



## **Normes minimales de travail dans les centres de services à la clientèle**

### **CONTEXTE**

Plus de 6 000 fonctionnaires fédéraux travaillent dans des centres de services à la clientèle, et la plupart sont membres de l'AFPC. Leur tâche consiste à aider les citoyennes et citoyens par téléphone ou par voie électronique (Internet et médias sociaux).

Plusieurs ministères et agences ont mis sur pied de tels centres, dont Service Canada, l'ARC (à Ottawa et Calgary, entre autres) et TPSGC (le Centre des pensions à Shediac et le nouveau Centre des services de paye de la fonction publique à Miramichi). Les conditions de travail varient selon le ministère ou l'agence. Des porte-parole des centres de services à la clientèle nous ont conseillé d'énoncer clairement les normes minimales de travail que devraient respecter les employeurs. L'AFPC utilisera tous les moyens dont elle dispose, y compris la négociation collective et les comités de santé et sécurité, pour s'assurer que les ministères et les agences suivent, voire surpassent, ces normes.

Le présent document énonce un ensemble de grands principes et de revendications visant à améliorer les conditions de travail des membres de l'AFPC qui travaillent dans les centres de services à la clientèle. Son objectif est double : améliorer la qualité du service à la clientèle et assurer des conditions de travail décentes pour les travailleurs et travailleuses.

En vue de créer un environnement de travail décent, tout centre de services à la clientèle doit adhérer aux grands principes suivants :

- Respecter les dispositions des conventions collectives, notamment au chapitre des pauses, heures de travail, quarts de travail et heures supplémentaires.
- Tenir des consultations sérieuses avec les travailleurs, les travailleuses et le syndicat au moment d'apporter des changements en milieu de travail.
- Assurer un niveau de dotation qui permet de répondre avec efficacité aux besoins de la clientèle tout en permettant aux travailleurs et travailleuses de suivre des programmes de formation en cours d'emploi ou en transition de carrière et de concilier vie professionnelle et vie personnelle.
- Offrir aux travailleurs et travailleuses l'autonomie voulue pour assurer à la clientèle un service de qualité et un suivi adéquat.
- Offrir régulièrement des programmes de formation en cours d'emploi et en transition de carrière.
- Valoriser l'opinion des travailleurs et travailleuses sur les méthodes de travail.
- Permettre aux travailleurs et travailleuses d'exercer, dans la mesure du possible, un certain contrôle sur leur travail et son rythme.
- Voir à l'application rigoureuse des lois et règlements en matière de santé et sécurité au travail par toutes les parties intéressées.

- Adopter des mesures de prévention du stress.
- Élaborer des indicateurs et des objectifs de rendement du travail réalistes.
- Configurer des postes de travail ergonomiques, offrir un équipement approprié, créer une ambiance acoustique adéquate en adoptant des stratégies de réduction du bruit.

## **PRINCIPES RÉGISSANT L'ORGANISATION DU TRAVAIL**

### Pauses

- Les travailleurs et travailleuses ont le droit de fermer une session téléphonique s'ils en éprouvent le besoin.
- Les travailleurs et travailleuses ont droit à une pause de cinq minutes pour chaque heure de travail au téléphone.
- Les travailleurs et travailleuses ont suffisamment de temps entre chaque appel pour mettre à jour les dossiers des clients, si cela est nécessaire.
- Des stratégies et procédures permettent aux travailleurs et travailleuses de bénéficier de pauses plus longues entre les appels particulièrement éprouvants et drainants.

### **Normes et objectifs de rendement**

- Les normes de rendement sont axées sur la qualité des services et la communication d'informations pertinentes. Les objectifs quantitatifs – le nombre d'appels traités et la durée de chacun – ne doivent pas nuire à la qualité des services offerts.
- Les normes et objectifs de rendement quantitatifs doivent être compatibles avec les besoins de chaque client, à savoir l'âge, la langue, le niveau de littératie et d'autres facteurs personnels.

### Surveillance des appels

- Les travailleurs et travailleuses reçoivent un préavis raisonnable les informant des appels qui seront surveillés, ainsi que du but et de la durée de la surveillance.
- Les résultats de la surveillance, recueillis à des fins de perfectionnement professionnel, doivent être pertinents et transmis aux travailleurs et travailleuses en temps opportun.
- La surveillance des appels ne peut servir qu'à évaluer le rendement et seulement après avoir consulté le syndicat. On ne doit pas s'en servir à des fins disciplinaires.
- La surveillance des appels ne se fait qu'avec le consentement des travailleurs et travailleuses et du syndicat.
- Dans la mesure du possible, la surveillance d'appels est remplacée par d'autres moyens d'évaluation, tels que les sondages sur la satisfaction de la clientèle.

### Emploi à temps partiel

- Les employeurs réduisent au minimum les emplois à temps partiel.
- Les employeurs adoptent une approche cohérente lorsqu'il s'agit d'augmenter les heures de travail des employés à temps partiel.

- Les employeurs adoptent un processus juste et transparent lorsqu'il s'agit de convertir des postes à temps partiel en postes à temps plein.
- Les employeurs doivent mettre en place des procédures administratives pour s'assurer que toutes les heures travaillées à temps partiel sont comprises dans le service ouvrant droit à pension.

### Établissement des horaires de travail

- Lorsque des quarts de travail ou des horaires variables sont exigés par les employeurs, ces horaires sont offerts par ordre d'ancienneté aux employés qui remplissent normalement ces fonctions.
- Lorsque l'employeur veut modifier l'horaire de travail d'une travailleuse ou d'un travailleur, il doit l'en informer, conformément aux dispositions de la convention collective.

## **PRINCIPES RÉGISSANT LE SERVICE À LA CLIENTÈLE**

- Les travailleurs et travailleuses ne sont pas, directement ou indirectement, incités ou encouragés à mentir à un client, ou encore à fausser la réalité dans le but d'atteindre des objectifs irréalistes ou de masquer des lacunes organisationnelles systémiques.
- Les travailleurs et travailleuses jouissent de suffisamment d'autonomie pour modifier leur manière d'accueillir un client ou le déroulement d'une conversation.
- Les travailleurs et travailleuses ont droit à des conseils et à des trucs de métier qui les aident à offrir à la clientèle un service de qualité.

### Appels abusifs, agressifs ou émotifs

L'employeur prend les mesures nécessaires pour régler les causes des appels éprouvants, notamment :

- Il règle les problèmes systémiques à la source de l'insatisfaction de la clientèle, comme les longues périodes d'attente, la transmission d'informations inexacts ou trompeuses, le manque de formation ou de soutien des travailleurs et travailleuses.
- Il met en œuvre des lignes directrices et des procédures relatives au traitement des appels abusifs, agressifs ou émotifs, comme le droit de signaler les appels difficiles et le droit de mettre fin à un appel ou de le prolonger.
- Il offre au travailleur ou à la travailleuse la possibilité de faire le point sur un appel éprouvant.
- Il prévoit du temps de repos à la suite d'un appel abusif, agressif ou émotif.
- Il offre au travailleur ou à la travailleuse la possibilité d'exécuter d'autres tâches pendant un certain temps.
- Il élabore des lignes directrices claires sur l'abus verbal à l'intention de la clientèle et du grand public.

## PRINCIPES RÉGISSANT L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

- Le lieu de travail est aménagé de manière à nuire le moins possible aux travailleurs et travailleuses.
- Le lieu de travail est conforme aux normes sur la température ambiante et la circulation de l'air.
- Les postes de travail (claviers, téléphones, tables de travail et sièges) sont conformes aux normes d'hygiène publique, particulièrement si plusieurs personnes se servent d'un même poste de travail.
- Tout autre élément du lieu de travail – tapis, aires de repos et de restauration, toilettes, espace de photocopie – est propre et conforme aux normes d'hygiène.
- Les travailleurs et travailleuses ont accès à un tableau d'affichage, au courriel et aux moyens de communication sur le Web sur le lieu de travail.

### Bruits de fond

- Les bruits de fond sont réduits au minimum.
- Les travailleurs et travailleuses n'ont pas besoin de hausser la voix ou d'accroître le volume de leur casque d'écoute pour bien entendre un client.
- L'aménagement du lieu de travail prévoit un nombre adéquat de cloisons acoustiques.
- Les travailleurs et travailleuses peuvent demander aux clients de rappeler s'ils ne peuvent les entendre correctement en raison d'une mauvaise réception de la ligne téléphonique (fixe ou cellulaire) ou de bruits de fond provenant de l'endroit où le client se trouve.

### Aménagement du poste de travail

- Les postes de travail sont configurés pour éviter toute forme de troubles musculo-squelettiques, notamment les lésions au cou, aux épaules, aux mains, aux poignets, au dos et aux jambes.
- Les postes de travail les mieux aménagés permettent à une personne de se tenir debout, de s'étirer et de bouger.
- Les travailleurs et travailleuses ont droit à une évaluation ergonomique lorsqu'ils changent de poste de travail. Ils peuvent aussi en faire la demande lorsqu'un problème en matière de santé et sécurité a été signalé.
- Afin de réduire les risques de blessures de courte et de longue durée, il faut expliquer et montrer les techniques de travail sécuritaires aux travailleurs et travailleuses.
- Les travailleurs et travailleuses ont suffisamment de temps pour régler leur poste de travail au début de leur quart de travail.
- Le partage de bureaux, une pratique qui oblige les travailleurs et travailleuses à changer régulièrement de poste de travail, est la source de nombreux problèmes de santé et doit être évité.

### Posture de travail

- Le travail (saisie de données au clavier) peut être répétitif et devenir dangereux. En effet, une personne a très peu de temps pour se reposer et reprendre des forces entre les mouvements, ce qui entraîne l'usure des tissus de l'organisme et accroît la fatigue

musculaire. Il est donc important que des mesures adéquates soient prises pour minimiser les risques de blessures.

- Des cycles de travail de moins de 30 secondes exécutés pendant 30 minutes et plus, ou encore la répétition d'un même mouvement pendant plus de la moitié du cycle de travail sont considérés comme du travail répétitif. Il faut les éviter ou interrompre les cycles par des périodes de repos.

### Fatigue visuelle

- L'exposition prolongée et intense à un écran provoque l'irritation des yeux, une vision trouble et des maux de tête, des problèmes fréquents chez les travailleurs et travailleuses de centres de services à la clientèle.
- L'éclairage ambiant ne doit pas être éblouissant.
- Il faut rappeler aux travailleurs et travailleuses de détourner à l'occasion les yeux de leur écran et de fixer un point au loin pour réduire la fatigue visuelle.

### Fatigue vocale

- La fatigue vocale est un phénomène encore courant, malgré l'émergence des nouveaux moyens de communication autres que la téléphonie. Il faut prendre des mesures pour éviter les cas de fatigue vocale.
- Les travailleurs et travailleuses doivent avoir facilement accès à de l'eau.
- Les messages d'accueil doivent être enregistrés, dans la mesure du possible,
- Le volume d'appels doit être raisonnable. Les systèmes de téléphonie doivent permettre des pauses raisonnables entre chaque appel et, dans la mesure du possible, les textes doivent aussi prévoir des pauses.
- Les bruits de fond doivent être réduits au minimum de sorte que les travailleurs et travailleuses n'ont pas besoin de hausser la voix.

### Acuité auditive, choc acoustique et casque d'écoute

- Le nombre de cas de chocs acoustiques doit être répertorié. Il y a choc acoustique lorsqu'un bruit fort et soudain se produit dans un appareil téléphonique ou un casque d'écoute. Il peut provoquer des troubles auditifs qui sont intensifiés par le stress.
- Dans les centres d'appels où il y a des cas de chocs acoustiques, il faut remettre aux travailleurs et travailleuses des dispositifs de blocage de chocs acoustiques.
- Chaque travailleur et travailleuse doit avoir son propre casque d'écoute et doit savoir comment l'entretenir et le nettoyer.

### Stress

- Le stress est le risque professionnel le plus courant lié au travail accompli dans les centres de services à la clientèle. Sa fréquence doit être suivie de près et des mesures doivent être prises pour l'éliminer.
- Il incombe à l'employeur de faire tout ce qu'il peut pour offrir aux travailleurs et travailleuses un environnement exempt de stress.

- Les travailleurs et travailleuses ont la possibilité de varier leurs tâches, jouissent d'une certaine autonomie et exercent un certain contrôle sur leur travail afin de réduire au minimum les sources de stress.
- Les travailleurs et travailleuses peuvent s'attendre à des consultations en bonne et due forme dans le but d'empêcher la mise en place d'indicateurs et d'objectifs de rendement stressants, irréalistes, subjectifs et inatteignables.
- L'employeur doit faire preuve d'un leadership éclairé. Il doit être prêt à offrir aux travailleurs et travailleuses des occasions d'enrichissement et de perfectionnement professionnel. Il doit être clair dans ses attentes à leur égard. Il doit leur permettre d'interagir et de participer à la prise de décisions. Les exigences de travail doivent être raisonnables. Enfin, les travailleurs et travailleuses doivent pouvoir exercer un certain contrôle sur leur travail dans le but de réduire au minimum les sources de stress.

## **PRINCIPES RÉGISSANT LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL**

- Les centres de services à la clientèle doivent se doter de comités mixtes en matière de santé et sécurité au travail.
- Les représentants et représentantes en matière de santé et sécurité au travail doivent, aux frais de l'employeur, assurer la formation des travailleurs et travailleuses, notamment sur les questions et les problèmes inhérents aux centres de services à la clientèle.
- Les comités mixtes en matière de santé et sécurité au travail doivent suivre de près les problèmes de santé et sécurité au travail et doivent veiller au respect des règlements.
- Les centres de services à la clientèle du fédéral doivent se conformer aux exigences énoncées dans la partie XX du Règlement canadien sur la santé et la sécurité au travail, soit la prévention de la violence dans le lieu de travail. En vertu de ce règlement, la notion de violence ne se limite pas aux actes d'agression physique, mais inclut également le harcèlement, y compris le harcèlement psychologique, la discrimination et l'intimidation.

## **PRINCIPES RÉGISSANT LES DROITS DE LA PERSONNE ET L'ÉQUITÉ EN EMPLOI**

- Tous les postes, peu importe le niveau, doivent être représentatifs et tenir compte de la diversité des collectivités.
- Les travailleurs et travailleuses sont en droit de s'attendre à ce que l'employeur adhère aux principes régissant les droits de la personne et l'équité en emploi, par exemple, offrir des milieux de travail exempts de harcèlement et de discrimination.
- Les travailleurs et travailleuses ont accès à de l'information concernant leurs droits fondamentaux.
- Tous les gestionnaires doivent comprendre leurs obligations et recevoir de la formation à cet égard afin de régler les problèmes de harcèlement, de discrimination et d'obligation d'adaptation en temps opportun et de manière respectueuse, confidentielle et efficace.