

DANS UN CALL CENTER

Elsa Heliau

raconter la vie

Dans ma perpétuelle quête du travail parfait en milieu rural, j'ai atterri de mon propre chef dans un centre d'appel du sud de la France. Suite à un stage d'observation de quinze jours, j'ai été embauchée en CDI en tant que responsable d'équipe puis liquidée trois semaines avant la fin de ma période d'essai pour raisons économiques.

Ce qui frappe d'abord c'est l'odeur. L'odeur de sueur et de promiscuité dans un open space timidement ventilé par celui qui est arrivé aux aurores le matin pour ouvrir le site. Dans cet endroit, il existe comme une relation de cause à effet tragique entre l'arrivée « d'appels entrants » dans les pores des conseillers et l'accélération de la production de sueur sur le plateau. C'est quoi le « plateau » d'ailleurs ? Ce n'est pas un plateau télé mais presque. Sauf qu'on n'y sert ni boissons ni sucreries, délibérément interdites par la direction, mais on y fait le show tous les jours. Animations et interpellations rythment la journée suivant la courbe des résultats obtenus la veille. Il y faut toujours afficher un sourire dentifrice pour forcer les agents par effet de mimétisme évident, à produire de la satisfaction client. On ira même jusqu'à déguiser un conseiller toute une matinée en « smiley » géant, ce fameux icône jaune supposé représenter notre humeur du moment, pour rappeler l'importance du sourire qui « s'entend » à travers le téléphone. Plusieurs fois, on me rappellera à l'ordre sur l'importance de faire la bise matin et soir à chaque collègue de son rang. À tel point d'ailleurs que je ferai par réflexe et au beau milieu du plateau la bise à un délégué syndical visiblement très gêné par ce mélange des genres. Sur le plateau, il faut vendre également. Et là, peu importe la méthode. Léger mensonge, argumentation subtile, détection forcée du besoin, ou beuglement des prérogatives dans le dos des conseillers, l'objectif doit être atteint. Il y a bien quelques employés qui au nom de leurs principes tentent de privilégier l'honnêteté dans leur discours, mais c'est peine perdue. L'objectif de fidélisation est le seul critère qui permet au centre de dépasser ses concurrents. Et c'est donc en criant qu'on rabâchera aux conseillers qu'ils doivent vendre des bouquets télé pour sauver leur peau...

Vient ensuite le bruit. Selon l'heure à laquelle on arrive sur la rotation de douze heures d'ouverture des lignes, le bruit s'apparente soit à un ronronnement doux en début de journée, soit à un vacarme continu au moment du pic d'appels le plus important. Un ronronnement doux au départ donc, quand l'employé commence à réciter sa trame d'appel. Vient ensuite le jeu de questions-réponses client-conseiller qui sème le doute, « Vais-je savoir trouver la solution au problème ? ». Et puis l'action, la recherche par le conseiller de la manipulation adéquate à travers la dizaine de systèmes qu'on lui fournit sur un seul écran pour tenter d'expliquer à Monsieur Martin le pourquoi du comment du montant de sa facture. Et quand c'est l'impasse, on se lève pour aller voir le superviseur, qui à coup sûr ou à coup de geste commercial obtiendra la solution miracle. Une fois le client satisfait ou contenté par ce qu'on lui a donné, le conseiller termine sa trame en énumérant pas moins de deux ou trois phrases de politesse et de fidélisation.

Évidemment ça bourdonne grave, mais il existe un havre de paix au milieu de cet enfer... la salle de pilotage. C'est une pièce fermée qui dispose de grands écrans pour contrôler en direct et à la demi-heure près l'avalage des appels par les conseillers. Dès que la prise en charge n'est pas bonne, l'aiguille pointe au rouge, le téléphone saute et une grosse montée de stress envahit le plateau. Souvent, il se livre une bataille insidieuse pour atteindre cet oasis qu'est la salle de pilotage. Les superviseurs sont tous d'anciens téléconseillers épuisés par des années en prise d'appels, qui trop contents de pouvoir échapper aux questions, se ruent vers la salle de pilotage. Même moi, je l'avoue, je prends plaisir à me lover dans cette bulle et à observer de derrière la vitre un agent à la dérive dans l'océan de l'insatisfaction client. De l'autre côté du plateau se trouve le bocal de la responsable des opérations. Celle que tout le monde redoute, car c'est souvent de là que sortent les conseillers en larmes. Prise en étau entre les résultats et les objectifs, elle opère chaque jour un travail d'équilibriste qui lui demande force et malice dans chaque prise de décision. Le jour de mon départ, elle affichera un sourire plein de fausse gratitude dentifrice, en m'expliquant qu'elle aussi est très déçue par cette décision.

Il n'y a pas de surprise au paradis « des professionnels de la relation client ». Horaires pas sexy, fort turn-over, open-space bruyant et pression de

malade. Une chose me frappe encore, ce sont les codes du langage. Évidemment, toute entreprise a son vocabulaire destiné à faire de ceux qui savent le manier des très bons élèves, ou sinon des « low performers ». Mais le centre d'appel a cette capacité d'adaptation qui lui permet de rendre son discours malléable à celui du donneur d'ordre. Très vite, les formulations stratégiques du client vont être martelées, placardées, scannées dans chaque étape de contrôle du travail des agents. Créer « L'effet Waouh ! », adopter « la posture Be human », autant de formules marketing censées rendre possible la communication idéale.

Tous les employés sont invités à déposer leur veste sur les portemanteaux situés à l'entrée dans un coin du plateau. Ici, les signes d'appartenance individuelle sont volontairement mis de côté pour faire place à l'interchangeabilité des agents. En effet, la couverture horaire prévoit une rotation tout au long de la journée qu'une veste négligemment abandonnée sur un dossier de chaise pourrait entraver. A l'heure dite, c'est la course à la connexion. Chaque conseiller se précipite sur le premier poste de travail libre pour se connecter à un système de gestion du temps appelé « bandeau ami » qui lui permet de prendre les appels et justifier ses horaires de travail. Pas très « ami », ce fameux bandeau, car il lui permet même de programmer sa « pause 10 ». « 10 », comme dix minutes maximum de détente le matin et l'après-midi. Le bandeau est tellement « ami » qu'il l'autorise à aller aux WC de temps à autre sur demande préalable au superviseur. En résumé, l'agent passe le peu de temps qui lui est imparti hors appels à justifier son état. Et quand ça lui échappe, généralement l'injonction ne tarde pas à venir. Situé en bout de ligne et du haut de son tabouret bar, la vigie « missionnée » par la direction contrôle les fameux statuts justificatifs des conseillers : « Reprends ton client ! » « Jérémie, attention, 13 minutes de pause ! » « 22 minutes, ça va ta com ? » « Heu... je peux aller faire pipi ? »

Tous les âges et toutes les origines sociales se croisent sur le plateau. Il y a une ancienne directrice d'école, une responsable marketing licenciée, un ancien légionnaire, des CAP coiffure et esthétique à tire-larigot et beaucoup d'étudiants qu'un CDD rapide attire immanquablement. Et puis il y a aussi la grande lignée des travailleurs du secteur avec plusieurs années d'expérience dans le métier, passant leur temps à comparer les centres d'appel entre eux et à la recherche d'une impossible reconversion. Une

chose me turlupine cependant. Je remarque beaucoup de personnes à forte corpulence, à l'apparence négligée ou au contact difficile. Ici plus que dans les grandes villes, le téléphone comme profession permet apparemment de trouver du lien social dans l'isolement, du réconfort dans l'absence ou du répondant dans la frustration. Des histoires d'amour naissent même sur le plateau...

Les quinze premiers jours, personne au premier abord ne remarque ma présence. Les téléconseillers ont les yeux rivés sur l'écran d'ordinateur qui tente tant bien que mal de délivrer la réponse à leurs questions. Certains ont les yeux au ciel ou se balancent sur leur chaise avec aisance. Le téléphone est une seconde nature pour beaucoup de cette génération internet-iphone-jeux vidéo. Les agents surfent entre les offres et les promotions comme s'il s'agissait des derniers résultats du championnat. Moi, je galère encore à distinguer l'offre avec internet mais sans téléphone, avec téléphone mais sans télé, avec télé en direct sur le téléphone. Je m'essaie surtout à l'art délicat du « management à la petite semaine », comme me dit un collègue : il faut être à la fois rassurant au quotidien sur l'atteinte des objectifs de performances toujours plus volatiles, à l'affût pour contrer les tentatives de mutineries, et en demande de plus de transparence et de communication de la part de la direction.

Bientôt on nous annonce des pénalités, car les nouveaux objectifs créés spécialement pour l'occasion (de ma venue ?) n'ont pas été atteints, le prestataire doit donc reverser à son client une partie des sous qu'il vient de gagner.

Finalement, encore sous le coup du matraquage corporatiste de l'endroit, et lorsque la directrice me « rencontre » pour m'annoncer qu'elle met fin à notre collaboration, je lui réponds bêtement : « Merci de votre confiance et de votre fidélité ».