur doit-il demander l'autorisation ?

oui non

pause pour raison de service (entretien avec le superviseur, réunions...)

oui non

si oui, l'opérateur doit-il demander l'autorisation ?

oui non

pause non programmée pour raisons personnelles

oui non

si oui, l'opérateur doit-il demander l'autorisation ?

oui non

65. Dans une journée de travail, combien de pauses sont prévues et pour quelle durée ?

pour le repas de midi minutes

pour le repas du soir minutes

sur les plages horaires de travail, une pause de minutes toutes les heures

66. Le moment des pauses est-il :

programmé pour chaque téléopérateur

programmé pour un groupe de téléopérateurs

choisi par le téléopérateur (ou un groupe de téléopérateurs) quand il veut

67. Quel est la durée maximale de travail entre deux pauses ?

heures

68. Dans la réalité du travail, ces pauses peuvent-elles être effectivement prises par les téléopérateurs ?

- à chaque fois
- presque à chaque fois
- deux fois sur trois
- une fois sur deux
- autres

• Si autres fréquences, précisez : _____

69. Des pauses supplémentaires sont-elles possibles ?

- oui
- non

• Si oui, dans quelles circonstances ? _____

• Si oui, dans quelles limites ? _____

70. Les pauses prévues sont-elles payées ?

- oui
- non

71. Les pauses supplémentaires sont-elles payées ?

- oui
- non

72. En cas de difficultés avec un client ou usager, le téléopérateur a-t-il la possibilité : (plusieurs réponses possibles)

- de mettre lui-même un terme à la communication avec le client ou usager
- de transférer la communication à un autre téléopérateur
- de transférer la communication au superviseur
- autres solutions, précisez : _____

73. Les horaires de travail sont-ils identiques pour tous les téléopérateurs ?

- oui
- non

Si non, précisez pour chaque spécialisation ou catégorie (définie à la question 140)

Catégorie 1 ou l'ensemble s'il n'y a pas différentes spécialisations ou catégories

Si vous avez plus de 3 catégories, poursuivez sur une feuille libre

74. Les horaires de travail sont :

- fixes
- variables

→ Si les horaires de travail varient, est-ce :

- sans cycle

dans ce cas, existence de grilles ? oui non

- avec cycles

dans ce cas, durée des cycles ? semaines OU mois

→ Si les horaires varient, combien de temps à l'avance le planning est-il connu des téléopérateurs ?

jours OU semaines OU mois

75. Les horaires de travail sont :

- de type administratif (entre 8 et 18 heures)
- décalés dans ce cas, étendue de la plage horaire : _____

76. Les jours de travail sont :

- 7 jrs/7 (inclus dimanches et jours fériés)
- 6 jrs/7 (inclus le samedi)
- 5 jrs/7 (exclus samedi, dimanche et jours fériés)
- autres, précisez : _____

Catégorie 2

77. Les horaires de travail sont :

- fixes variables
- Si les horaires de travail varient, est-ce :
 - sans cycle
 - dans ce cas, existence de grilles ? oui non
 - avec cycles
 - dans ce cas, durée des cycles ? semaines OU mois
- Si les horaires varient, combien de temps à l'avance le planning est-il connu des téléopérateurs ?
 jours OU semaines OU mois

78. Les horaires de travail sont :

- de type administratif (entre 8 et 18 heures)
- décalés dans ce cas, étendue de la plage horaire : _____

79. Les jours de travail sont :

- 7 jrs/7 (inclus dimanches et jours fériés)
- 6 jrs/7 (inclus le samedi)
- 5 jrs/7 (exclus samedi, dimanche et jours fériés)
- autres, précisez : _____

Catégorie 3

80. Les horaires de travail sont :

- fixes variables
- Si les horaires de travail varient, est-ce :
 - sans cycle
 - dans ce cas, existence de grilles ? oui non
 - avec cycles
 - dans ce cas, durée des cycles ? semaines OU mois
- Si les horaires varient, combien de temps à l'avance le planning est-il connu des téléopérateurs ?
 jours OU semaines OU mois

81. Les horaires de travail sont :

- de type administratif (entre 8 et 18 heures)
- décalés dans ce cas, étendue de la plage horaire : _____

82. Les jours de travail sont :

- 7 jrs/7 (inclus dimanches et jours fériés)
- 6 jrs/7 (inclus le samedi)
- 5 jrs/7 (exclus samedi, dimanche et jours fériés)
- autres, précisez : _____

83. Les téléopérateurs demandent-ils à modifier leurs horaires ?

- très rarement
- quelquefois
- souvent
- très souvent

84. Modifier leurs horaires, est-ce ?

- très difficile
- difficile
- assez facile
- très facile

85. Qui élabore le planning des téléopérateurs ?

86. Quel est le pourcentage d'heures payées par rapport au nombre d'heures travaillées ? _____ %
(le % peut être supérieur à 100 dans le cas, par exemple, des 35 h payées 39)

SYSTÈMES D'ÉVALUATION

87. Dans votre plateau, existe-t-il des objectifs ? (*plusieurs réponses possibles*)

*Si concerné, précisez
si les objectifs sont :*

	Non concerné	Concerné	Individuels	Collectifs
→ de chiffre d'affaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→ de ventes additionnelles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→ en taux de service : nombre de clients auxquels il a été apporté une réponse (sans que cela ne préjuge de la «satisfaction» réelle du client suite à la réponse apportée)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→ en temps de disponibilité client ou usager (temps passé en conversation avec le client : temps de vacation diminué de la temporisation, des pauses, du temps d'attente...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→ en nombre de problèmes résolus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→ sur d'autres aspects commerciaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→ en nombre moyen d'appels à prendre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→ en durée moyenne des appels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→ en nombre d'appels perdus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→ en pourcentage d'appels transformés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→ de respect du cahier des charges «accueil» (amabilité, patience...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→ de respect des scripts ou des balises	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

88. Pour le suivi de l'activité du téléopérateur, sur quelle période est calculé le nombre moyen d'appels ?

- heure demi-journée journée semaine mois autre

• Si autre période, précisez : _____

89. Les téléopérateurs ont-ils tous le même objectif à atteindre en terme de nombre d'appels ?

- oui non

• Si oui, l'objectif est de : appels par _____ (unité de temps à préciser)

• Si non, préciser quels sont les objectifs pour chacune des spécialisations ou catégories (définies à la question 140) de téléopérateurs ?

→ Catégorie 1 : l'objectif est de appels par _____ (unité de temps à préciser)

→ Catégorie 2 : l'objectif est de appels par _____ (unité de temps à préciser)

→ Catégorie 3 : l'objectif est de appels par _____ (unité de temps à préciser)

Si vous avez plus de 3 catégories, poursuivez sur une feuille libre

90. Pour le suivi de l'activité du téléopérateur, sur quelle période est calculée la durée moyenne de ses appels ?

- heure demi-journée journée semaine mois autres

• Si autre période, précisez : _____

91. Les téléopérateurs ont-ils tous le même objectif à atteindre en terme de durée des appels ?

- oui non

• Si oui, l'objectif est de : minutes/appel ET secondes/appel

• Si non, préciser quels sont les objectifs pour chacune des spécialisations ou catégories (définies à la question 140) de téléopérateurs ?

→ Catégorie 1 : l'objectif est de minutes/appels ET secondes/appels

→ Catégorie 2 : l'objectif est de minutes/appels ET secondes/appels

→ Catégorie 3 : l'objectif est de minutes/appels ET secondes/appels

Si vous avez plus de 3 catégories, poursuivez sur une feuille libre

92. Au cours de la dernière année, les objectifs :

- en termes de nombre d'appels : ont diminué ont augmenté sont restés inchangés
→ en termes de durée d'appels : ont diminué ont augmenté sont restés inchangés

93. Les performances individuelles des téléopérateurs sont-elles affichées ?

- oui non

94. Les performances collectives des téléopérateurs sont-elles affichées ?

- oui non

95. Habituellement, les téléopérateurs sont-ils écoutés par le superviseur:

- oui non

• Si oui, à quelle fréquence ?

- 1 fois par jour
 2 à 3 fois par semaine
 1 fois par semaine
 2 à 3 fois par mois
 1 fois par mois
 pas de fréquence particulière mais selon les besoins estimés par le superviseur
 jamais
 autres, précisez : _____

96. Les téléopérateurs ont-ils une information préalable sur la «fenêtre d'écoute» ?

- oui non

97. Habituellement, les téléopérateurs sont-ils écoutés par des faux clients (internes au CT ou à la société ou appels mystères des donneurs d'ordre) ?

- oui non

• Si oui, à quelle fréquence ?

- 1 fois par semaine
 1 fois par mois
 2 à 3 fois par an
 1 fois par an
 jamais
 autres, précisez : _____

98. Quelle est la fréquence des enquêtes «satisfaction» du client ou usager ?

- 1 fois par semaine
 1 fois par mois
 2 à 4 fois par an
 1 fois par an
 jamais
 autres

• Si autres, précisez : _____

99. Pour un téléopérateur, quelle est la fréquence des entretiens individuels avec un superviseur?

- 1 fois/jour
 2 à 3/par semaine
 1/par semaine
 2 à 3/par semaine
 1/par mois
 1/par an
 jamais
 autres

• Si autres, précisez : _____

100. Les entretiens individuels entre le téléopérateur et le superviseur ont principalement pour objet de :
(plusieurs réponses possibles)

- modifier le vocabulaire
- modifier le comportement
- compléter la formation technique
- « débriefing » tous les appels
- « débriefing » les appels ayant posé un problème
- autres, précisez : _____
- _____
- _____
- _____

101. Sur votre plateau, quel est le rôle du superviseur ? (plusieurs réponses possibles)

	oui	non
→ contrôler l'application des prescriptions (vocabulaire, balises, scripts...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→ permettre l'atteinte des objectifs en termes de nombre d'appels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→ permettre l'atteinte des objectifs en termes de chiffre d'affaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→ permettre l'atteinte des objectifs en termes de satisfaction de la clientèle ou des usagers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→ accompagner les téléopérateurs en difficulté	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→ mettre en avant les points forts des téléopérateurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→ évaluer et suivre dans le temps les performances des téléopérateurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→ répondre aux problèmes techniques que peuvent rencontrer les téléopérateurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→ élaborer avec les téléopérateurs des réponses aux problèmes nouveaux rencontrés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→ gérer le planning de son équipe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→ animer les réunions des téléopérateurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→ développer l'émulation, la concurrence entre les téléopérateurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→ corriger la façon de travailler (langage ou contenu)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→ créer un esprit d'équipe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→ identifier les besoins en formation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→ soutenir psychologiquement l'ensemble de son équipe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→ remplacer les téléopérateurs absents	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→ déceler les potentiels des téléopérateurs pour faire évoluer leur carrière	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→ reprendre des appels difficiles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

→ autres rôles, précisez : _____
