

Scénario intégrant les TICE dans le programme RH&CO : Radar

Dossier professeur : ancrage du scénario dans les programmes de SDG et de spécialité RH&Communication

Niveau et Thème	Question de gestion	Notions	Finalités
Épisode 1 : Latifa n'est plus motivée			
SDG Évaluation et performance	Qu'est-ce qu'une organisation performante ?	Performance sociale : bilan social	- identifier les principaux indicateurs pertinents pour apprécier la performance de l'organisation ;
RH&Communication Mobilisation / Motivation	Comment faire du cadre juridique du travail un facteur de motivation ? La recherche du mieux vivre au travail est-elle compatible avec les objectifs de performance ?	La motivation : facteurs internes, facteurs externes Les conditions de travail : - Santé et sécurité : . maladies professionnelles et risques psychosociaux . souffrance au travail - Indicateurs sociaux - Éléments d'ergonomie	Expliquer dans une relation de travail donnée la manifestation ou au contraire l'absence de motivation - apprécier l'intérêt porté par l'organisation à l'environnement de travail à travers des dispositifs mis en œuvre ; - repérer les situations de travail à risque ; - interpréter les grandeurs caractéristiques d'un bilan social ; - simuler, à l'aide d'un tableur, et interpréter quelques indicateurs de gestion sociale, tels que les taux

			d'absentéisme, ... dans des hypothèses de dégradation ou d'amélioration des conditions de travail ; - rechercher des mesures simples, de nature ergonomique, pour traiter une situation de dégradation des conditions de travail.
Épisode 2 : Latifa ne se sent pas reconnue			
RH&Communication Compétences / Potentiel	La gestion des compétences permet-elle de garantir l'employabilité de l'individu ?	La gestion des compétences et l'employabilité : gestion de carrière, mobilité professionnelle	- identifier les moyens permettant à l'organisation de faire évoluer les compétences - identifier les résistances aux changements professionnels et les alternatives pour les surmonter
Épisode 3 : Latifa apaise un conflit			
SDG De l'individu à l'acteur	Comment un individu devient-il acteur dans une organisation ?	Interactions individu-groupe : caractéristiques des groupes, identité et statut dans les groupes, référence et appartenance aux groupes Interactions individu-organisation : cultures, normes, codes, rituels, attribution, représentations, stéréotypes	- repérer ce qui, dans les relations, révèle la culture et les valeurs de l'organisation ;
RH&Communication Cohésion / Conflits	Les tensions professionnelles peuvent-elles renforcer la cohésion ?	Les relations professionnelles	- percevoir et expliquer la dégradation du climat relationnel en milieu de travail - qualifier un conflit et d'en repérer les conséquences sur le groupe

Suggestions pour l'animation du scénario

Ce scénario évoque une histoire organisationnelle inspirée de la réalité. Elle doit être racontée aux élèves progressivement, au fil des épisodes. Le questionnement et les documents doivent leur être livrés par le professeur au fur et à mesure qu'il présente les différents moments de ce récit.

Chaque épisode conduit les élèves à élucider un problème, à analyser une situation, en prenant appui sur la consultation de documents ou de supports numériques. Le professeur animera une discussion autour des questions posées, en invitant les élèves à argumenter.

Le scénario peut être conduit en 8 heures environ.

Épisodes	Séquences	Temps indicatifs	Modalités d'organisation de la classe
1	Les conditions de travail	1 heure	En classe entière ou à effectif réduit, avec accès à Internet. Travail individuel
	La motivation et de l'environnement de travail	1 heure 30	En classe entière ou à effectif réduit Travail en groupes
	La souffrance au travail	½ heure	En classe entière ou à effectif réduit, avec accès à Internet. Travail individuel
	Le bilan social	1 heure	En classe à effectif réduit avec recours à un poste informatique avec tableur. Travail individuel
2	La résistance aux changements	½ heure	En classe entière ou à effectif réduit, avec accès à Internet. Travail en groupes
	La gestion des carrières	1 heure 30	En classe à effectif réduit. Travail en groupes
3	L'interaction individu/groupe	½ heure	En classe entière. Travail individuel
	La gestion des conflits	½ heure	En classe entière. Travail individuel
Évaluation des acquis	Épilogue	1 heure	En classe entière de manière individuelle par écrit Ou en deux groupes sous forme de débat argumenté

Contexte :

Le groupe Radar est spécialisé dans l'installation de systèmes de protection des habitations des particuliers (télésurveillance). Il dispose de deux plateformes téléphoniques situées à Tourcoing et à Marseille. Dans chacune de ces plateformes, on trouve un comité de direction (1 directeur, des adjoints et des superviseurs) et des téléopérateurs (en appels entrants et en appels sortants).

La plateforme téléphonique de Marseille emploie 64 téléopérateurs : 49 d'entre eux sont chargés des appels entrants (hot line) et 15 sont chargés de la prospection de nouveaux clients.

Le plateau téléphonique est géré par une directrice, Maud assistée de deux adjoints (Bernard et Majdid) et de 15 superviseurs.

Latifa, embauchée depuis bientôt deux ans par la plateforme téléphonique de Marseille, travaille en appels entrants. Après y avoir effectué un stage au cours de son BTS Négociation et Relation

Client, elle a accepté deux CDD successifs en remplacement de congés maternité. Son souhait est d'obtenir un poste de chargé de prospection.

Épisode 1 : Latifa n'est plus motivée

Depuis quelques semaines, Latifa souffre d'insomnies et de crises d'angoisse. Elle ne ressent plus aucune satisfaction dans le travail effectué, se sent totalement déconsidérée et n'a qu'une envie : trouver un autre travail.

1. Les conditions de travail

À l'aide du jeu sérieux « l'entreprise virtuelle » analysez les dysfonctionnements de la situation observée et faites des propositions de solutions, en suivant les instructions données (annexe 1).

Conseils pour l'animation

Veiller au respect de chacune des étapes signalées dans l'annexe 1 afin de permettre à l'élève de réfléchir avant d'avoir accès aux solutions données.

Éléments de réponse

Réponses possibles des élèves : Dysfonctionnement dans la relation téléopératrice/client (client agressif) ; dans l'ergonomie du poste de travail (proximité des postes de travail, bruit,...) ; dans le management (manager contrôleur)

Reprise des réponses fournies dans le jeu sérieux en cliquant sur « ce qui ne va pas ».

Repérage des changements opérés dans la vidéo « solutions » : aménagement du poste de travail ; attitude de la téléopératrice ; type de management.

Synthèse en cliquant sur « Que faire ? » : aménagement de l'espace, soutien de la hiérarchie, réglage sonore.

2. La motivation et l'environnement de travail

2.1 Après avoir cité les facteurs internes et externes de la motivation, vous préciserez à l'aide de l'analyse des annexes 2 à 5, les causes pouvant expliquer la démotivation de Latifa.

Éléments de réponse

Reprise du cours de RH&Communication.

Annexes 2 et 3 : faire ressortir l'intérêt du poste de chargé de prospection par rapport au poste de chargé des appels entrants (plus d'autonomie, diversité des missions, rémunération, formation permettant le maintien de son employabilité.

Annexe 4 : absence de reconnaissance tant de la personne que de ses compétences. Conflit de valeurs.

Annexe 5 : conditions de travail (reprise des dysfonctionnements repérés dans le jeu sérieux « entreprise virtuelle ».

2.2 Proposez des mesures simples, de nature ergonomique, que le groupe RADAR pourrait mettre en œuvre pour améliorer le cadre de travail de sa plateforme téléphonique.

Éléments de réponse

Reprise des solutions proposées dans le jeu sérieux.

3. La souffrance au travail

Les conditions de travail mises en place dans les centres d'appel sont souvent dénoncées. Après avoir visionné le reportage de l'émission Envoyé spécial (annexe 6), vous répondrez aux questions suivantes.

3.1 Relevez les manifestations de la souffrance au travail ressenties par les salariés du call center.

Éléments de réponse

Addictions, dépression, arrêts de travail, crises (tremblement, pleurs), manque de plaisir au travail....

3.2 Dites comment cette souffrance au travail s'exprime dans le cas d'Arnaud.

Éléments de réponse

Arrêt de travail depuis plusieurs mois, prise d'antidépresseurs, sentiment d'inutilité de déclassement. Il est incapable de travailler.....

4. Le bilan social

Comme chaque année, la direction du groupe Radar édite un bilan social. Vous disposez d'éléments concernant l'absentéisme (annexe 7).

4.1 Identifiez les indicateurs pertinents pour analyser l'absentéisme. Justifiez leur utilité pour rendre compte de la situation du groupe Radar en termes de conditions de travail.

Éléments de réponse

Nombre de salariés absents au moins une fois dans l'année, proportion de salariés absents au moins une fois dans l'année, nombre de jours d'absence, y compris les samedis et dimanches, nombre d'absences, nombre d'absences par agent salarié, nombre moyen de jours d'absence par salarié absent, taux d'absentéisme.

4.2 Complétez les cellules vides du tableau Excel fourni en annexe 7 en utilisant les formules appropriées. Commentez l'évolution des résultats.

Éléments de réponse

	Directeurs		Superviseurs		Chargés de prospection		Chargés des appels entrants		Divers (assistants, agents d'entretien...)		Ensemble	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013
Nbre total de salariés au 31/12/N (effectif de référence)	5	5	30	30	28	28	122	122	27	26	212	211
Nbre de salariés absents au moins une fois dans l'année	1	1	18	16	5	4	65	60	11	9	100	90
Proportion de salariés absents au moins une fois dans l'année	20,0	20,0	60,0	53,3	17,9	14,3	53,3	49,2	40,7	34,6	47,2	42,7
Nbre de jours d'absence, y compris les samedis et dimanches	37	5	425	398	120	125	1867	1817	307	299	2756	2644
Nbre d'absences (a)	2	2	54	52	11	10	197	178	30	28	294	270
Nbre d'absences par agent salarié (b)	2,0	2,0	3,0	3,3	2,2	2,5	3,0	3,0	2,7	3,1	2,9	3,0
Nbre moyen de jours d'absence par salarié absent	37,0	5	23,6	24,9	24,0	31,3	28,7	30,3	27,9	33,2	27,6	29,4
Taux d'absentéisme (c)	2,0	0,3	3,9	3,6	1,2	1,2	4,2	4,1	3,1	3,2	3,6	3,4

Moins de salariés absents, moins de jours d'absence mais des absences plus longues et plus d'absences pour les personnes concernées. Une légère amélioration globale du taux d'absentéisme.

4.3 Précisez en quoi la lecture de l'extrait du bilan social du groupe Radar (annexe 7) illustre la présence d'une souffrance au travail dans l'entreprise ?

Éléments de réponse

La majorité des absences relève d'une absence pour congé maladie. Manque d'information sur la pyramide des âges, la répartition des salariés par sexe... pour affiner l'analyse.

Pour aller plus loin

Explosion de l'absentéisme : la crise a aussi des effets sur la santé des salariés Le 06/09/2013, par la Rédaction de Net-iris, dans Social / Droit du Travail.

www.net-iris.fr/veille-juridique/actualite/31970/explosion-de-absenteisme-la-crise-a-aussi-des-effets-sur-la-sante-des-salaries.php#utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=freeEntr_549

Absentéisme au travail: 7 leviers pour réduire la facture En hausse de 18% sur un an avec une moyenne de 16,6 jours d'absence par salarié, l'absentéisme a un prix: près de 7 milliards d'euros de coût direct pour les entreprises du privé. Les conseils de Yannick Jarlaud directeur du département Santé, Sécurité et Environnement de travail d'Alma Consulting Groupe pour réduire la note.

Par Etienne Gless pour L'Entreprise.com, publié le 05/09/2013 à 18:37

http://lentreprise.lexpress.fr/gestion-du-personnel/absenteisme-au-travail-7-leviers-pour-reduire-la-facture_42829.html#xtor=RSS-17

Épisode 2 : Latifa ne se sent pas reconnue

1. La résistance aux changements

1.1 Identifiez dans le reportage de l'émission Envoyé spécial (annexe 6) la résistance au changement professionnel exprimée par Arnaud.

Éléments de réponse

Arnaud refuse de suivre les directives qui lui sont données.

1.2 Précisez-en les causes.

Éléments de réponse

Ancien informaticien, Arnaud se sent rabaissé par l'emploi qu'il occupe. Ne peut pas prendre d'autonomie et ne peut pas faire appel à ses compétences techniques.

1.3 Proposez des alternatives pouvant être trouvées par un salarié et une organisation pour surmonter des résistances aux changements professionnels ?

Éléments de réponse

Le salarié : suivre une formation, chercher un nouveau poste, faire part de son désir à sa direction, chercher à être « force de proposition »,...

L'employeur : organiser des entretiens de suivi, prendre en compte les compétences de ses collaborateurs, proposer des évolutions de carrière,...

2. La gestion des carrières

Comme Arnaud, Latifa estime que ses compétences ne sont pas reconnues par l'organisation qui l'emploie.

Elle sait que durant ses deux CDD, des chargés de prospection ont été embauchés. Elle demande un entretien à son superviseur, Florian, pour lui faire part de sa volonté d'évoluer dans la société.

2.1 Préparez l'entretien qui va avoir lieu entre Latifa et Florian

- La moitié de la classe représente Latifa, l'autre moitié Florian.
- Chaque protagoniste prépare les arguments pouvant être avancés après avoir pris connaissance de la fiche de rôle qui le concerne (annexe 8).

Éléments de réponse

Arguments Latifa : connaissance du poste (y est depuis longtemps), compétences acquises grâce à sa formation commerciale Bac +2 (reprendre les compétences acquises)

Arguments Florian : pas de poste libre avant ce jour, des défaillances professionnelles encore constatées...

2.2 Interprétez le jeu de rôle

Conseils pour l'animation

Voir conseils d'animation des jeux de rôle sur www.crcom.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Jeu_de_roles.pdf

Éléments de réponse

Florian doit avoir en tête les éléments de la note interne de la direction. Si Latifa se « vend » bien, il doit lui laisser entendre qu'il la proposera à sa direction pour prendre le poste convoité.

Épisode 3 : Latifa apaise un conflit

Latifa est rayonnante. Son entretien s'est bien passé et elle a bon espoir d'obtenir la mobilité professionnelle dont elle rêvait.

Alors qu'elle passe ses appels, elle est interrompue par une altercation entre Florian et Chang qui travaille sur le poste voisin (annexe 9). Ce dernier s'est présenté au client en utilisant son vrai prénom, Chang, alors qu'il a obligation, comme tous les téléopérateurs d'utiliser un prénom français.

1. L'interaction individu/groupe

1.1 Précisez pourquoi Florian interdit à Chang d'affirmer son individualité ?

Éléments de réponse

Florian met en avant les intérêts de l'entreprise : faciliter la relation client, aider à la relation par l'usage d'un prénom courant, personnaliser la relation.

1.2 Pourquoi cette consigne contrarie-t-elle Chang ?

Éléments de réponse

Cette consigne va à l'encontre des valeurs personnelles de Chang (perte d'identité, mensonge,...)

1.3 Expliquez, à partir de l'annexe 8, le principe juridique qui vient limiter la marge de conduite des organisations en termes d'établissement de normes.

Éléments de réponse

Principe juridique = Interdiction de discriminer en raison de l'origine.

Sur la discrimination au travail (entre autres choses), un jeu sérieux très intéressant a été mis au point par la Halde : www.veryimportanttraining.com/quizz-halde/promotion-egalite-en-entreprise.html ; il traite les critères discriminatoires dans une annonce, la rédaction de l'offre d'emploi, le choix des canaux de diffusion de l'annonce, la sélection des candidatures, l'entretien, l'intégration du collaborateur, l'évolution des collaborateurs

2. La gestion du conflit

2.1 Cet entretien peut-il être qualifié de conflit ? Justifiez votre réponse.

Éléments de réponse

Reprise du cours sur les conflits : 2 protagonistes, des intérêts divergents, pas de volonté de consensus dans un premier temps. Il s'agit d'un conflit ouvert et complexe mêlant conflits d'identité, d'intérêt et d'idéologie.

2.2 Quels étaient les risques pour l'entreprise ?

Éléments de réponse

Propagation du conflit à d'autres téléopérateurs, dégradation du climat relationnel, absentéisme, démotivation, démission...

2.3 Comment et par qui ce conflit a-t-il été désamorcé ?

Éléments de réponse

Le conflit est désamorcé par Latifa. Joue le rôle du médiateur en faisant appel à arguments rationnels et affectifs pour favoriser une issue positive et négociée au conflit.

Épilogue

L'issue de cette situation conflictuelle permet-elle de répondre positivement à la question : « les tensions professionnelles peuvent-elles renforcer la cohésion » ?

Éléments de réponse

Toute réponse argumentée est acceptable.

Dossier Elèves

Contexte :

Le groupe Radar est spécialisé dans l'installation de systèmes de protection des habitations des particuliers (télésurveillance). Il dispose de deux plateformes téléphoniques situées à Tourcoing et à Marseille. Dans chacune de ces plateformes, on trouve un comité de direction (1 directeur, des adjoints et des superviseurs) et des téléopérateurs (en appels entrants et en appels sortants).

La plateforme téléphonique de Marseille emploie 64 téléopérateurs : 49 d'entre eux sont chargés des appels entrants (hot line) et 15 sont chargés de la prospection de nouveaux clients.

Le plateau téléphonique est géré par une directrice, Maud assistée de deux adjoints (Bernard et Majdid) et de 15 superviseurs.

Latifa, embauchée depuis bientôt deux ans par la plateforme téléphonique de Marseille, travaille en appels entrants. Après y avoir effectué un stage au cours de son BTS Négociation et Relation Client, elle a accepté deux CDD successifs en remplacement de congés maternité. Son souhait est d'obtenir un poste de chargé de prospection.

Épisode 1 : Latifa n'est plus motivée

Depuis quelques semaines, Latifa souffre d'insomnies et de crises d'angoisse. Elle ne ressent plus aucune satisfaction dans le travail effectué, se sent totalement déconsidérée et n'a qu'une envie : trouver un autre travail.

1. Les conditions de travail

À l'aide du jeu sérieux « l'entreprise virtuelle » analysez les dysfonctionnements de la situation observée et faites des propositions de solutions, en suivant les instructions données (annexe 1),

2. La motivation et l'environnement de travail

2.1 Après avoir cité les facteurs internes et externes de la motivation, vous préciserez à l'aide de l'analyse des annexes 2 à 5, les causes pouvant expliquer la démotivation de Latifa.

2.2 Proposez des mesures simples, de nature ergonomique, que le groupe RADAR pourrait mettre en œuvre pour améliorer le cadre de travail de sa plateforme téléphonique.

3. La souffrance au travail

Les conditions de travail mises en place dans les centres d'appel sont souvent dénoncées. Après avoir visionné le reportage de l'émission Envoyé spécial (annexe 6), vous répondrez aux questions suivantes :

3.1 Relevez les manifestations de la souffrance au travail ressenties par les salariés du call center.

3.2 Dites comment cette souffrance au travail s'exprime dans le cas d'Arnaud.

4. Le bilan social

Comme chaque année, la direction du groupe Radar édite un bilan social. Vous disposez d'éléments concernant l'absentéisme (annexe 7).

4.1 Identifiez les indicateurs pertinents pour analyser l'absentéisme. Justifiez leur utilité pour rendre compte de la situation du groupe Radar en termes de conditions de travail.

4.2 Complétez les cellules vides du tableau Excel fourni en annexe 7 en utilisant les formules appropriées. Commentez l'évolution des résultats.

4.3 Précisez en quoi la lecture de l'extrait du bilan social du groupe Radar (annexe 7) illustre la présence d'une souffrance au travail dans l'entreprise ?

Épisode 2 : Latifa ne se sent pas reconnue

1. La résistance aux changements

1.1 Identifiez dans le reportage de l'émission Envoyé spécial (annexe 6) la résistance au changement professionnel exprimée par Arnaud.

1.2 Précisez-en les causes.

1.3 Proposez des alternatives pouvant être trouvées par un salarié et une organisation pour surmonter des résistances aux changements professionnels ?

2. La gestion des carrières

Comme Arnaud, Latifa estime que ses compétences ne sont pas reconnues par l'organisation qui l'emploie. Elle sait que durant ses deux CDD, des chargés de prospection ont été embauchés. Elle demande un entretien à son superviseur, Florian, pour lui faire part de sa volonté d'évoluer dans la société.

2.1 Préparez l'entretien qui va avoir lieu entre Latifa et Florian

- La moitié de la classe représente Latifa, l'autre moitié Florian.

- Chaque protagoniste prépare les arguments pouvant être avancés après avoir pris connaissance de la fiche de rôle qui le concerne (annexe 8).

2.2 Interprétez le jeu de rôle

Épisode 3 : Latifa apaise un conflit

Latifa est rayonnante. Son entretien s'est bien passé et elle a bon espoir d'obtenir la mobilité professionnelle dont elle rêvait.

Alors qu'elle passe ses appels, elle est interrompue par une altercation entre Florian et Chang qui travaille sur le poste voisin (annexe 9). Ce dernier s'est présenté au client en utilisant son vrai prénom, Chang, alors qu'il a obligation, comme tous les téléopérateurs d'utiliser un prénom français.

1. L'interaction individu/groupe

1.1 Précisez pourquoi Florian interdit à Chang d'affirmer son individualité ?

1.2 Pourquoi cette consigne contrarie-t-elle Chang ?

1.3 Expliquez, à partir de l'annexe 8, le principe juridique qui vient limiter la marge de conduite des organisations en termes d'établissement de normes.

2. La gestion du conflit

2.1 Cet entretien peut-il être qualifié de conflit ? Justifiez votre réponse.

2.2 Quels étaient les risques pour l'entreprise ?

2.3 Comment et par qui ce conflit a-t-il été désamorcé ?

Épilogue

L'issue de cette situation conflictuelle permet-elle de répondre positivement à la question : « les tensions professionnelles peuvent-elles renforcer la cohésion » ?

Annexes

Annexe 1

Jeu « l'entreprise virtuelle »

Se rendre sur le site : www.travailler-mieux.gouv.fr/entreprise_virtuelle/wrapper_standalone/index.htm



Cliquer sur l'icône Stress

Cliquer ensuite sur la vignette centrale correspondant au centre d'appel

Visionner la vidéo

Citer les dysfonctionnements et faire des propositions de solutions

Visionner la vidéo solution

Discuter des trois solutions envisagées

Annexe 2

Profil du poste des chargés des appels entrants

- Vous conseillez les nouveaux clients et prenez en charge leurs demandes.
- Vous comprenez les besoins des clients et vous prenez plaisir à leur fournir la solution la mieux adaptée.
- Vous traduisez le jargon technique en mots de tous les jours.
- Vous assurez une satisfaction totale pour chaque appel client.
- Vous êtes d'un tempérament enjoué et amical, vous êtes ouvert(e) aux autres et vous adorez partager vos connaissances.
- Vous avez une expérience de la vente en magasin ou du service à la clientèle, ou vous aimez simplement aider les autres.
- Vous vous reconnaissez dans les valeurs de la marque Radar.
- Vous aimez travailler en équipe et vous savez vous montrer très réactif.
- Vous êtes impatient(e) d'apprendre et de progresser dans un environnement en constante

Salaire de base : SMIC X 13 mois

Salaire de base : SMIC X 13 mois

Annexe 3

Profil du poste des chargés de prospection

Intégré(e) à la cellule centre d'appels, vous intervenez en soutien des équipes commerciales sur les missions suivantes :

- Gestion des appels clients à partir d'un portefeuille,
- Élaboration des devis et propositions commerciales,
- Participation à la vente additionnelle des produits,
- Suivi clients,
- Tâches administratives diverses liées à la fonction.

Vous justifiez impérativement d'une expérience en centre d'appels.

Formé(e) régulièrement aux produits, vous êtes doté(e) d'une bonne connaissance de l'entreprise, de ses produits et de ses clients.

Vous êtes naturellement à l'aise au téléphone.

Réactif(ve), dynamique et tenace, vous souhaitez relever un nouveau challenge.

Salaires de base : 1500 euros mensuels bruts X 13 mois

Annexe 4

Extrait d'une conversation avec un de ses collègues :

« C'est terriblement répétitif, on s'ennuie, je ne fais que lire le bandeau déroulant qui défile sous mes yeux, sans autonomie, sans initiative. Je supplie du regard mon responsable de plateau pour pouvoir prendre une pause quand je n'en peux plus et que je sens que je vais craquer lorsqu'un client m'agresse... et souvent, il me fait signe que je dois continuer coûte que coûte, c'est vraiment dur. J'ai d'autres aspirations dans la vie ! Dans ma famille, on m'a appris le respect des autres... et là, j'ai l'impression que personne ne respecte personne. Si au moins on avait une ambiance de travail agréable, qu'on communiquait entre nous, que la direction prenait le temps de nous expliquer les objectifs... Rien de tout cela, pas de soutien, pas d'information, on reçoit des tableaux « secs » avec le nombre d'appels à effectuer et rien d'autre. Je vais craquer mais en même temps, il faut bien que je garde mon travail... »

Annexe 5

Le centre d'appel Radar – Plateforme téléphonique de Marseille



Source : BD Merci patron !

Annexe 6

Vidéo : Stress dans les call center

Ils sont les voix du téléphone. En France, 260 000 opérateurs décrochent le téléphone toute la journée. C'est cinq fois plus qu'il y a dix ans. Des centaines d'appels quotidiens pour un Smic à la fin du mois. Salaires plafonnés, hiérarchie pressante, écoute des conversations, notation permanente... Téléperformance, B2S, Webhelp, Sitel France, Arvato Services... sont les leaders de ce marché du « phoning ». Ils ont pour clients : Orange, Free, SFR, Bouygues Télécom, les leaders des assurances, les ministères publics, la SNCF...

www.youtube.com/watch?v=QSiQXlItuiw

Annexe 7

Extraits du bilan social de l'entreprise RADAR

Les absences sont observées pour chaque année civile - période allant du 1 janvier N au 31 décembre N. Les effectifs servant de référence aux calculs des ratios sont ceux au 31 décembre N. Tous les motifs d'absences y compris les autorisations d'absence sont pris en compte.

Analyse de l'absentéisme par sexe, motif et âge des salariés

Les indicateurs d'absence sont en moyenne très différents selon le sexe. Alors qu'en moyenne près d'un salarié sur deux a été absent au moins une fois en 2012 (49 %), moins de quatre hommes sur dix (37,4 %) contre un peu plus de cinq femmes sur dix (55,0 %) l'ont été.

C'est au sein des catégories « divers » et « Téléopérateurs » que la différenciation est la plus nette : les hommes sont deux fois moins souvent absents que les femmes.

La répartition du nombre d'absences par motif montre le poids majoritaire des absences pour congés de maladie ordinaire. En nombre d'absences, les congés de maladie ordinaire représentent plus de la moitié des absences de 2013 (51,5 %) et en nombre de jours d'absence, un peu plus d'un tiers des absences (35,7 %).

Les autorisations d'absences représentent quant à elles presque un tiers des absences de 2013 (31,8 %). En nombre de jours d'absence, par contre elles ne représentent que 4,6 % des absences.

L'étude des absences par tranche d'âges met en valeur la spécificité de certaines absences :

- Six absences sur dix pour congés longs (60,5 %) ou pour maladie professionnelle ou accident du travail (51,5 %) sont le fait des plus de 45 ans alors que ces derniers n'induisent que 30,3 % de l'ensemble des absences.
- Près des trois quarts des congés de maternité, de paternité ou d'adoption (73,5 %) relèvent de salariés de 30 à 39 ans.

Indicateurs sur les absences du personnel du groupe RADAR - 2012 - 2013

	Directeurs		Superviseurs		Chargés de prospection		Chargés des appels entrants		Divers (assistants, agents d'entretien...)		Ensemble	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013
Nbre total de salariés au 31/12/N (effectif de référence)	5	5	30	30	28	28	122	122	27	26	212	
Nbre de salariés absents au moins une fois dans l'année	1	1	18	16	5	4	65	60	11	9	100	
Proportion de salariés absents au moins une fois dans l'année	20,0	20,0	60,0	53,3	17,9	14,3	53,3	49,2	40,7	34,6	47,2	
Nbre de jours d'absence, y compris les samedis et dimanches	37	5	425	398	120	125	1867	1817	307	299	2756	
Nbre d'absences (a)	2	2	54	52	11	10	197	178	30	28	294	
Nbre d'absences par agent salarié (b)												
Nbre moyen de jours d'absence par salarié absent												
Taux d'absentéisme (c)												

(a) il peut y avoir plusieurs absences par salarié

(b) Nbre d'absences/Nbre de salariés absents au moins une fois dans l'année

(c) $((\text{Nbre de jours d'absence pendant la période de référence} / \text{Nbre de jours théoriques travaillés sur cette période}) * 100) / \text{Nbre de salariés de référence}$

Annexe 8

Fiches jeu de rôle

Latifa
<p>Objectif</p> <p>Latifa veut convaincre Florian de lui confier le plus rapidement possible un poste de chargé de prospection</p> <p>La formation de Latifa : BTS NRC (Négociation et Relation Client)</p> <p>Compétences développées durant la formation</p> <p>Conduire et gérer l'activité commerciale</p> <p>Exploiter l'information commerciale</p> <p>Organiser, planifier et gérer l'activité commerciale</p> <p>Prendre des décisions commerciales</p> <p>Gérer la relation client</p> <p>Créer et développer la clientèle de l'entreprise Négocier et vendre</p> <p>Manager une équipe commerciale</p> <p>Piloter l'activité commerciale</p> <p>Évaluer la performance commerciale</p> <p>Participer à la constitution et à l'organisation de l'équipe</p>

Florian
<p>Objectif</p> <p>Florian doit justifier, dans un premier temps, le maintien de Latifa sur le poste de téléprospecteur durant les deux CDD.</p> <p>Dans un second temps, il pourra s'engager à parler d'elle à la direction pour prendre le poste convoité (un chargé de prospection quitte l'entreprise dans quelques semaines) si Latifa sait le convaincre de ses compétences.</p> <p>Note interne de la direction à Florian :</p> <ul style="list-style-type: none">- repérer les personnes dont les compétences peuvent évoluer- lutter contre l'absentéisme et la démotivation- dans tous les cas, viser la performance de RADAR <p>Fiche de suivi du travail de Latifa</p> <p>Objectifs pas toujours atteints</p> <p>A encore du mal à traduire le jargon technique en termes clairs pour client</p> <p>Manque parfois de patience avec les clients</p> <p>Un potentiel commercial certain</p> <p>Bon esprit d'équipe</p>

Annexe 9

Altercation entre Florian et Chang

Florian, furieux : Chang, tu viens de te présenter au client en utilisant ton vrai prénom, c'est inadmissible et ce n'est pas la première fois que je te reprends sur ce non-respect de nos procédures ! Ici, tu t'appelles Julien, un point c'est tout !

Chang, énervé : C'est insupportable, je ne suis pas un robot ni une machine... je n'ai jamais appris à mentir, je n'ai pas été élevé comme ça ! Et je n'ai vraiment pas une tête à m'appeler Julien !

Florian, autoritaire : On s'en fout de tes états d'âme ! Ce n'est pas une histoire d'avoir la tête à s'appeler comme ceci ou comme cela, de toute façon, je te rappelle qu'on ne te voit pas au téléphone !

Latifa, apaisante : Chang, heu, Julien ! Calme toi, tu sais moi non plus ce n'est pas dans mon habitude de tromper qui que ce soit, mais ici il y a des règles à respecter, tu vas t'habituer ... au fait, Florian, mon beau-frère qui est juriste m'a dit qu'il faut vérifier si ce n'est pas une discrimination de nous imposer ce changement de prénom !!

Florian, retrouvant son calme : Écoute Chang, ce n'est pas pour t'embêter, comprends bien la situation, il s'agit de faciliter la relation avec les clients, de leur permettre de mémoriser rapidement l'interlocuteur, de ne pas leur laisser penser qu'ils s'adressent à des dizaines de personnes différentes s'ils appellent à nouveau, tu comprends ?

Latifa, sur le ton de l'humour : Tu sais Chang, j'adore ton prénom mais Julien, ça te va bien aussi ! Et moi ? On ne dirait pas une vraie Julie ??!! On se serre les coudes, on respecte les règles, les clients sont rassurés, la direction doit avoir ses raisons, c'est notre boulot qui en dépend...

Florian : Bon les jeunes, quand vous avez des soucis, venez voir après le travail, on en parle, je vous explique ce qu'on attend de nous et on ne s'énerve pas inutilement, d'accord ?

Allez Julie et Julien ! On reprend dans la joie et la bonne humeur, on a des objectifs à atteindre, et le client est roi !

Chang, apaisé : OK, OK !

Annexe 10

Note de jurisprudence sur la discrimination liée à l'exigence d'un changement de prénom

Un employeur peut-il exiger d'un salarié prénommé Mohamed qu'il s'appelle désormais Laurent sans tomber sous le coup de la discrimination ?

La réponse de la Cour de cassation ne souffre pas d'interprétation : "Le fait de demander au salarié de changer son prénom de Mohamed pour Laurent est de nature à constituer une discrimination à raison de son origine".

Jusqu'alors, la discrimination en raison de l'origine n'avait pas, à notre connaissance, donné lieu à de nombreuses décisions.

Toutefois, en application des dispositions de l'article L. 1132-1 du Code du travail selon lesquelles "aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement [...], sanctionnée ou licenciée [...] en raison de son origine", la Cour d'appel avait considéré, qu'en l'espèce, aucun comportement discriminatoire ne pouvait être reproché à l'employeur. L'intéressé avait, d'une part, accepté le changement de prénom lors de son embauche ; d'autre part, au moment de la signature de son contrat, plusieurs de ses collègues s'appelaient également Mohamed.

Le changement de prénom n'était prétendument pas discriminatoire et l'intention de discriminer n'était donc pas caractérisée.

L'argumentation ne convainc pas la Cour de cassation qui décide que : "la circonstance que plusieurs salariés portaient le nom de Mohamed n'était pas de nature à caractériser l'existence d'un élément objectif susceptible de justifier" la discrimination.

Note de jurisprudence Cass. soc., 10 novembre 2009, n° 08-42.286.

www.entreprise-et-droit.com/Ing_FR_srub_21_iart_1252-Demander-au-salarie-de-changer-son-prenom-de-Mohamed-en-Laur-.html