

**LES CENTRES D'APPELS
DANS LA FONCTION PUBLIQUE
ET PARAPUBLIQUE DU QUÉBEC :**

*Mutations du travail et de la prestation de services
à l'heure de la nouvelle gestion publique*

Rapport de recherche



*Syndicat de la fonction publique
et parapublique du Québec*

Avril 2016

AVRIL 2016

Recherche, analyse et rédaction :

Catherine Charron, Ph.D.

Révision et mise en pages :

Pauline Mathieu

Service de la recherche et de la défense des services publics

Syndicat de la fonction publique
et parapublique du Québec

TABLE DES MATIERES

Table des matières.....	1
Table des figures et tableaux	3
Liste des acronymes	4
Résumé et faits saillants	5
Introduction : contexte et objectifs de l'étude	7
1. Recension des écrits	8
1.1 Les centres d'appels au Québec, au Canada et dans le monde : tendances actuelles	8
1.2 Les conditions de travail dans les centres d'appels	9
1.2.1 Un secteur d'emploi fortement féminisé	9
1.2.2 Vers une taylorisation du tertiaire	9
1.2.3 Détresse psychologique dans les centres d'appels	10
1.2.4 Les centres d'appels de la fonction publique fédérale au Canada.....	11
1.3 L'expansion des centres d'appels dans le secteur public	11
1.3.1 Impacts sur la qualité de l'emploi.....	12
1.3.2 Impacts sur la qualité des services	12
2. Méthodologie de la recherche	14
2.1 Phase préliminaire : inventaire des centres d'appels de la fonction publique et parapublique.....	14
2.2 Volet quantitatif	14
2.2.1. Échantillon.....	15
2.2.2 Questionnaire.....	16
2.3 Volet qualitatif	17
3. Portrait des centres d'appels de la fonction publique et parapublique du Québec.....	18
3.1 Portrait général des centres d'appels	18
3.1.1 Brève présentation des principaux corps d'emplois représentés dans les centres d'appels.....	19
3.2 Caractéristiques du personnel des centres d'appels de la fonction publique et parapublique du Québec.....	20
3.2.1 Portrait sociodémographique	20
3.2.2 Situation et historique d'emploi.....	24
4. Conditions de travail dans les centres d'appels.....	27

4.1	Constats généraux.....	27
4.2	Tâches et organisation du travail	27
4.2.1	Gestion de la répartition des appels	27
4.2.2	Temps de téléphonie et autres tâches	29
4.2.3	Statistiques et indicateurs de performance	32
4.3	Temps de travail	34
4.3.1	Horaires et quarts de travail	34
4.3.2	Horaires « variables »	35
4.3.3	Gestion des congés.....	37
4.4.	Environnement de travail et santé	38
4.4.1	Santé physique	39
4.4.2	Santé psychologique.....	39
4.5	Satisfaction au travail	41
4.5.1	Climat de travail	42
4.5.2	Encadrement hiérarchique	43
4.5.3	Reconnaissance	43
5.	Conséquences sur les services publics de l'implantation de centres d'appels.....	47
5.1	La qualité des services : outils et mesures quantitatifs.....	49
5.2	Pressions temporelles et standardisation du travail : conséquences sur les services	50
	Conclusion	53
	Bibliographie.....	54
	Annexes.....	56
ANNEXE 1	Portrait global des centres d'appels (par ville et M/O)	57
ANNEXE 2	Questionnaire (volet quantitatif)	59
ANNEXE 3	Guide d'entretien (volet qualitatif)	70
ANNEXE 4	Effectifs VS volume d'appels au MTESS et au Ministère de la Justice	71
ANNEXE 5	Extraits de témoignages	73

TABLE DES FIGURES ET TABLEAUX

Tableau 1 : Taux de réponse au questionnaire en ligne.....	17
Tableau 2 : Effectifs des centres d'appels de la fonction publique et parapublique du Québec.....	18
Figure 1 : Ratio femmes/hommes dans les centres d'appels	21
Figure 2 : Structure d'âge des personnes répondantes.....	22
Tableau 3 : Répartition des personnes répondantes selon la région syndicale.....	23
Figure 3 : Composition régionale de l'échantillon selon les corps d'emploi.....	23
Figure 4 : Plus haut niveau de scolarité atteint des personnes répondantes.....	24
Figure 5 : Taux de précarité dans les grands centres d'appels	25
Figure 7 : Temps de téléphonie des chefs d'équipe.....	31

LISTE DES ACRONYMES

AB	Agent-e de bureau
AASE	Agent-e d'aide socio-économique
ARF	Agent-e de vérification fiscale
ARTT	Aménagement de réduction de temps de travail
CAP	Centre d'assistance au placement (MTESS)
CCC	Centre de communication avec la clientèle
CEGO	Centre d'expertise des grands organismes
CGA	Centre de gestion des appels (SQ)
CLE	Centre local d'emploi (MTESS)
CMMRP	Comité mixte ministériel de relations professionnelles
CNT	Commission des normes du travail
CRC	Centre de relations clientèle
CSST	Commission de la santé et de la sécurité du travail
ICLR	Inspecteur-trice de conformité législative et réglementaire
MIDI	Ministère de l'inclusion, de la diversité et de l'immigration
M/O	Ministères et organismes
MTESS	Ministère du travail, de l'emploi et de la solidarité sociale du Québec
MTQ	Ministère du transport du Québec
PAR	Préposé-es aux renseignements
PAT	Préposé-es aux télécommunications
RAMQ	Régie de l'assurance maladie du Québec
RBQ	Régie du bâtiment du Québec
RQAP	Régime québécois d'assurance parentale (MTESS)
RRQ	Régie des rentes du Québec
SAAQ	Société d'assurance automobile du Québec
SFPQ	Syndicat de la fonction publique et parapublique du Québec
SQ	Sûreté du Québec
TVF	Technicien-ne en vérification fiscale

RÉSUMÉ ET FAITS SAILLANTS

Objectifs de la recherche

L'objectif principal de cette étude est d'établir un diagnostic des problèmes liés aux conditions de travail dans les centres d'appels de la fonction publique et parapublique du Québec. Un second objectif est de documenter les conséquences sur les services publics de cette mutation du mode de prestation par l'implantation de centres d'appels, dans un contexte de transformation de l'État. Cette étude a donc comme ambition d'articuler les enjeux relatifs aux conditions de travail à ceux de la défense des services publics, en cohérence avec deux grands axes de la mission du Syndicat de la fonction publique et parapublique du Québec (SFPQ).

Méthodologie

La recherche se divise en deux volets complémentaires. Le premier volet repose sur une démarche d'enquête quantitative, et a permis d'obtenir des données statistiques fiables sur les travailleuses et travailleurs des centres d'appels et leurs conditions de travail. Pour cette phase du projet, un échantillon raisonné comprenant des centres d'appels de cinq ministères et organismes a été sélectionné, et un total de 492 personnes ont répondu au questionnaire d'enquête. Le second volet repose sur une démarche d'enquête qualitative ayant permis d'approfondir les résultats obtenus dans la phase quantitative de la recherche, et de dégager des pistes d'analyse sur les causes, la nature et les conséquences des processus de transformation des services et des conditions de travail dans les centres d'appels. Des entretiens individuels et de groupe avec 39 personnes travaillant dans les centres d'appels de 19 ministères et organismes ont été menés pour ce volet de la recherche.

Principaux résultats et faits saillants concernant les conditions de travail

L'organisation du travail et le mode de gestion en vigueur dans les centres d'appels tendent à s'uniformiser avec l'implantation de systèmes technologiques permettant de multiplier les indicateurs quantitatifs de performance. Le travail s'exerce dans un climat exacerbé de surveillance et de contrôle de la part des gestionnaires. Le personnel à la téléphonie est soumis à des pressions pour atteindre certains standards de performance alors qu'il dispose d'un minimum d'autonomie dans l'exercice de son travail. Plusieurs problèmes de santé physique et psychologique sont en lien avec les conditions de travail difficiles dans les centres d'appels. Les travailleuses et les travailleurs rapportent que les horaires y sont très rigides, qu'il est difficile d'obtenir des congés, et que ces tendances s'accroissent avec le manque de personnel dans plusieurs centres d'appels.

- ▶ La main-d'œuvre des centres d'appels de la fonction publique et parapublique est féminine dans une proportion de 70%.
- ▶ Dans la grande majorité des cas, la cadence des appels est réglée automatiquement dans le système téléphonique, et le délai entre les appels varie généralement entre 3 et 12 secondes, selon le ministère ou l'organisme. 71% des personnes répondantes à l'enquête affirment que le temps dont elles disposent entre les appels est insuffisant.
- ▶ Plus du tiers (35%) des personnes sondées sont occupées toute la journée à la téléphonie. Si l'on exclut les chefs d'équipe, elles sont 62% à faire occasionnellement ou régulièrement d'autres tâches (traitement de dossiers, courriels, etc.).

- ▶ Seulement 15% des travailleuses et travailleurs des centres d'appels affirment avoir un horaire flexible, et la moitié (51%) estiment que leur gestionnaire fait preuve de souplesse dans la gestion des horaires.
- ▶ Une minorité de personnes sondées affirment pouvoir planifier leurs congés (30%) ou leurs vacances (43%) selon leurs besoins.
- ▶ À peine la moitié des personnes répondantes croient que leur milieu de travail est sain (52%). 71% d'entre elles considèrent que leur travail est stressant et 64% rapportent que leur environnement de travail leur cause des douleurs physiques. Une personne sur cinq affirme avoir consommé des médicaments de façon régulière pour contrer des symptômes d'anxiété ou de dépression au cours de la dernière année.
- ▶ Si une majorité de personnes répondantes affirment aimer leur emploi (75%), elles sont aussi nombreuses à considérer que leur travail est répétitif (76%) et qu'il ne leur offre pas la possibilité d'être créatives (83%). 44% des travailleuses et des travailleurs des centres d'appels sélectionnés cherchent un autre emploi.

Principaux résultats et faits saillants concernant la prestation de services

Les ministères et organismes tendent à reproduire, dans la fonction publique et parapublique, un modèle de gestion des centres d'appels en vigueur dans le secteur privé. Plusieurs travailleuses et travailleurs qui ont occupé d'autres postes dans la fonction publique affirment ressentir une perte de sens de leur travail en raison de la primauté accordée à la quantité au détriment de la qualité des services. Des données relatives au volume et à la durée des appels – conçues comme des indicateurs de la performance du centre d'appels – sont utilisées de façon extensive par les gestionnaires. La qualité des services est mesurée essentiellement par des statistiques d'accessibilité téléphonique, mais celles-ci sont souvent filtrées de manière à correspondre aux cibles établies et ainsi masquer les effets du manque d'effectifs. Les fonctionnaires estiment que la pression à la performance et leur peu d'autonomie dans leur travail nuisent à la qualité des services publics donnés dans les centres d'appels.

- ▶ La presque totalité des personnes sondées croient que le service qu'elles donnent est important (98%) et qu'elles sont dans une relation d'aide avec les citoyennes et les citoyens (92%).
- ▶ La plupart (62%) des personnes sondées disent ressentir souvent un sentiment d'impuissance dans leur travail, et 40% affirment recevoir parfois des consignes allant à l'encontre de leur éthique de travail.
- ▶ À l'exception des établissements de la Sûreté du Québec et du ministère des Transports, les appels sont minutés dans la grande majorité des centres d'appels de la fonction publique. La performance des agentes et des agents est évaluée de façon inversement proportionnelle au temps qu'ils et elles consacrent à chaque citoyen.
- ▶ Plusieurs personnes consultées au cours de cette enquête ont témoigné d'une augmentation des appels agressifs de la part de citoyens excédés par la difficulté d'accéder aux services et les délais d'attente téléphonique.

INTRODUCTION : CONTEXTE ET OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

Les fonctionnaires et les institutions politiques auxquelles ils et elles donnent vie jouent un rôle important dans le développement de l'État. Les fonctionnaires ne font pas que répondre à des intérêts ponctuels, mais, de leur mieux, ils contribuent à l'enrichissement du dialogue au sein de l'État, à l'éducation citoyenne, et élargissent l'espace démocratique pour y inclure les voix et les besoins des personnes exclues, mal représentées, et ceux des futurs citoyens et citoyennes.
(Fountain, 1999 : 27)¹

Depuis plusieurs années, des membres du SFPQ travaillant dans les centres d'appels interpellent la structure syndicale au sujet de la dégradation de leurs conditions de travail. Déjà en 2008, le Journal SFPQ publiait un dossier spécial sur la question des centres d'appels. On y faisait état d'une standardisation et d'une déshumanisation des services, en plus d'un climat de stress et de course à la performance qui minait la qualité de vie au travail des employées et employés.

Pour le SFPQ, il est apparu important d'aller plus loin dans l'analyse afin de développer une position syndicale sur la question des centres d'appels, qui ont connu une croissance rapide dans la fonction publique et parapublique ces dernières années, notamment dans certaines régions éloignées. C'est donc dans le but d'appuyer cette réflexion sur des constats documentés que ce projet de recherche a été lancé.

L'objectif principal de l'étude est d'établir un diagnostic des problèmes de conditions de travail vécus dans les centres d'appels de la fonction publique et parapublique du Québec, avec une attention particulière aux réalités spécifiques de certaines travailleuses et certains travailleurs, selon le ministère ou organisme, ou selon le corps d'emploi. Un second objectif concerne plus largement les conséquences sur les services publics de cette mutation des modes de prestation dans un contexte de transformation de l'État. Cette étude a donc comme ambition d'articuler les enjeux relatifs aux conditions de travail à ceux de la défense des services publics, en cohérence avec deux grands axes de la mission du SFPQ.

Le rapport de recherche est divisé en cinq parties. La première présente une recension des écrits sur la question des centres d'appels dans le secteur privé et le secteur public, au Québec et dans le monde. Dans les deuxième et troisième parties, la démarche méthodologique de l'étude, qui combine analyse quantitative et analyse qualitative, est décrite et un portrait général des centres d'appels de la fonction publique et parapublique du Québec est dressé. Les résultats de recherche sont présentés et analysés dans les deux dernières parties du rapport. Celles-ci se concentrent sur les conditions de travail (partie 4) et les conséquences sur les services publics (partie 5).

¹ Traduction libre

1. RECENSION DES ÉCRITS

1.1 Les centres d'appels au Québec, au Canada et dans le monde : tendances actuelles

L'industrie des centres d'appels connaît une croissance forte depuis les années 1990 dans le monde, une croissance d'abord initiée par le secteur des télécommunications et de la finance. Au Canada, les revenus générés par ce secteur d'activité ont crû en moyenne de 27,7% par année entre 1998 et 2005 (Vincent et McKeown, 2008). Les plus récentes estimations établissent à près d'un demi-million le nombre de personnes employées de centres d'appels au pays dans les domaines de la finance, des télécommunications, du commerce de détail, de l'hôtellerie et même des services publics (Stevens, 2014 : 59). Les facteurs clés dans la multiplication des centres d'appels sont de façon générale liés à la dérégulation mondiale du secteur des services, la généralisation des technologies des centres d'appels, la chute des coûts des communications et l'émergence d'entreprises multinationales dans ce secteur.

Bien que selon une large étude internationale (Batt, Holman et Holtgrewe : 2009), la majorité des centres d'appels desserve un marché national, le développement de cette industrie est souvent présenté comme une figure importante du phénomène de délocalisation des emplois vers des pays à l'économie émergente. Ce mouvement de délocalisation repose en partie sur des liens postcoloniaux et linguistiques, par exemple de la Grande-Bretagne vers l'Inde ou l'Irlande, de la France vers le Maroc ou la Tunisie. Le Canada, selon les plus récentes estimations, est l'un des pays de prédilection des multinationales étrangères de l'industrie des centres d'appels; en effet, près du tiers des quelque 14 000 centres d'appels situés au Canada offrent des services « offshore », principalement destinés au marché américain (Stevens, 2014).

Il existe deux grandes familles de centres d'appel : ceux qui sont destinés à la réception d'appels (service à la clientèle), et ceux spécialisés dans les appels sortants (télémarketing). Dans les deux cas, il existe de plus en plus de firmes spécialisées dans la « gestion des contacts clientèles ». Certaines firmes prennent en charge l'entièreté du secteur « service à la clientèle » sous-traité par de grandes multinationales tandis que d'autres prennent en charge diverses campagnes commerciales d'une durée déterminée. Ces firmes gèrent leurs ressources humaines au gré des contrats qui les lient aux entreprises mères, et la recherche tend à montrer que c'est dans ce secteur que les taux de roulement sont le plus élevés (Van Jaarsveld *et al.*, 2007 : 32).

Au tournant des années 2000, les centres d'appels employaient environ 3% de l'ensemble de la main-d'œuvre canadienne. Ces établissements s'installent particulièrement « dans de petites régions urbaines où le chômage est élevé et où il y a une main-d'œuvre relativement scolarisée » (Vincent et McKeown, 2008 : 6). Le Nouveau-Brunswick, notamment, concentre un grand nombre de centres d'appels. Le gouvernement néo-brunswickois, au début des années 1990, a spécifiquement misé sur l'industrie des centres d'appels dans une stratégie de développement économique et de lutte au chômage. À l'aide de généreuses subventions, il a réussi à attirer de nombreuses entreprises, qui se sont installées principalement dans la région de Moncton, pour profiter d'une main-d'œuvre largement bilingue. Les résultats de cette stratégie ont été mitigés, plusieurs centres d'appels ayant fermé leurs portes quelques années à peine après avoir bénéficié des subsides de l'État². Le plus récent budget du gouvernement du

² La multinationale Minacs, par exemple, a fermé ses portes à l'été 2015, mettant au chômage 70 personnes. En 2011, au moment où le gouvernement annonçait l'arrivée de ce géant et l'octroi d'une aide sous forme de

Nouveau-Brunswick confirme d'ailleurs que le secteur privé des centres d'appels est toujours considéré comme un partenaire privilégié de l'État³.

1.2 Les conditions de travail dans les centres d'appels

De façon générale, les conditions de travail dans les centres d'appels sont reconnues comme médiocres. Les salaires sont inférieurs au salaire moyen dans les autres emplois de service, les horaires sont atypiques et instables, le travail est intense et très contrôlé. En conséquence, le taux de roulement, l'absentéisme et la prévalence de détresse psychologique y sont très présents.

1.2.1 UN SECTEUR D'EMPLOI FORTEMENT FÉMINISÉ

Les femmes représentent environ 70% de la main-d'œuvre des centres d'appels au Canada (Van Jaarsveld e al.), et cette proportion est semblable ailleurs dans le monde. Ce constat renvoie plus largement à la ségrégation de genre sur le marché du travail et la surreprésentation de la main-d'œuvre féminine dans le secteur tertiaire, notamment dans les professions du secteur de la santé, de la petite enfance, mais également des emplois de bureau (administratifs) et de la vente⁴. Les secteurs massivement occupés par des femmes sont touchés de plein fouet par le phénomène de précarisation du travail. Le déplacement d'un certain nombre d'emplois de service vers les centres d'appels accentue la dégradation des conditions de travail dans cette industrie où les emplois sont généralement considérés comme peu qualifiés, et où les syndicats sont peu présents⁵.

Les études ont montré que la valeur des emplois socialement définis comme « féminins » a été historiquement sous-évaluée, et qu'un bon nombre de compétences nécessaires pour ces emplois ont tendance à être invisibilisées. Par exemple, les compétences relationnelles et la capacité à supporter la pression sont souvent considérées comme des qualités innées plutôt que des compétences professionnelles méritant une reconnaissance salariale. Comme le fait remarquer L. Théry, spécialiste du phénomène de l'intensification du travail : « Ce qui est dévalorisé dans le travail aujourd'hui pourrait être ce qui est socialement dévolu au féminin. Considérer que les femmes sont les grandes perdantes des organisations du travail pathogènes interroge l'action syndicale » (Théry, 2009).

1.2.2 VERS UNE TAYLORISATION DU TERTIAIRE

Le développement des centres d'appels s'inscrit dans une tendance lourde vers l'intensification du travail, un phénomène qui se manifeste différemment selon la position des travailleuses et des travailleurs dans l'appareil productif. Pour les catégories intermédiaires, soit les emplois professionnels,

subventions salariales de 1,2 M\$, l'entreprise promettait la création de 200 emplois à plein temps. La présence de Minacs à Bathurst était liée à un contrat de sous-traitance de Postes Canada (Gravel, 2015).

³ Dans le discours sur le budget prononcé le 2 février 2016, le ministre des finances du Nouveau-Brunswick annonce la fusion de 40 centres d'appels du secteur public en 4 grands centres régionaux. Pour compenser les pertes d'emplois du secteur public qui surviendront à la suite de cette fusion, le gouvernement soutient qu'il « collaborera avec l'industrie des centres d'appels du secteur privé, qui doit composer avec une pénurie de personnel, afin de placer les employés déplacés par l'initiative. » (<http://www2.gnb.ca/content/dam/gnb/Departments/fin/pdf/Budget/2015-2016/BudgetDiscours2015-2016.pdf>, p.9. [dernière consultation : 18-02-2016].

⁴ « La proportion de femmes dans l'ensemble des emplois à prédominance féminine demeure importante. En 2009, 87,1 % des infirmiers et thérapeutes de la santé, 75,5 % des commis et autres employés administratifs, 65,9 % des enseignants et 56,9 % du personnel des ventes et des services étaient des femmes » (Vincent Ferrao (2010), *Femmes au Canada : rapport statistique fondé sur le sexe. Travail rémunéré*. Statistiques Canada, No 89-503-X au catalogue, 32 p.).

⁵ Au Canada, 80% des centres d'appels sont non-syndiqués (Van Jaarsveld, 2007 : 35).

cette intensification se traduit par une plus grande autonomie et une plus grande complexité des tâches, couplées à une pression de résultats. Pour les catégories de travailleurs et de travailleuses au bas de l'échelle, par exemple dans les centres d'appels, cette intensification prend le plus souvent la forme de la « contrainte et la domination » (Théry, 2009). Les centres d'appels sont d'ailleurs parfois considérés comme des « usines modernes » (Buscatto, 2002) ou encore une « figure de la déréglementation du marché du travail » (Pichault et Zune, 2000).

Dans les centres d'appels, la gestion se fonde sur des rationalisations de type industriel (Buscatto, 2002), avec des indicateurs quantitatifs à la clé pour mesurer la productivité des agentes et des agents : nombre d'appels, durée des appels et, dans le cas des centres d'appels commerciaux, cibles de ventes. Des objectifs chiffrés sont mis en place et font l'objet de suivis serrés. Les tâches sont parcellisées, à la manière du modèle taylorien des chaînes de montage, et la « production » (c'est-à-dire le « service à la clientèle » dans les cas des centres qui traitent des appels entrants) est à la fois spécialisée et ultra formalisée. Les agentes et les agents répètent un certain nombre d'opérations liées à une branche spécifique du service selon une procédure établie dont ils et elles ne peuvent, en théorie, déroger. Dans les centres d'appels, la surveillance électronique et humaine est omniprésente, et le rôle du personnel de supervision de proximité comme les chefs d'équipe est « d'assurer la mise en œuvre effective des outils de management [...] : le suivi quotidien des objectifs de productivité; la réalisation des entretiens d'évaluation ou des écoutes téléphoniques; les formations ponctuelles » (Buscatto, 2002 : 105).

La contradiction entre ce mode de gestion très prescriptif, typique du modèle industriel, et l'emploi de service fondé sur la mise en œuvre de compétences relationnelles à travers l'implication subjective des agentes et agents, a été soulevée par des chercheur-es. Cette tension a pour conséquence que dans les centres d'appels, le personnel doit constamment développer des stratégies de contournement des injonctions managériales pour simplement faire son travail correctement, c'est-à-dire répondre aux besoins d'un client ou d'une cliente dans le cadre d'une relation de service, par définition non complètement prévisible et formalisable : « Les téléopérateurs doivent composer avec un ensemble de directives émanant de l'employeur et du client tout en mettant en jeu leur propre système de valeur. Une telle posture nécessite le plus souvent d'effectuer un travail d'arbitrage qui permette de parvenir à un résultat que les salariés jugent à la fois satisfaisant au regard de la conception du service telle qu'elle est imposée par l'organisation et le service tel qu'il semble souhaité par le client » (Feriel, 2013). Dans les services publics, cette tension entre le travail prescrit et le travail réel peut se traduire par un véritable conflit éthique. Comme le rapporte Di Ruzza (2003) : « Dans les centres d'appels intégrés à des entreprises issues du secteur public, les téléopérateurs ont des difficultés à « traiter » leur interlocuteur comme un « client », car ils reproduisent, consciemment ou inconsciemment, la culture historique du service public dans laquelle le « consommateur » « use » le service, mais ne « l'achète » pas ».

1.2.3 DÉTRESSE PSYCHOLOGIQUE DANS LES CENTRES D'APPELS

Les centres d'appels sont reconnus comme des milieux de travail stressants et usants (Cousin, 2002 : 504). Au Québec, une étude importante a été réalisée récemment dans des centres d'appels en milieu syndiqué, sous l'égide du Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP) (Béland-Ouellette *et al.*, 2012). Cette recherche, qui porte sur le secteur privé des télécommunications, s'attarde surtout à la santé psychologique chez les agentes et les agents. Elle montre que le niveau de détresse, l'absentéisme et la consommation de psychotropes chez les personnes répondantes atteignent des niveaux élevés et même alarmants. Les principaux facteurs expliquant ces résultats sont la surcharge de travail, les problèmes de conciliation travail-famille, le manque d'autonomie et la surveillance. Même si les résultats de cette étude ne sont pas directement transposables aux centres d'appels de la fonction publique, ils permettent d'identifier des tendances lourdes en termes de conditions de travail dans ce type d'établissements, au privé comme au public, et les conséquences qui en découlent sur la santé des travailleuses et des travailleurs.

1.2.4 LES CENTRES D'APPELS DE LA FONCTION PUBLIQUE FÉDÉRALE AU CANADA

Dans la fonction publique fédérale, l'implantation de centres d'appels est plus ancienne qu'au gouvernement du Québec. L'Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC), en collaboration avec des chercheuses de l'Université York, a mené une étude en 2005 pour documenter les conditions de travail du point de vue des travailleuses et des travailleurs (West et al., 2005). À partir d'un échantillon de 671 personnes travaillant dans les centres d'appels de l'Agence du revenu du Canada, de Postes Canada, de Citoyenneté et Immigration, de Services Canada, de Statistiques Canada et des Anciens Combattants, les chercheuses ont dégagé plusieurs constats qui font écho aux résultats de la présente recherche pour la fonction publique du Québec. Les thèmes du contrôle et de la surveillance, du stress, de la précarité d'emploi sont récurrents. De plus, la question du décalage entre l'éthique du service public portée par les fonctionnaires fédéraux et des conditions de travail qui ne permettent pas concrètement de la mettre en œuvre dans le service au citoyen, ressort de l'étude de l'AFPC. Cet aspect du travail constitue une spécificité fondamentale du secteur public par rapport au secteur privé, une spécificité qui a été très peu étudiée jusqu'à maintenant.

1.3 L'expansion des centres d'appels dans le secteur public

Depuis les années 1980, la vaste majorité des pays de l'OCDE ont entamé un processus de « modernisation » de leurs administrations publiques, centrée sur l'approche de *la New Public Management*, ou nouvelle gestion publique (NGP). Inspirée des méthodes de gestion dans l'entreprise privée, cette approche vise en théorie une amélioration de l'efficacité et de l'efficience de l'appareil public, par l'adoption de modes de régulation de type commercial et d'indicateurs de performance chiffrés. L'implantation de centres d'appels à l'image du « service à la clientèle » dans l'entreprise privée s'inscrit directement dans ce paradigme (Schönauer, 2008).

Par ailleurs, le modèle de la NGP, aussi associé à une vision de « l'État stratège » qui déleste l'opérationnalisation des services publics pour se concentrer sur les fonctions de planification, favorise la sous-traitance vers le secteur privé d'activités autrefois dispensées à l'intérieur de l'appareil public. Comme les centres d'appels forment souvent des entités presque indépendantes du reste de la fonction publique, ils sont particulièrement propices à différentes formes d'externalisation (partenariats-public-privé, sous-traitance, privatisation). Dans plusieurs pays européens, d'ailleurs, la privatisation de centres d'appels de la fonction publique s'est faite en douce, et les changements de culture dans la prestation des services publics se sont implantés sans que les usagers et les usagères n'en aient pleinement conscience (Dunkel et Schönauer, 2005).

Au Québec, les premiers centres d'appels dans la fonction publique sont apparus dans les années 1990, mais la centralisation de leur gestion, grâce à des outils technologiques, est plus récente. Si, dans le secteur privé, l'implantation de centres d'appels dans des régions où les coûts de production (celui de la main-d'œuvre en particulier) sont moins élevés est une stratégie courante dans ce domaine fortement concurrentiel (Pierre et Tremblay, 2012), on observe aussi cette régionalisation dans la fonction publique québécoise. En Gaspésie, par exemple, le gouvernement a clairement misé sur l'implantation de centres d'appels pour colmater les brèches laissées par le départ de certaines industries⁶. Entre 2005 et 2011, pas moins de trois nouveaux centres d'appels de la fonction publique (CSST, Service Québec, SAAQ) ont ouvert dans la Baie-des-Chaleurs, en plus du centre de Revenu Québec situé à Chandler depuis le début des années 2000.

⁶ Anne Fleischman, « La Gaspésie courtise les centres d'appels », Jobboom, 2011.
<http://www.jobboom.com/carriere/la-gaspesie-courtise-les-centres-d-appels/> [dernière consultation 19-02-2016]

1.3.1 IMPACTS SUR LA QUALITÉ DE L'EMPLOI

Les études existantes tendent à montrer que l'implantation de centres d'appels dans le secteur public, *a fortiori* lorsque ces centres sont externalisés, affecte négativement la qualité de l'emploi, et ce, à plusieurs niveaux (Schönauer, 2008). D'abord, la mise en place de cette forme managériale entraîne souvent une hausse de la disparité des conditions d'emploi en termes de statut, de salaire, d'horaires, de sécurité d'emploi entre les nouveaux et les anciens employés et employées. De façon générale, les centres d'appels offrent des horaires plus atypiques et des contrats de travail moins stables que dans le reste du secteur public. En deuxième lieu, le transfert d'employées et d'employés vers les centres d'appels est souvent synonyme de déqualification – liée à la standardisation du travail – en même temps qu'une spécialisation accrue des tâches, dont l'ampleur est souvent sous-estimée. Troisièmement, les centres d'appels présentent des défis importants pour la représentation syndicale. Dans certains cas, l'externalisation des centres d'appels du secteur public vers le secteur privé peut être une stratégie pour échapper à un contrat de travail perçu comme trop contraignant. Cependant, même dans les centres d'appels non externalisés, le personnel syndiqué est généralement couvert par la même convention collective que les autres travailleuses et travailleurs, et la spécificité de leurs conditions de travail et leurs revendications sont peu mises en relief (Dunkel et Schönauer, 2005).

La dégradation des conditions d'emploi, conséquence d'une restructuration des administrations publiques, a un impact disproportionné sur les femmes. La modernisation de la fonction publique dans la seconde moitié du XX^e siècle a créé un bassin d'emplois bien rémunérés et stables pour les femmes, qui demeurent néanmoins concentrées dans les emplois subalternes au privé comme au public. Les protections de l'emploi dans le secteur public ont constitué un rempart à la polarisation du marché du travail dont les femmes sont les premières victimes dans le secteur privé, tout particulièrement dans le secteur des services (Schönauer, 2008). Le virage vers la nouvelle gestion publique et l'implantation des centres d'appels n'a pas forcément accentué la féminisation de la main-d'œuvre dans le secteur public, mais cette transformation s'est appuyée sur des dynamiques de segmentation et de hiérarchisation du travail déjà à l'œuvre. Ainsi, la transformation des services publics en « services à la clientèle », sur le modèle du secteur privé, a entraîné une spirale vers le bas dans les conditions d'emploi et les conditions de travail, laquelle s'appuie largement sur une invisibilisation du travail, mécanisme bien documenté de la sous-évaluation du travail des femmes.

1.3.2 IMPACTS SUR LA QUALITÉ DES SERVICES

L'implantation de centres d'appels dans le secteur public transforme à la fois le mode de prestation des services, l'organisation du travail et la nature des tâches. Les conséquences de ces mutations sur les services publics sont de plusieurs ordres.

D'une part, la précarisation de l'emploi et la dégradation des conditions de travail ont des répercussions sur la qualité et l'accessibilité aux services publics en contribuant à un haut taux de roulement parmi le personnel (Stinson, 2010 : 95). Il s'agit d'ailleurs d'un des arguments « classiques » en faveur de la sécurité d'emploi dans la fonction publique, laquelle permet une grande continuité des services de la part d'un personnel formé et compétent. Même pour le secteur privé, des chercheur-es font valoir l'avantage économique pour les employeurs de fournir des conditions de travail convenables à leur personnel, ce qui favorise la rétention, augmente la qualité du service, donc la satisfaction de la clientèle, et diminue les frais de formation (Pierre et Tremblay, 2011).

D'autre part, le modèle en vigueur dans le secteur commercial constitue l'étalon sur lequel s'appuient les administrations publiques dans la mise en place des centres d'appels. Dans ce contexte, les enjeux liés à la spécificité des services publics et leur compatibilité avec ce modèle ont jusqu'à maintenant été très peu questionnés dans les études existantes. Pourtant, certain-es chercheur-es émettent l'hypothèse

que l'on assisterait à une mutation de la nature même du service public, avec l'introduction d'une logique de production de masse dans l'appareil gouvernemental. Les implications politiques et sociales de cette nouvelle « culture de prestation de services publics » restent encore largement à documenter (Pupo et Noak, 2010 : 115). La présente étude se veut à cet égard une contribution originale.

2. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

La recherche se divise en deux volets complémentaires. Le premier volet repose sur une démarche d'enquête quantitative qui vise à obtenir des données statistiques fiables sur les travailleuses et travailleurs des centres d'appels et leurs conditions de travail. Le second volet repose sur une démarche d'enquête qualitative qui vise à approfondir les constats obtenus dans la phase quantitative de la recherche et à dégager des pistes d'analyse sur les causes, la nature et les conséquences des processus de transformation des services et des conditions de travail dans les centres d'appels. Étant donné le manque de données factuelles dont nous disposons sur le nombre et l'emplacement des centres d'appels du secteur public au Québec, une recherche préliminaire a dû être menée pour d'abord en dresser un inventaire sommaire.

2.1 Phase préliminaire : inventaire des centres d'appels de la fonction publique et parapublique

Pour cette phase, nous avons procédé à un premier ciblage des centres d'appels, en collaboration avec des membres de la structure syndicale. Les membres représentants des Comités mixtes ministériels de relations de travail (CMMRP) ont été mis à contribution afin d'identifier les centres d'appels dans tous les ministères et organismes (M/O), d'estimer leurs effectifs (en nombre et selon le corps d'emploi) et de fournir un premier aperçu des préoccupations des membres en matière de conditions de travail dans chacun de ces établissements. Ces informations ont par la suite été validées et précisées par les données du système informatique du SFPQ⁷. Dans certains cas, ce portrait a été complété grâce aux informations obtenues via une demande d'accès à des documents gouvernementaux adressée à tous les M/O.

2.2 Volet quantitatif

L'objectif visé dans ce volet est de documenter de façon précise les caractéristiques sociodémographiques du personnel des centres d'appels et de faire ressortir certaines tendances en regard des conditions de travail. Pour ce faire, afin de pouvoir compter sur des données fiables et représentatives, nous avons procédé à un échantillonnage raisonné dont les paramètres ont été déterminés en fonction des objectifs et du cadre de la recherche.

Les critères d'échantillonnage ont été établis dans le but d'assurer un équilibre parmi les personnes sondées, selon certaines caractéristiques qui fondent la variété des centres d'appels de la fonction publique et parapublique du Québec, soit :

- ▶ Le corps d'emploi des travailleuses et des travailleurs;
- ▶ L'emplacement géographique du centre d'appels;
- ▶ Le type d'horaires en vigueur.

Nous avons également choisi des centres d'appels dont le personnel était facile à circonscrire afin de nous assurer que le questionnaire soit envoyé à tous les employés et employées, sans exception. L'Agence du revenu (ARQ), qui compte environ 1 500 personnes affectées aux lignes téléphoniques, soit presque la moitié de tout l'effectif des centres d'appels de la fonction publique et parapublique du

⁷ Ces données sont fournies par l'employeur, pour chaque période de paye.

Québec, constitue un cas à part⁸. En raison de contraintes méthodologiques, une sélection de quelques centres d'appels de la direction générale des particuliers (DGP) et de la direction générale des entreprises (DGE) a été privilégiée (voir liste ci-dessous), plutôt que l'ensemble des centres d'appels de l'ARQ.

2.2.1. ÉCHANTILLON

L'ensemble des travailleuses et des travailleurs des centres d'appels sélectionnés forment un échantillon de plus de 1 800 personnes. Cet échantillon est représentatif de la variété des centres d'appels de la fonction publique (voir tableau 2).

MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE (MTESS) :

▸ Centre de communication avec la clientèle (CCC de l'aide sociale)

Localisation : Trois-Rivières et Gaspé
Corps d'emploi : Agent-es d'aide socioéconomique (AASE)
Heures d'ouverture : 8 h 30 – 16 h 30

▸ Régime québécois d'assurance parentale (RQAP)

Localisation : Rouyn, Québec et Ste-Anne-des-Monts
Corps d'emploi : Agent-es d'aide socioéconomique (AASE)
Heures d'ouverture : 8 h – 20 h

▸ Centre de recouvrement

Localisation : Québec
Corps d'emploi : Agent-es d'aide socioéconomique (AASE)
Heures d'ouverture : 8 h 30 – 16 h 30

▸ Centre de relation avec la clientèle (CRC de Services Québec)

Localisation : Caplan et Québec
Corps d'emploi : Préposé-es aux renseignements (PAR)
Heures d'ouverture : 8 h – 20 h

⁸ Comme l'Agence du revenu (ARQ) est dans une phase de restructuration administrative, les effectifs qui sont affectés à la téléphonie sont actuellement non-stabilisés. À la direction générale des particuliers (DGP), en plus du personnel de quatre grands centres d'appels, plusieurs agentes et agents dans d'autres bureaux effectuent du travail de téléphonie pour pallier au « débordement » des lignes. La direction générale des entreprises (DGE) et la direction générale du recouvrement (DGR) ont également des « centres d'appels » dans plusieurs régions. Les données incomplètes obtenues de l'ARQ en réponse à une demande d'accès à des documents ne nous permettent qu'une approximation de l'ensemble des effectifs.

SÛRETÉ DU QUÉBEC (FONDS DU SERVICE DE POLICE) :

▸ Centre de gestion des appels (CGA)

Localisation : 10 CGA sur tout le territoire du Québec
Corps d'emploi : Préposé-es aux télécommunications (PAT)
Heures d'ouverture : 7/7 jours, 24 h/24 h

COMMISSION DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL (CSST) :

▸ Centre de relations clients et d'admissibilité (CRCA)

Localisation : Montréal et quelques agents dispersés dans bureaux régionaux
Corps d'emploi : Préposé-es aux renseignements (PAR)
Heures d'ouverture : 8 h – 17 h

RÉGIE DES RENTES (RRQ) :

▸ Centre de relation clientèle (CRC)

Localisation : Montréal, Québec et régions
Corps d'emploi : Préposé-es aux renseignements (PAR)
Heures d'ouverture : 8 h 30 – 17 h

AGENCE DU REVENU DU QUÉBEC (ARQ) :

▸ Centres de relations avec la clientèle (CRC) de la DSP

▸ Centres de service à la clientèle de la DGE

Localisation : Québec/St-Romuald, Sherbrooke, Montréal et Laval (DGP)
Corps d'emploi : Technicien-ne en vérification fiscale (TVF)
Préposé-es aux renseignements (PAR)
Heures d'ouverture : 8 h 30 – 16 h 30

2.2.2 QUESTIONNAIRE

Toutes les personnes travaillant dans les centres d'appels sélectionnés ont reçu une invitation par la poste à répondre à un questionnaire en ligne, créé avec l'application de sondage en ligne *Survey Monkey* (voir en annexe le questionnaire). Au moment de remplir le formulaire, chaque personne devait inscrire un code personnel afin de nous assurer d'une seule participation par personne.

L'invitation a été envoyée au mois de mai 2015 au personnel des centres d'appels de l'échantillon (sauf l'ARQ) et, en septembre, aux travailleuses et travailleurs de l'ARQ.

Le taux de réponse au questionnaire a été globalement très positif, pour une consultation en ligne, surpassant (sauf pour l'ARQ) les taux obtenus lors d'études comparables réalisées ces dernières années auprès de travailleuses et de travailleurs de centres d'appels⁹. Le plus faible taux de réponse des

⁹ L'étude commandée par le SFCP présente un taux de participation de 25% (questionnaire en ligne), et celle de l'AFPC un taux de 30% (questionnaire postal) (Béland-Ouellette *et al.*, 2012 : 23; West *et al.*, 2007 : 1).

travailleuses et travailleurs de l'ARQ est notable et mériterait de faire l'objet d'une investigation plus poussée.

Tableau 1 : Taux de réponse au questionnaire en ligne

	Corps d'emploi	Groupe ciblé (population)	Personnes répondantes (n)	Taux de réponse (%)
MTESS (Recouvrement, CCC et RQAP)	AASE	329 ¹⁰	132	40%
MTESS (Services Québec)	PAR	141	39	28%
Sûreté du Québec	PAT	316	110	35%
Régie des rentes	PAR	137	55	40%
CSST	PAR	124	32	26%
ARQ	TVF, PAR	807 ¹¹	124	15%
TOTAL		1 954	492¹²	27%

2.3 Volet qualitatif

L'objectif de ce volet était d'approfondir les résultats de l'enquête par questionnaire sur l'enjeu des conditions de travail, de valider et possiblement nuancer ces constats pour les centres d'appels ne figurant pas dans l'échantillon du volet quantitatif. 39 personnes, pour la plupart occupant des fonctions syndicales (personnes déléguées ou dirigeantes), représentant la grande majorité des centres d'appels de la fonction publique et parapublique du Québec, ont été consultées lors de cette phase, au cours d'entretiens individuels ou de groupe. Les rencontres de groupe ont eu lieu à Québec (4), à Montréal (2), à Matane et à Trois-Rivières au cours des mois d'octobre à décembre 2015. Les entretiens individuels se sont faits par téléphone, durant la même période.

Différentes facettes des conditions de travail (voir l'annexe 3) ont été abordées lors de ces consultations : les horaires, le climat de travail, les tâches, l'organisation du travail, la santé et la sécurité. Les rencontres étaient organisées de façon à ce que les personnes présentes aient l'opportunité de s'exprimer sur les sujets les plus préoccupants pour elles.

¹⁰ Soit 391 invitations, moins 47 AASE au recouvrement et moins 15 AASE du RQAP qui ne travaillent pas au centre d'appels. Ces personnes ont reçu une invitation parce que le système informatique ayant généré les listes ne permettait pas de les départager de leurs collègues du centre d'appel.

¹¹ Soit les personnes employées aux centres d'appels de la direction générale des particuliers (DGP) (654 personnes) et celles de la direction générale des entreprises (DGE) (153 personnes) de Québec et St-Romuald, de Montréal, de Laval et de Sherbrooke. Le nombre total de personnes employées dans ces centres d'appels a été obtenu grâce aux informations administratives reçues de l'ARQ; en réalité, une lettre a dû être envoyée à un plus grand nombre de membres à partir des adresses disponibles dans le répertoire informatique du SFPQ, étant donné l'impossibilité d'établir la liste nominative du personnel affecté spécifiquement à la téléphonie. Parmi les 124 personnes ayant rempli le questionnaire, 104 (83%) sont employées de la DGP.

¹² Soit 502 questionnaires reçus, moins 10 questionnaires inadmissibles ou incomplets.

3. PORTRAIT DES CENTRES D'APPELS DE LA FONCTION PUBLIQUE ET PARAPUBLIQUE DU QUÉBEC

3.1 Portrait général des centres d'appels

Le tableau-synthèse ci-dessous présente les principaux centres d'appels de la fonction publique et parapublique du Québec. Le tableau complet est présenté en annexe (avec effectifs par ville, par direction ou secteur, taux de précarité, proportion de femmes et quelques indications méthodologiques).

Tableau 2 : Effectifs des centres d'appels de la fonction publique et parapublique du Québec

M/O	Ville(s)	Emplois ¹³	Corps d'emplois
ARQ	Plusieurs régions	1500	TVF et PAR
CARRA ¹⁴	Québec	70	PAR
CNT ¹⁴	Montréal	32	PAR
CSST ¹⁴	Montréal, Caplan et quelques postes en région	118	PAR
ISQ	Québec	60	AB
Justice	Québec et Montréal	35	PAR
MELS (AFE)	Québec	33	PAR
MIDI	Montréal	29	PAR
MTESS /CCC	Gaspé et Trois-Rivières	109	AASE
MTESS/Centre d'appels Placement	Trois-Rivières	25	AB
MTESS/Centre de recouvrement	Québec	20	AASE
MTESS/CRC Emploi	Montréal	10	AASE
MTESS/État civil	Québec	19	PAR
MTESS/RQAP	Québec, Ste-Anne-des-Monts, Rouyn	174	AASE
MTESS/Services Qc	Caplan et Québec	109	PAR
MTQ	Québec et Montréal	88	PAT
OPC	Plusieurs régions	37	ICLR
RAMQ	Québec	172	PAR
RBQ	Montréal	10	PAR
Régie du logement	Plusieurs régions	83 ¹⁵	PAR
RRQ ¹⁴	Québec, Montréal et régions	125	PAR
SAAQ	Montréal, Murdochville et Québec	275	PAR
SEPAQ	Québec	35	PAR
SQ	Plusieurs régions	334	PAT
Tourisme	Montréal	9	PAR
TOTAL	–	3511	–

¹³ En raison de l'hétérogénéité des sources de données, les informations contenues dans ce tableau doivent être considérées à titre indicatif seulement. Pour plus de détails, voir l'annexe 1.

¹⁴ Au moment de réaliser cette étude, les projets de fusion de la CSST, de la CNT et de la Commission de l'équité salariale, d'une part, et de la CARRA et la RRQ, d'autre part, n'avaient pas encore été mis en application.

¹⁵ Cette donnée a été révisée depuis le dépôt du rapport en avril 2016 (07-06-16).

3.1.1 BRÈVE PRÉSENTATION DES PRINCIPAUX CORPS D'EMPLOIS REPRÉSENTÉS DANS LES CENTRES D'APPELS

Préposées et préposés aux renseignements (PAR)

La fonction de ces travailleuses et travailleurs est de « répondre à des demandes de renseignements adressés à l'administration et relatifs à l'interprétation et à l'application de lois, de règlements, de directives, aux activités parlementaires, aux attraits touristiques et récréatifs du Québec et, dans certains cas, à des services communautaires auxquels peut recourir le citoyen ou l'immigrant »¹⁶. Dans les faits, leurs tâches varient beaucoup selon le secteur d'activité. Dans plusieurs M/O, les PAR effectuent un éventail de plus en plus large de tâches, dont certaines étaient auparavant réservées aux catégories de technicien-nes. Un grand nombre de ministères et organismes emploient des PAR, et cette catégorie d'emploi représente près de la moitié du total des effectifs des centres d'appels de la fonction publique (excluant le personnel de l'ARQ). Ce groupe est composé à 75% de femmes. La scolarité minimale pour postuler un emploi de préposée ou préposé aux renseignements est le diplôme d'études secondaires. 46% des PAR sont à statut précaire (occasionnels avec ou sans droit de rappel).

Agentes et agents d'aide socioéconomique (AASE)

« Les attributions principales et habituelles des agents d'aide socio-économique consistent à effectuer diverses entrevues et analyses techniques de données soit pour déterminer ou réviser l'admissibilité d'un(e) requérant(e) aux prestations financières de l'État sous la forme d'une aide sociale, soit pour établir un plan de relèvement pour des clientèles spécifiques afin de les rendre aptes au travail, soit pour assister les personnes dans la solution de leurs problèmes de placement en emploi et les employeurs dans le recrutement de leur main-d'œuvre »¹⁷. La presque totalité des AASE de la fonction publique est à l'emploi du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS), majoritairement dans les Centres locaux d'emploi et, minoritairement, dans les centres administratifs ou dans les centres d'appels (environ 13% dans ceux-ci). 79% des AASE sont des femmes, et 25% occupent un poste occasionnel. Pour être admis à la classe d'AASE, les candidates ou les candidats doivent détenir un diplôme d'études collégiales en assistance sociale, en éducation spécialisée, en administration ou dans une autre spécialisation pertinente.

Préposées et préposés aux télécommunications (PAT)

Les préposées et préposés aux télécommunications doivent « assurer le fonctionnement de divers appareils du réseau routier afin de prendre en charge des appels et en faire la répartition, maintenir la fluidité du réseau, ainsi que recueillir, recevoir et transmettre des données et des informations »¹⁸. Dans la fonction publique, les PAT travaillent essentiellement pour le ministère des Transports (MTQ) (Fonds des réseaux de transport terrestre) et la Sûreté du Québec (SQ) (Fonds du service de police). Les premiers veillent à la gestion du réseau routier et, à cet égard, ils et elles doivent assurer la surveillance et la coordination des interventions d'urgence. Les seconds reçoivent des demandes d'assistance des corps de police ainsi que des appels d'urgence ou demandes d'information de la part de citoyens. Les PAT sont un corps d'emploi

¹⁶ Conseil du trésor, *Recueil des politiques de gestion* (Les préposés aux renseignements (249)), 1985 (modifié en 1986).

¹⁷ Conseil du trésor, *Recueil des politiques de gestion* (Les agents d'aide socio-économique (214)), 1985.

¹⁸ Conseil du trésor, *Recueil des politiques de gestion* (Les préposés aux télécommunications (253)), 2013.

mixte, constitué à 47% de femmes. La scolarité exigée est le diplôme d'études secondaires. 45% des PAT sont à statut précaire.

Techniciennes et techniciens en vérification fiscale (TVF) et Agentes ou agents de recouvrement fiscal (ARF)

Les TVF effectuent « des travaux de vérification comptable, d'enquête et d'investigation fiscale, de même [qu'ils fournissent] des renseignements sur ces matières »¹⁹. Dans les centres d'appels de la Direction générale des particuliers et de la Direction générale des entreprises de Revenu Québec, les TVF répondent aux demandes de renseignement sur les mesures et les programmes fiscaux²⁰. Les exigences en termes de scolarité pour les TVF sont un diplôme collégial en techniques administratives, option finance ou l'équivalent. À l'ARQ, beaucoup d'employées et d'employés des centres d'appels qui faisaient partie de la catégorie de PAR « primés », en raison de la spécialisation de leurs tâches, ont accédé au statut de TVF dans les dernières années via des concours internes de promotion. 68% des TVF sont des femmes, et 23% sont à statut précaire. Au centre d'appel de la Direction du recouvrement de l'ARQ, les employées et employés appartiennent au corps d'emploi des ARF, dont le travail consiste à assurer le recouvrement des « sommes dues [à Revenu Québec] en vertu des diverses lois fiscales, en utilisant les recours administratifs et judiciaires mis à leur disposition »²¹. 57% sont des femmes, et 25% sont à statut précaire.

3.2 Caractéristiques du personnel des centres d'appels de la fonction publique et parapublique du Québec

3.2.1 PORTRAIT SOCIODÉMOGRAPHIQUE

A) Sexe

L'effectif des centres d'appels est composé à majorité de femmes (70%), dans une proportion qui est légèrement plus élevée que dans le total des membres du SFPQ (64%). Il s'agit d'une tendance observée au-delà de la fonction publique, dans le secteur privé également. Dans la fonction publique, cependant, ce portrait varie grandement selon les M/O et les corps d'emploi (voir annexe 1).

En effet, les femmes représentent environ 80% du personnel des centres d'appels du MTESS, de la CSST et de la RRQ; en revanche, elles représentent seulement la moitié des PAT employées de la SQ. Une hypothèse pour expliquer le plus faible taux de féminisation du personnel de la SQ concerne les horaires atypiques qui y sont en vigueur (en rotation de jour, de soir et de nuit), dont plusieurs femmes ne peuvent s'accommoder en raison des responsabilités familiales qu'elles assument. Les résultats obtenus lors d'une consultation récente auprès des membres du SFPQ au sujet de la conciliation travail-famille vont également en ce sens²².

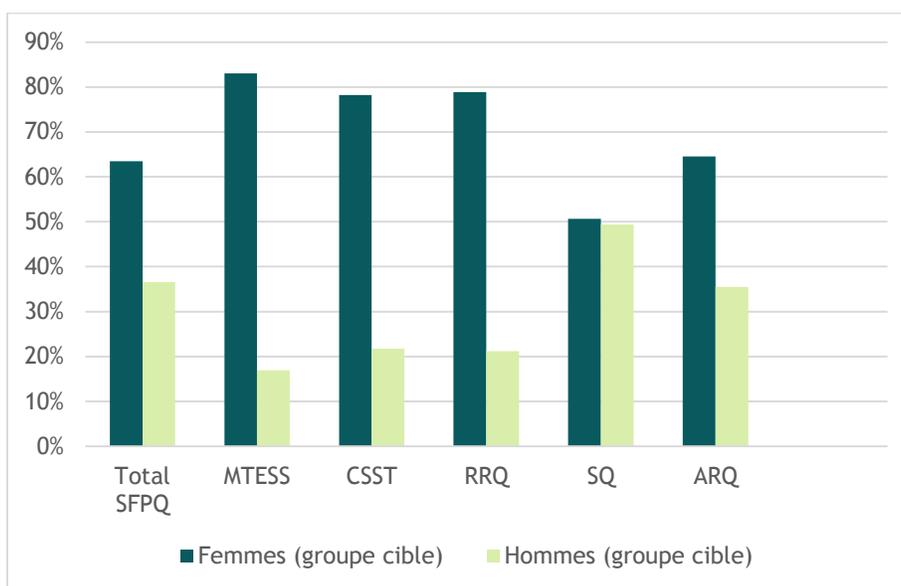
¹⁹ Conseil du trésor, *Recueil des politiques de gestion* (Les techniciens en vérification fiscale (206)), 1987.

²⁰ Depuis 2010, l'Agence du revenu (auparavant Ministère du Revenu) est une entité autonome, dont les pratiques de dotation ne sont plus encadrées par la Loi sur la fonction publique du Québec.

²¹ Conseil du trésor, *Recueil des politiques de gestion* (Les agents de recouvrement fiscal (285)), 1985 (modifié en 2006).

²² SFPQ, Conciliation travail-famille, Rapport de recherche, 2014.

Figure 1 : Ratio femmes/hommes dans les centres d'appels²³

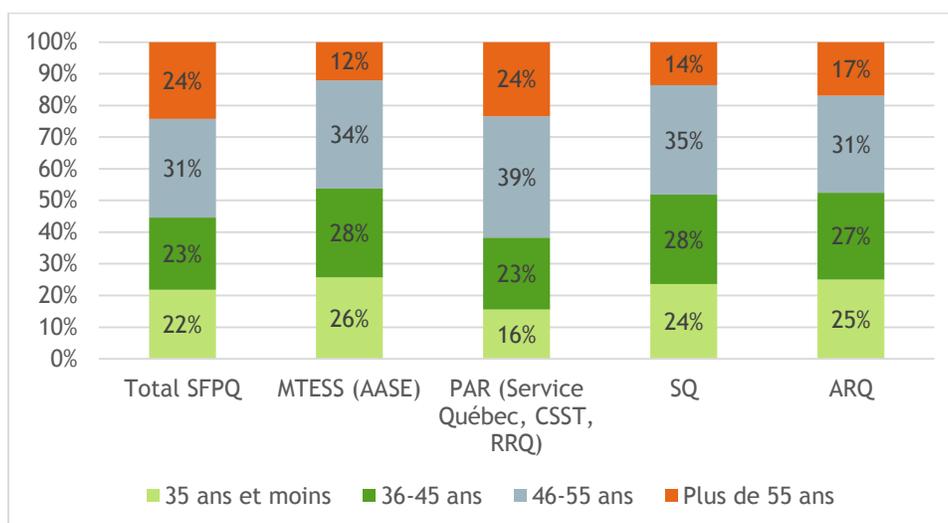


B) Âge

Dans les centres d'appels sélectionnés, la proportion de jeunes de 35 ans et moins est légèrement plus importante que chez l'ensemble des membres du SFPQ (22,5% contre 21,4% au SFPQ). Cependant, il est notable que plus de la moitié des personnes répondantes soient âgées de plus de 45 ans. Ce constat infirme l'idée reçue selon laquelle un emploi dans un centre d'appel est une opportunité de début de carrière ouvrant la porte vers d'autres postes. Dans la fonction publique, du moins, cela ne semble pas être le cas. Encore une fois, ces données sont fortement différenciées selon les M/O, comme en témoigne la figure 2. Chez les PAR, la proportion de personnes âgées de plus de 45 ans (63%) est plus importante que dans les autres corps d'emplois.

²³ Les données de ce graphique sont celles du groupe cible (soit l'ensemble des personnes composant l'échantillon et à qui le questionnaire a été envoyé), et non celles des personnes répondantes. Cependant, il y a peu de différence entre le taux de réponse des hommes et des femmes, à l'exception de la SQ, où les hommes, bien qu'ils ne représentent que 49% des effectifs, représentent 57% des répondants à l'enquête. En ce qui concerne l'ARQ, pour les raisons méthodologiques exposées à la note 10, le pourcentage indiqué dans le tableau représente la proportion de femmes et d'hommes qui ont reçu le questionnaire, parmi lesquels un certain nombre de TVF ne travaillaient pas à la téléphonie. Comme pour la SQ, le taux de réponse des femmes est inférieur à celui des hommes puisque les répondants à l'enquête en provenance de l'ARQ sont à 44% de sexe masculin. Pour les tableaux et figures suivantes, les données sont celles des répondant-es au questionnaire.

Figure 2 : Structure d'âge des personnes répondantes



C) Appartenance à une minorité visible

11% des personnes ayant répondu au questionnaire ont affirmé appartenir à une minorité visible, et 13% sont nées à l'extérieur du Canada. Ces faibles proportions ne permettent pas de faire des généralisations quant aux facteurs déterminant leur présence dans les centres d'appels. Cependant, il est notable que la presque totalité des personnes issues de l'immigration ou appartenant à une minorité visible travaille dans la région de Montréal. En effet, dans la région de Montréal, 37% des personnes répondantes au sondage sont nées ailleurs qu'au Canada, alors qu'elles ne sont que 7% dans l'ensemble des autres régions.

Le profil des personnes issues de l'immigration qui travaillent dans les centres d'appels de la fonction publique est sensiblement différent de celui des personnes nées au Canada : plus jeunes, plus scolarisées (les 2/3 ont un diplôme universitaire, contre le 1/3 pour les personnes répondantes natives du Canada), elles sont aussi proportionnellement plus nombreuses à statut précaire. La plupart d'entre elles travaillent à l'ARQ.

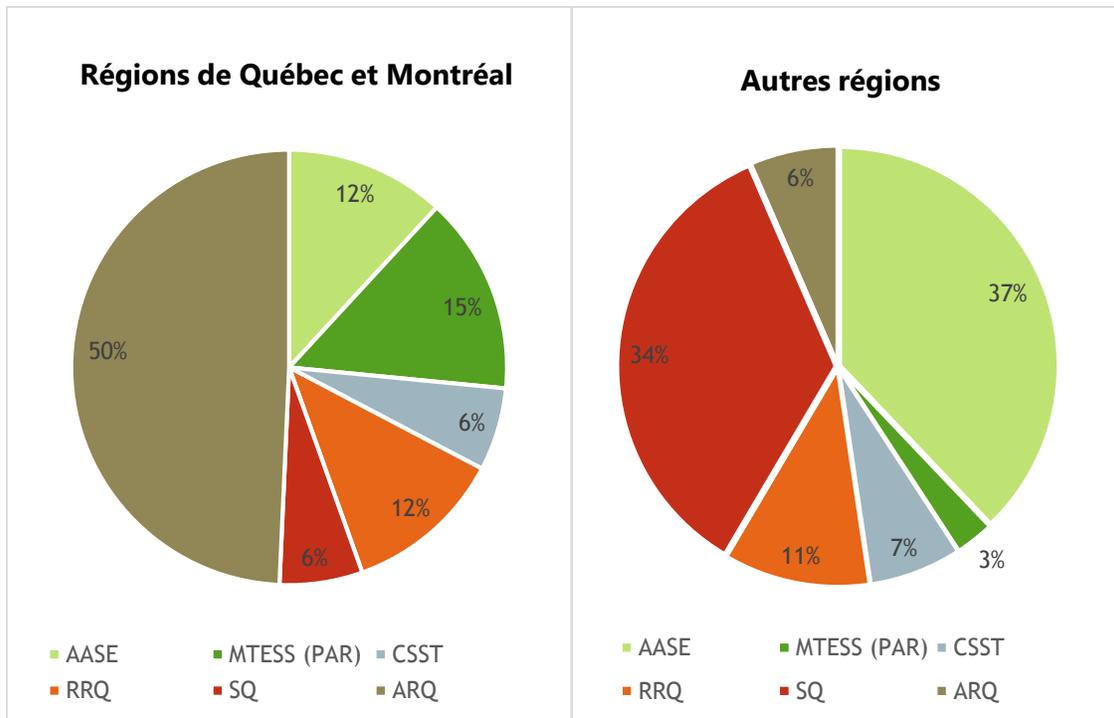
D) Région

Un certain équilibre entre les régions urbaines et les autres régions a été respecté dans la constitution de l'échantillon. En effet, 46% des personnes répondantes sont de Québec ou Montréal contre 53% pour le reste du Québec. Cependant, la répartition inégale des centres d'appels sur le territoire (ex. : les centres d'appels du MTESS sont très peu présents à Québec et Montréal) ne permet pas les comparaisons fines entre les résultats du questionnaire selon les régions. Par exemple, près de la moitié de toutes les personnes répondantes de la région de Montréal proviennent de Revenu Québec alors que, dans les autres régions, ce sont surtout les AASE du MTESS et les PAT de la SQ qui sont prédominants.

Tableau 3 : Répartition des personnes répondantes selon la région syndicale

Région		% des personnes répondantes
R1	Québec – Chaudière-Appalaches	23%
R2	Montréal – Laval	19%
R3	Montréal	6%
R4	Centre-du-Québec – Estrie – Mauricie	19%
R5	Laurentides – Lanaudière – Outaouais	5%
R6	Bas-Saint-Laurent – Côte-Nord – Gaspésie et les Îles	16%
R7	Saguenay – Lac-Saint-Jean – Chibougamau – Charlevoix – Haute-Côte-Nord	3%
R8	Abitibi – Témiscamingue – Nord-du-Québec	7%
TOTAL RÉGIONS DE QUÉBEC ET MONTRÉAL		43%
TOTAL AUTRES RÉGIONS		56%

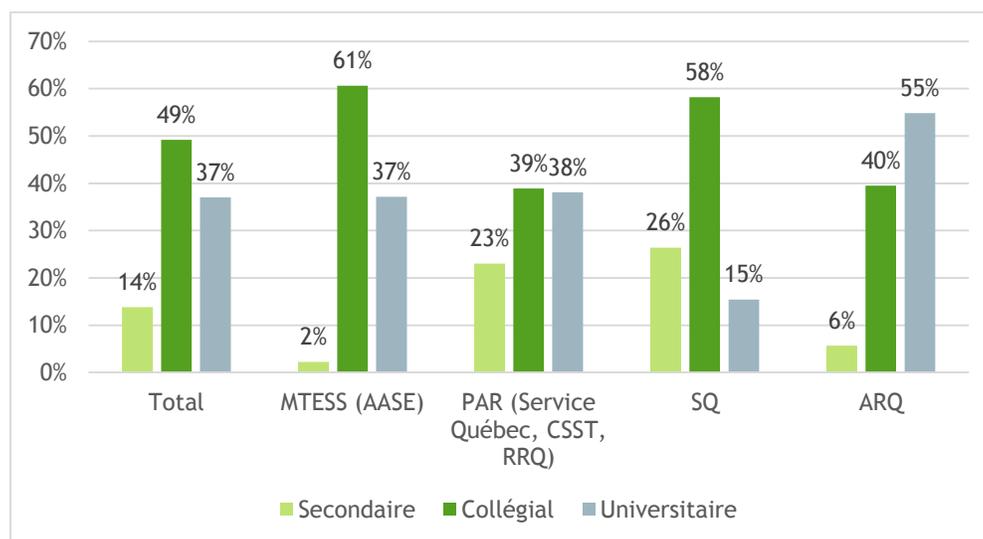
Figure 3 : Composition régionale de l'échantillon selon les corps d'emploi



E) Scolarité

Les résultats de l'enquête vont à l'encontre d'une croyance répandue selon laquelle le travail dans des centres d'appels est non qualifié. En effet, bien qu'officiellement aucune catégorie d'emploi représentée dans les centres d'appels de la fonction publique n'exige une scolarité post-collégiale, plus du tiers des personnes répondantes sont détentrices d'un diplôme universitaire. Cette proportion est élevée chez les AASE du MTESS, chez les PAR, ainsi que, tout particulièrement, dans les centres d'appels de Revenu Québec, où plus de la moitié (55%) des répondantes et des répondants affirment détenir un diplôme universitaire.

Figure 4 : Plus haut niveau de scolarité atteint des personnes répondantes

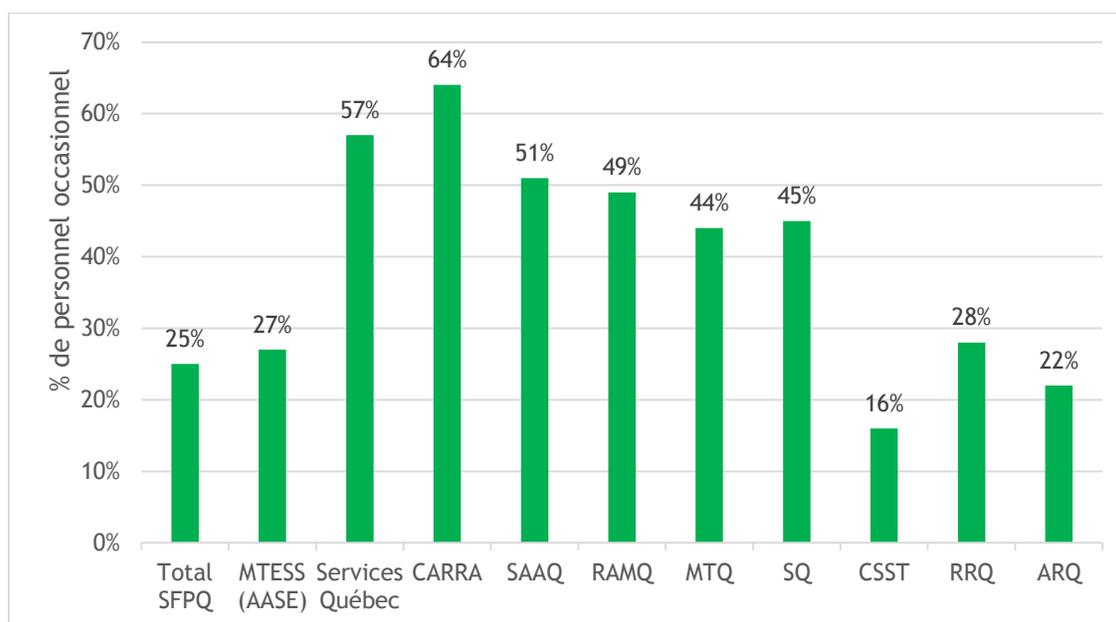


3.2.2 SITUATION ET HISTORIQUE D'EMPLOI

A) Statut d'emploi

La proportion de travailleurs et de travailleuses à statut précaire est très variable d'un centre d'appel à l'autre. Parmi les grands centres d'appels, la proportion de personnel occasionnel est particulièrement élevée à Services Québec, à la SAAQ, à la CARRA, à la RAMQ, au MTQ et à la SQ. Globalement, le taux de précarité parmi les personnes répondantes (28%) est supérieur à celui qui prévaut chez l'ensemble des fonctionnaires représentés par le SFPQ (25%), et ce, même si le taux de réponse au questionnaire est supérieur chez le personnel permanent. Chez les PAT, par exemple, 23% des personnes répondantes sont à statut occasionnel, alors que les précaires forment 45% du personnel PAT de la SQ.

Figure 5 : Taux de précarité dans les grands centres d'appels²⁴



B) Historique d'emploi

62% des personnes répondantes ont intégré leur milieu de travail depuis plus de 5 ans, une proportion plus élevée que dans le secteur privé des centres d'appels²⁵. À peine 6% ont moins d'un an d'ancienneté. Plusieurs facteurs peuvent expliquer cet état de fait : la sécurité d'emploi, la syndicalisation, les conditions de travail et/ou salariales, la captivité des travailleuses (régions), attachement au service public. En outre, dans certains centres d'appels comme à l'ARQ, la main-d'œuvre se compose d'un noyau de personnel permanent, en poste depuis plusieurs années, mais également d'une importante proportion de personnel occasionnel très mobile. En effet, parmi les répondantes et les répondants de l'ARQ, 38% seulement étaient à l'emploi depuis plus de 5 ans et 19% avaient moins d'un an d'ancienneté.

Une minorité de travailleuses et de travailleurs (29%) présente une expérience antérieure dans un centre d'appels. Pour la plupart des personnes répondantes, leur travail dans un centre d'appels constitue leur premier emploi dans la fonction publique du Québec : 63% occupaient auparavant un poste à l'extérieur de la fonction publique, et il s'agit du premier emploi pour 6% d'entre eux. Les AASE sont la catégorie d'emploi qui compte le plus de personnes issues de la fonction publique (41%) ayant accédé à leur poste actuel grâce à un processus de mobilité interne ou en postulant à un concours.

C) Fonction de supervision

Les possibilités d'avancement sont relativement limitées dans les centres d'appels. Dans plusieurs cas, la seule option alternative au travail de préposée ou d'agente à plein temps est d'accéder à la fonction de chef d'équipe. Les chefs d'équipe sont en général du même corps d'emploi que leurs collègues du centre d'appel et, en plus de faire du « coaching », effectuent diverses tâches administratives. 16% des

²⁴ Référer à l'annexe 1 pour l'ensemble des données. En ce qui concerne l'ARQ, le taux de précarité correspond à celui qui prévaut pour l'ensemble des TVF à l'emploi de l'agence.

²⁵ Van Jaarsveld *et al.* notent une proportion de 49% d'ancienneté de 5 ans ou plus dans les centres d'appels syndiqués, contre à peine 23% dans les centres non-syndiqués, dans lesquels près du tiers du personnel a moins d'un an d'ancienneté (2007 : 31).

répondants et des répondantes au questionnaire affirment exercer une fonction de supervision ou de chef d'équipe. Parmi celles-ci, 35% sont au téléphone moins de 50% de leur temps contre seulement 6% chez les autres travailleuses et travailleurs des centres d'appels.

D) Implication syndicale

Parmi les personnes répondantes au questionnaire, une vaste majorité (80%) n'a jamais fait partie d'aucune structure syndicale, et ce même si la plupart a déjà participé à une rencontre du SFPQ.

Avez-vous déjà été impliqué(e) dans la structure syndicale, au SFPQ ou dans un autre syndicat (délégué(e), membre d'un comité, élu(e) sur l'exécutif local, ou autre)?	
Oui, je le suis actuellement	8%
Oui, mais plus maintenant	11%
Non, jamais	80%
Au cours de la dernière année, à combien de reprises avez-vous participé à une rencontre syndicale (assemblée, réunion)?	
Une fois	27%
Plus d'une fois	33%
Aucune	41%

À l'inverse, la plupart des personnes rencontrées pour le volet qualitatif de la recherche occupent des fonctions syndicales au SFPQ. C'est en grande partie grâce à la solide connaissance que plusieurs de ces personnes déléguées ou dirigeantes locales ont de leur milieu de travail que nous avons pu approfondir l'analyse des enjeux esquissés dans le volet quantitatif de l'étude.

4. CONDITIONS DE TRAVAIL DANS LES CENTRES D'APPELS

Les sections 4 et 5 du rapport présentent une synthèse des résultats des deux volets de la recherche. Les résultats de l'enquête par questionnaire²⁶ sont explicités et approfondis grâce aux entrevues de groupe et aux entretiens individuels. Sont aussi présentées les tendances lourdes qui se dégagent de l'analyse des réponses au questionnaire et des rencontres de consultation auprès des travailleuses et travailleurs sur la question des conditions de travail et de la transformation des services.

4.1 Constats généraux

Les témoignages recueillis au cours de cette enquête confirment que le mode de gestion en vigueur dans les centres d'appels de la fonction publique et parapublique tend à s'uniformiser, à l'image des modèles en place dans le secteur privé des centres d'appels. L'arrivée de nouveaux gestionnaires, anciens cadres dans le secteur des télécommunications, de même que le développement d'un réseautage interorganismes autour de la gestion des centres d'appels ne sont pas étrangers à cette convergence.

En effet, l'implantation de systèmes technologiques et d'outils de gestion spécifiques aux centres d'appels, tous développés dans le secteur privé, est une vague de fond qui touche l'ensemble des M/O depuis quelques années. Les dispositifs mis en œuvre dans les centres d'appels sont conçus de façon à produire un grand nombre d'indicateurs de performance maintenant adoptés de façon assez uniforme par la plupart des M/O. Le Centre d'expertise des grands organismes (CEGO) entretient le lien entre plusieurs de ces organismes publics dont les gestionnaires se partagent les façons de faire au sein du « réseau d'échange sur la gestion des centres de relations clientèle », et comparent leurs performances en se basant sur des grilles d'analyse proposées par des consultants. Cette standardisation de l'organisation du travail a des conséquences importantes sur les conditions de vie au travail comme ce sera démontré dans les pages suivantes.

Par ailleurs, il appert que l'ensemble des constats présentés dans cette section sont amplifiés par les situations de sous-effectif. Que ce soit au sujet de la pression exercée sur le personnel pour l'atteinte de certains standards de performance, de la difficulté à obtenir des congés, du climat de travail et même des problèmes de santé psychologique liés au travail, les membres du SFPQ employés dans les centres d'appels témoignent d'une évolution négative de leurs conditions de travail au cours des dernières années.

4.2 Tâches et organisation du travail

4.2.1 GESTION DE LA RÉPARTITION DES APPELS

La plupart des centres d'appels de la fonction publique fonctionnent de façon centralisée, c'est-à-dire que l'ensemble du personnel à la téléphonie – peu importe la localisation des agentes et des agents dans les différentes régions du Québec – est branché à un seul système de répartition des appels. Une préposée aux renseignements de la CSST à Caplan, par exemple, peut répondre aussi bien à des demandes provenant de Montréal que de l'Abitibi. Cette centralisation est relativement récente dans certains cas. À la CSST, par exemple, l'intégration complète du réseau date de 2006. Dans les années

²⁶ Le questionnaire comportait des questions à choix de réponse et une seule question ouverte à laquelle ont choisi de répondre pas moins de 260 personnes, soit plus de la moitié de l'ensemble des personnes répondantes. Ces commentaires ont été triés et classés, et des extraits ont été sélectionnés afin de donner un aperçu de la teneur des préoccupations dans les différents M/O de l'échantillon. Ces extraits sont présentés à l'annexe 5.

1990, les services téléphoniques étaient territorialisés à la CCST, mais également à l'ARQ, à la RRQ, à Services Québec (auparavant Communications Québec) et dans d'autres M/O. Au MTESS, avant la création du CCC entre 2000 et 2002, les questions pour l'aide sociale étaient adressées directement dans les Centres locaux d'emploi, situés sur tout le territoire du Québec. À la SQ, la répartition des appels est encore territorialisée dans chacun des 10 CGA notamment en raison de l'importance de la connaissance du terrain des PAT pour l'efficacité des interventions d'urgence. Néanmoins, des scénarios de centralisation sont actuellement à l'étude à la SQ.

Cette structuration de la répartition des appels en réseau élargi a entraîné une centralisation de la gestion du temps de travail (comme nous le verrons au point 4.2), mais également une uniformisation de la répartition des appels selon des critères de spécialisation propres à chaque M/O. Chaque agente, selon son profil, reçoit des appels de façon automatisée par le système central à travers divers canaux (selon la langue et le type de demande).

De façon générale, l'implantation de systèmes technologiques centralisés a également eu pour conséquence une multiplication des tâches de codage à des fins de production statistique. Les agentes et les agents catégorisent toutes les demandes qui leur sont faites et les interventions qui en découlent. Ils et elles doivent également coder l'ensemble de leurs activités hors-ligne : interventions dans des dossiers, autres tâches administratives, tâches syndicales, pause non planifiée ou rencontre d'un chef d'équipe, par exemple. Toutes ces informations font l'objet de statistiques individuelles qui sont soumises à un contrôle strict dans la plupart des cas.

Par ailleurs, dans la plupart des centres d'appels de la fonction publique, les logiciels en place sont réglés de façon à automatiser la cadence des appels. La grande majorité des personnes sondées jugent que la cadence des appels est trop élevée.

	TOTAL <i>n=492</i>	AASE (MTESS) <i>n=132</i>		PAR (MTESS, CSST, RRQ) <i>n=126</i>		SQ <i>n=110</i>		ARQ <i>n=124</i>	
La cadence des appels est gérée automatiquement ²⁷	71%	118	89%	115	91%	12	11%	103	83%
J'ai suffisamment de temps entre les appels	29%	33	25%	51	40%	29	26%	27	22%
Je dispose d'un temps de préparation suffisant	49%	59	45%	81	64%	41	37%	57	46%
Je peux prendre le temps de récupérer après un appel difficile	55%	73	55%	88	70%	34	31%	76	61%

²⁷ Les résultats présentés dans ce tableau et les suivants correspondent au nombre de personnes ayant répondu « tout à fait d'accord » ou « plutôt d'accord » aux énoncés du questionnaire. Voir en annexe le formulaire du questionnaire.

La cadence des appels

La plupart des centres d'appels de la fonction publique ont réglé leur système de répartition de façon à établir une cadence automatique des appels. Cependant, plusieurs personnes rencontrées au cours des consultations ont témoigné du fait que ce laps de temps, pourtant très court, est souvent non respecté lors des périodes de pointe.

Voici une liste non exhaustive des cadences d'appels en vigueur dans les centres d'appels :

- ▶ RBQ : 15 secondes
- ▶ SAAQ et CNT : 12 secondes
- ▶ Services Québec : 10 secondes
- ▶ RAMQ et CSST : 8 secondes
- ▶ CSST et RRQ : 7 secondes
- ▶ MTESS : 3 à 5 secondes
- ▶ MIDI : 3 secondes
- ▶ ARQ : 2 secondes
- ▶ SEPAQ : Aucun laps de temps
- ▶ MELS et CARRA : Pas de cadence automatique (mode manuel)

À la SQ, en raison de la nature même du travail, la cadence des appels est plus irrégulière. Aux périodes de fort achalandage succèdent des périodes plus tranquilles, selon l'heure de la journée et les imprévus (par exemple un accident majeur). Le manque d'effectifs qui prévaut dans plusieurs Centres de gestion des appels de la SQ multiplie les situations où une préposée ou un préposé doit demeurer en ligne durant son heure de dîner ou sa pause en raison du volume d'appels ou de l'absence de relève. À peine plus du tiers des PAT à la SQ affirment être en mesure de prendre leurs pauses à chaque demi-journée alors que ce droit conventionné est généralement respecté dans les autres centres d'appels.

	TOTAL <i>n=492</i>	AASE (MTESS) <i>n=132</i>	PAR (MTESS, CSST, RRQ) <i>n=126</i>	SQ <i>n=110</i>	ARQ <i>n=124</i>
Je peux prendre mes pauses à chaque demi-journée	78%	122 92%	121 96%	38 35%	101 81%

4.2.2 TEMPS DE TÉLÉPHONIE ET AUTRES TÂCHES

La proportion de temps consacrée à la téléphonie par les agents et les agents varie selon les M/O et les corps d'emploi. Globalement, plus de la moitié des personnes répondantes affirment combiner des tâches de téléphonie et d'autres tâches. Dans les faits, cependant, le personnel des centres d'appels qui n'occupe pas de fonction de supervision est généralement affecté à la téléphonie la grande majorité du temps.

Par ailleurs, la centralisation de la répartition des appels par la création de grands centres d'appels déterritorialisés a pour conséquence que le personnel affecté à la téléphonie a de moins en moins la possibilité de varier ses tâches. Dans les M/O où il reste encore des PAR dans les bureaux régionaux, ce personnel combine généralement des tâches d'accueil et de téléphonie (à Services Québec et à la RRQ,

par exemple), une formule qui est appréciée des PAR. À la RRQ, le personnel en région craint cependant la fermeture des bureaux d'accueil.

Quelle proportion de votre journée de travail passez-vous au téléphone pour le centre d'appel ?	TOTAL	AASE (MTESS)		PAR (MTESS, CSST, RRQ)		SQ		ARQ	
	n=492	n=132		n=126		n=110		n=124	
100% de mon temps	35%	39	30%	68	54%	46	42%	18	15%
Entre 50% et 100% de mon temps	54%	80	61%	56	44%	56	51%	76	61%
Moins de 50% de mon temps	11%	13	10%	2	2%	8	7%	30	24%

Figure 6 : Temps de téléphonie (excluant les chefs d'équipe)

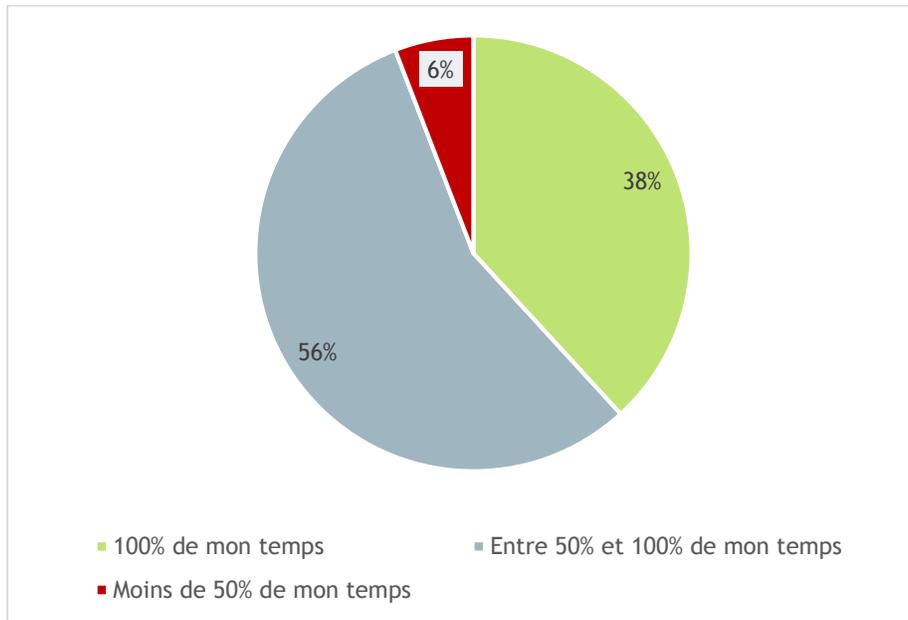
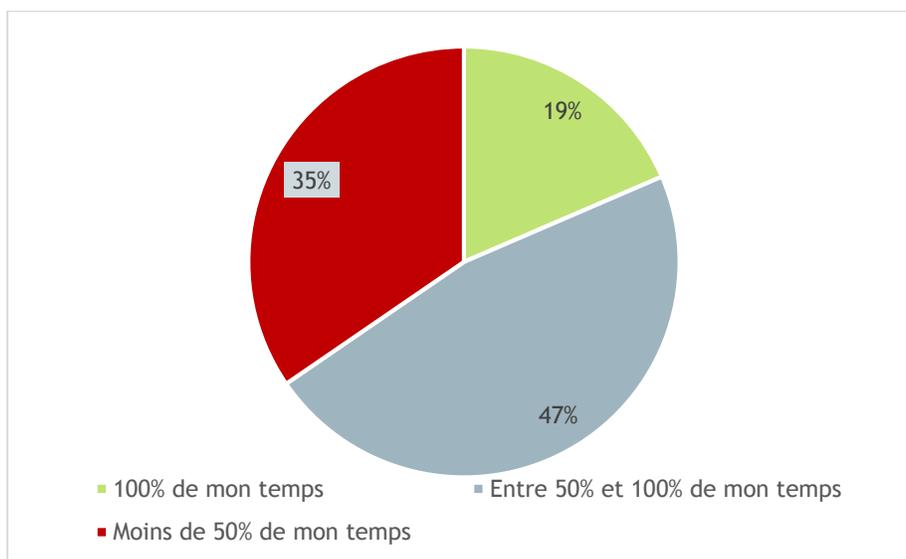


Figure 7 : Temps de téléphonie des chefs d'équipe



Le personnel des centres d'appels est assujéti à un système informatique qui mesure l'emploi du temps en fonction du « statut » des agentes et des agents : en ligne (au téléphone avec un usager), en « post-appel » (pour compléter des notes au dossier, par exemple), hors-ligne (lire ses courriels ou en autoformation, entre autres), en pause. Dans certains centres d'appels, comme à l'ARQ et au RQAP, les agentes et les agents ont aussi du temps de traitement de dossier prévu à leur horaire. Au RQAP, il existe en tout 9 statuts différents que les AASE doivent déclarer pour permettre aux gestionnaires de comptabiliser précisément leur emploi du temps.

Dans un contexte où les M/O visent une augmentation de la « productivité » des agents et agentes (mesurée en termes de nombre d'appels et de temps en ligne) pour pallier le manque d'effectifs, le temps dont ils et elles disposent pour effectuer diverses tâches est de plus en plus restreint. La plupart des employées et employés de centres d'appels ont des interventions à faire dans les systèmes informatiques (notes aux dossiers) en lien avec leurs tâches de téléphonie. Cependant, les gestionnaires demandent de plus en plus aux agentes et aux agents de réaliser l'ensemble des interventions durant l'appel, alors que la personne est en attente. De cette façon, ils espèrent réduire la plus possible le temps soi-disant « non productif », et améliorer les statistiques de leur centre d'appels. Cependant, cette façon de faire comporte de nombreux désavantages pour le personnel, notamment un stress lié au fait de faire attendre quelqu'un au bout du fil, et la pression accrue pour prendre les appels sans interruption.

De façon générale, les travailleuses et les travailleurs consultés au cours de cette recherche ont été unanimes à dénoncer les effets d'être affecté toute la journée à la réception des appels : sur le plan de la santé (voir section 4.2) et également sur la motivation au travail. Plusieurs personnes ont dit se sentir « attachées » à leur poste de travail, « en laisse », d'autant plus que l'interdiction de se lever de son poste de travail pour consulter un ou une chef d'équipe tend à se généraliser dans les centres d'appels.

Quelques M/O qui opèrent de petits centres d'appels ont adopté des modèles différents adaptés à leur réalité organisationnelle et à la nature des services qu'ils offrent. À l'OPC, par exemple, les inspecteurs et inspectrices de conformité législative et réglementaire de l'ensemble des bureaux se répartissent le temps de téléphonie par rotation. Environ la moitié de leur journée est consacrée à du traitement de dossiers, l'autre au service téléphonique. Cette formule mixte, dont la prévisibilité permet une certaine flexibilité d'horaire, est appréciée du personnel de l'OPC.

Le temps de formation dans la mire des gestionnaires

Dans le contexte de la réduction des effectifs, les gestionnaires des centres d'appels sont à la recherche de moyens pour augmenter au maximum le temps en ligne des agentes et des agents. Les périodes consacrées aux réunions, à la mise à niveau, à la formation ou à l'autoformation deviennent plus rares.

Par exemple, au CCC du MTESS, la réunion hebdomadaire du mercredi matin, au cours de laquelle les AASE sont informées des nouveautés, a récemment été abolie. La demi-heure quotidienne d'autoformation est aussi menacée d'être coupée. Au centre d'appels de Services Québec, les périodes prévues à l'horaire des PAR pour la mise à niveau sont régulièrement annulées en raison de l'achalandage.

Les conséquences de ce rognage sur la formation se font sentir sur les conditions de travail et sur la qualité des services. En effet, pour les personnes affectées aux services de première ligne, il est frustrant et démotivant de ne pas être parfaitement au fait des nouvelles procédures ou des changements récents aux programmes. Les sentiments d'incompétence et d'impuissance peuvent miner considérablement la qualité de vie au travail et la santé psychologique.

4.2.3 STATISTIQUES ET INDICATEURS DE PERFORMANCE

Les gestionnaires gèrent les centres d'appels en fonction des indicateurs de performance et grâce à des logiciels leur permettant de mesurer avec précision un ensemble de données relatives à l'achalandage, au temps d'attente, à la durée des appels, notamment. Cela se traduit par une pression accrue sur les employés et les employées qui ressentent que leur « performance » est strictement liée à leur « productivité » : plus d'appels en moins de temps et plus de temps en ligne.

En général, les cibles de performance sont établies à partir de la moyenne obtenue par les agents et les agentes du centre d'appels. Ainsi, chaque travailleuse ou travailleur doit tenter de se conformer au nombre d'appels moyen ou à la durée moyenne des appels dans son M/O. Une personne qui se situe régulièrement sous la moyenne du groupe risque de subir des pressions de la part du chef d'équipe ou du gestionnaire pour augmenter sa productivité. Tout dépendant du zèle des supérieurs hiérarchiques ou de la culture de performance établie dans le centre d'appels, les interventions auprès d'une ou d'un agent moins performant peuvent être plus ou moins constructives ou répressives. Dans tous les cas, la plupart des systèmes de gestion misent sur l'autodiscipline en mettant le personnel continuellement en contact avec un comparatif de leurs statistiques personnelles et de celles du groupe.

Dans certains cas, les gestionnaires utilisent des indicateurs individuels de performance sur lesquels les agentes et les agents n'ont pratiquement aucun pouvoir. Par exemple, le « taux de promesse réussie » dans un centre de recouvrement qui mesure le pourcentage de « clients » qui ont réalisé leurs obligations envers l'État (par exemple rembourser un montant payé en trop) à la suite d'un contact téléphonique. Les agentes et les agents se voient donc attribuer sur leur fiche personnelle une statistique qui n'est aucunement dépendante de leur travail.

Encore une fois, les PAT de la SQ sont dans une situation différente, puisqu'en raison de la nature de leur travail, des cibles de nombre d'appels ne s'appliquent pas dans les CGA. Les réponses données par les PAT aux questions du formulaire se rapportant aux mesures de performance se détachent donc nettement du lot. Dans les autres M/O, la plupart des répondants et des répondants ont affirmé être

soumis à des standards de performance difficiles à atteindre et, si l'on exclut les PAT de la SQ, une vaste majorité affirme être soumise à un minutage des appels.

	TOTAL <i>n=492</i>	AASE (MTESS) <i>n=132</i>		PAR (MTESS, CSST, RRQ) <i>n=126</i>		SQ <i>n=110</i>		ARQ <i>n=124</i>	
Je suis soumis(e) à des standards de performance difficiles à atteindre	53%	78	59%	74	59%	39	35%	67	54%
Mes appels sont minutés	68%	118	89%	87	69%	29	26%	99	80%

Adhésion et conformité

Dans les centres d'appels, le personnel est évalué sur sa performance (nombre et durée des appels), mais également sur son degré « d'adhésion » (ou « d'adhérence ») et de « conformité » à l'horaire et au temps de téléphonie établi par le système de planification centralisé. L'adhérence renvoie au respect de l'horaire planifié (ex. : prendre sa pause entre 10 h et 10 h 15 précisément) et la conformité renvoie aux « heures productives ».

Par exemple, au CCC du MTESS, le « taux de conformité » (soit le temps « en service client » sur le temps total de travail) visé est de 95%²⁸. Pour respecter cette cible, le personnel dispose d'un maximum de 21 minutes par jour de marge de manœuvre pour aller se chercher un café ou aller aux toilettes à l'extérieur de leur pause officielle, remplir les formulaires de temps de travail ou prendre un répit après un appel difficile.

Quant au « taux d'adhésion » visé, il est de 92% au CCC du MTESS, de 95% au MELS et à la CSST. Si une agente doit décaler sa pause ou son heure de dîner de quelques minutes pour compléter un appel (ce qui arrive fréquemment), cela influence son taux d'adhésion à la baisse. Un agent qui souhaite accumuler 15 minutes de crédit-horaire en réduisant à 45 minutes sa période de dîner fait également baisser son taux d'adhésion. Ces écarts peuvent affecter négativement leur rapport de rendement. Par ailleurs, afin de maintenir de bonnes statistiques d'adhésion, des réajustements *a posteriori* à l'horaire prévu au système de planification sont souvent nécessaires, par exemple pour tenir compte des rencontres de coaching écourtées ou prolongées, de pépins techniques qui empêchent de se brancher au système à l'heure prévue, de retards divers, etc. En plus de pénaliser des agentes et des agents qui font leur travail rigoureusement, la gestion par les statistiques entraîne également un surcroît de tâches de gestion sans rapport avec le travail comme tel.

²⁸ Emploi-Québec, Centre de communication avec la clientèle, *Rencontre de présentation adhésion – conformité*, 10 décembre 2014 (présentation Power Point).

4.3 Temps de travail

4.3.1 HORAIRES ET QUARTS DE TRAVAIL

Le peu de flexibilité des horaires de travail constitue une tendance lourde dans les centres d'appels de la fonction publique. Dans le secteur privé, lorsqu'il est question d'horaires « flexibles » dans les centres d'appels, cette notion renvoie plutôt à la flexibilité pour l'employeur et l'instabilité pour la main-d'œuvre déplacée sur la grille horaire au gré de l'achalandage. Dans la fonction publique, plusieurs centres d'appels fonctionnent également de cette manière, en fournissant les horaires de travail à la dernière minute. Les cas les plus extrêmes sont ceux des PAT sur appel de la SQ et les AB de la centrale téléphonique de l'ISQ (voir encadrés).

La sous-représentation du personnel occasionnel parmi les personnes répondantes au questionnaire, peut donner une image partiellement biaisée de la perception des horaires dans certains centres d'appels, telle qu'illustrée dans le tableau qui suit. Par exemple, à la SQ, 85% des personnes affirment connaître leur horaire de travail au moins deux semaines en avance, mais à peine 22% de PAT occasionnels ont répondu au questionnaire alors qu'ils représentent 45% du personnel des CGA. Fait à noter : la perception d'iniquité dans la gestion des horaires est répandue dans les centres d'appels sondés.

	TOTAL <i>n=492</i>	AASE (MTESS) <i>n=132</i>		PAR (MTESS, CSST, RRQ) <i>n=126</i>		SQ <i>n=110</i>		ARQ <i>n=124</i>	
Je travaille toujours sur le même quart de travail	60%	66	50%	113	90%	16	15%	98	79%
Je connais mon horaire de travail au moins deux semaines à l'avance	76%	116	88%	95	75%	94	85%	65	52%
Je dois régulièrement trouver un(e) collègue qui accepte de changer de quart de travail avec moi	13%	24	18%	20	16%	11	10%	10	8%
La gestion des horaires se fait de façon équitable	59%	78	59%	75	60%	82	75%	52	42%

Les modèles d'horaires en vigueur dans les centres d'appels de la fonction publique et parapublique se classent en trois catégories :

- Les centres d'appels ouverts 24 h/24 h, 7 jours/7 qui fonctionnent sur des quarts de travail (MTQ, SQ). À la SQ, les PAT doivent obligatoirement travailler alternativement de jour, de soir et de nuit. Ce régime d'horaire très rigide ne permet aucun aménagement sur une base régulière, et il rend la conciliation travail-famille pratiquement impossible pour les personnes qui doivent assumer des responsabilités familiales.
- Les centres d'appels ouverts de jour et de soir qui fonctionnent sur des horaires rotatifs (RQAP) ou non (Services Québec). Quelques centres d'appels sont aussi ouverts la fin de semaine (SEPAQ, Tourisme, ISQ).
- Les centres d'appels ouverts de jour, avec des horaires fixes ou légèrement flexibles.

Les occasionnels sur appel de la SQ

Parmi les PAT de la SQ, 45% sont à statut précaire. Les PAT occasionnels sur appel, qui sont parfois à l'emploi de la SQ depuis plusieurs années, ne peuvent quant à eux compter sur aucune prévisibilité d'horaire. Leurs quarts de travail sont de jour, de soir ou de nuit, entre 0 et 40 heures par semaine. Ils et elles reçoivent leur horaire une semaine à l'avance seulement. Les conséquences d'un tel régime sur les conditions de vie sont importantes : notamment sur la conciliation travail-famille, la vie sociale, le sommeil, la possibilité de planifier des activités, etc. Les personnes rencontrées dans le cadre de cette recherche témoignent d'un taux de roulement important à la SQ, principalement en raison des conditions d'horaire particulièrement pénibles et, également, à cause des conditions salariales jugées médiocres. De plus, en raison de leur statut précaire, les PAT sur appel n'ont pas droit aux mêmes avantages sociaux que les autres employées et employés.

Les intervieweuses de l'ISQ

À l'ISQ, toutes les personnes embauchées pour réaliser les enquêtes téléphoniques sont occasionnelles, à forfait déterminé. Leur nombre varie au gré des enquêtes commandées par les ministères et organismes de la fonction publique. En période peu achalandée, elles sont à peine 5 à travailler en alternance deux semaines par mois à la centrale téléphonique, et deux semaines au chômage. En période intensive, elles peuvent être plus de 60. Aucun nombre d'heures n'est garanti à ces travailleuses dont la classification est « agente de bureau ». En fin d'enquête, elles peuvent ne travailler qu'une quinzaine d'heures par semaine avant de tomber au chômage. Elles doivent être disponibles pour travailler le jour, le soir et la fin de semaine. Récemment, la direction a commencé à proposer aux intervieweuses des horaires brisés, soit des journées de travail avec des plages horaires le matin et le soir. Une fois embauchées, elles connaissent leur horaire le vendredi pour la semaine suivante. Comme occasionnelles embauchées pour moins d'un an, elles n'ont droit à aucun congé de maladie, et leur embauche est fonction de leur fiche de rendement plutôt que de leur ancienneté. Le taux de roulement du personnel de la centrale téléphonique est, sans surprise, très élevé.

Un système d'horaires multiples est en vigueur dans plusieurs centres d'appels ouverts de jour (par exemple 8 h-16 h, 8 h 30-16 h 30, 9 h-17 h). Dans certains cas, les horaires sont occupés en rotation, selon un système qui prend en compte ou non la présence requise de certains profils de compétence à certains moments. Pour les centres d'appels ouverts en soirée, la nuit ou la fin de semaine, la rotation d'horaires peut engendrer des difficultés importantes pour articuler les horaires familiaux. Dans les centres d'appels où des horaires fixes sont attribués, c'est généralement l'ancienneté qui détermine la priorité du choix d'horaire, quoique cette règle soit inégalement appliquée dans les M/O.

4.3.2 HORAIRES « VARIABLES » OU « FLEXIBLES »

Dans la fonction publique en général, l'horaire variable constitue une politique ministérielle. Celle-ci est discutée en CMMRP. Généralement, les formules d'horaire variable établissent des plages fixes obligatoires (ex. : de 9 h 30 à 11 h 30, et de 14 h à 15 h 30) ainsi que des plages mobiles en début et fin de journée de même que sur l'heure du dîner. La plupart des travailleuses et des travailleurs dans les M/O aménagent leur horaire dans ce cadre, pouvant accumuler du temps (par exemple +ou- 7 heures

au cours d'une période donnée) et le reprendre sous forme de congé. Cependant, dans tous les M/O, le personnel affecté au service à la clientèle est soumis à des conditions particulières plus rigides que les autres travailleuses et travailleurs, même si leur régime particulier n'est pas toujours officialisé dans une politique (à Services Québec, par exemple, aucune entente d'horaire variable n'a été à ce jour établie pour le personnel).

Contrairement à la majorité des autres travailleurs et travailleuses de la fonction publique, donc, le personnel des centres d'appels ne bénéficie pas d'un véritable régime d'horaire variable. L'employeur justifie les contraintes d'horaire dans les centres d'appels par la nécessité d'offrir des services durant les heures d'ouverture du « service à la clientèle ». Dans la majorité des centres d'appels, l'amplitude de l'horaire dit « flexible » est très limitée : possibilité d'accumuler 15 minutes de crédit-horaire le matin, le midi et le soir. Dans certains cas, l'accumulation de crédits-horaires le soir n'est acceptée que dans le cas de la prolongation involontaire d'un appel (ex. : Services Québec). Dans d'autres cas, l'accumulation de 10 minutes en crédits horaires le matin est « obligatoire » pour pouvoir ouvrir le système et être en ligne à 8 h 30. Certaines conditions particulières dans l'application de l'horaire flexible aux centres d'appels sont également imposées sans justification apparente. Par exemple, au MIDI, à la SAAQ, et au service des particuliers à l'ARQ, les employées et employés ont le droit d'accumuler une banque de crédits horaires (pour un maximum de 7 heures durant une période), mais aucun solde négatif n'est toléré. La « flexibilité » de ces horaires est plutôt conçue en fonction des besoins du centre d'appels et non ceux des travailleuses et travailleurs.

La tendance actuelle est à l'uniformisation des horaires sous l'égide d'une équipe de planification centralisée. Cela entraîne un recul accru des modestes marges de flexibilité dont disposait le personnel pour aménager son horaire. Au CCC du MTESS, par exemple, la direction a décidé d'abolir le système de rotation d'horaires, qui était apprécié du personnel, et d'uniformiser le modèle des horaires dans l'ensemble de ses centres d'appels. Malgré la grande mobilisation du personnel autour de cet enjeu, ainsi que les représentations faites en CMMRP par les représentants syndicaux pour montrer les inconvénients de ce changement, les gestionnaires du MTESS semblent résolus à appliquer un modèle unique.

	TOTAL <i>n=492</i>	MTESS (AASE) <i>n=132</i>		PAR (MTESS, CSST, RRQ) <i>n=126</i>		SQ <i>n=110</i>		ARQ <i>n=124</i>	
J'ai un horaire flexible	15%	13	10%	14	11%	17	15%	30	24%
Mon/ma gestionnaire fait preuve de souplesse dans la gestion des horaires	51%	43	33%	52	41%	73	66%	80	65%
Je fais souvent des heures supplémentaires	29%	12	9%	17	13%	74	67%	38	31%

L'horaire variable est-il applicable dans un centre d'appels ?

Contrairement à la majorité des grands centres d'appels de la fonction publique et parapublique (MTESS, SAAQ, RAMQ, SAAQ, RRQ, CSST), certains centres d'appels de plus petite taille ont instauré des modèles d'horaires qui offrent davantage de flexibilité au bénéfice des employés. Les centres d'appels de l'Aide financière aux études du MELS, de la CARRA et du soutien technique de la SAAQ, par exemple, fonctionnent sur un modèle de rotation entre (véritable) horaire variable et horaire fixe (sur la base d'une semaine sur 2, ou de 2 semaines sur 6). L'existence de tels modèles pour des établissements assez petits (entre 30 et 70 employé-e-s) prouve que le prétexte des exigences du service à la clientèle pour imposer un horaire rigide n'est pas à toute épreuve. Dans les centres d'appels de grande taille (plus de cent employé-e-s), de tels aménagements n'existent pas même si, théoriquement, il serait plus facile d'implanter une telle flexibilité lorsque le volume d'employés et d'employées est suffisant pour assurer un équilibre naturel de la présence au travail en début et fin de journée.

4.3.3 GESTION DES CONGÉS

Les congés, comme les horaires, sont gérés par l'équipe de planification centralisée. Les effectifs requis sont calculés à partir des courbes d'achalandage établies sur une base quotidienne (pour chaque période de quinze minutes), hebdomadaire, mensuelle et annuelle. Les données historiques recueillies servent à l'élaboration de projections d'achalandage et sont à la base du système de fixation des horaires. Cela a pour conséquence une planification à la fois très rigide des horaires (par exemple, dans plusieurs centres d'appels, aucun congé n'est accordé le lundi), mais susceptible d'être modifiée à la dernière minute en fonction des imprévus qui influencent l'achalandage ou le temps d'attente sur les lignes. Cette planification centralisée laisse peu de place aux aménagements demandés par le personnel et crée beaucoup d'insatisfaction chez les travailleurs et les travailleuses. De l'avis des personnes rencontrées au cours de cette recherche, les gestionnaires sur place dans les centres d'appels affirment ne pas avoir de pouvoir sur la planification centralisée et se désresponsabilisent de la gestion des horaires du personnel.

	TOTAL <i>n=492</i>	AASE (MTESS) <i>n=132</i>		PAR (MTESS, CSST, RRQ) <i>n=126</i>		SQ <i>n=110</i>		ARQ <i>n=124</i>	
Je peux planifier mes jours de congé selon mes besoins	30%	22	17%	31	25%	61	55%	34	27%
Je peux prendre mes vacances au moment de mon choix	43%	45	34%	56	44%	67	61%	44	35%

Par ailleurs, la priorité étant donnée en toute circonstance aux besoins du service (en fonction de l'achalandage sur les lignes), les aménagements de réduction de temps de travail (ARTT)²⁹ sont régulièrement suspendus durant les périodes de pointe. Ainsi, dans les centres d'appels de la direction des services aux particuliers de l'ARQ, tous les ARTT sont suspendus durant la période intensive qui

²⁹ Différentes formules d'ARTT existent dans la fonction publique, la plus courante étant la semaine de 28 heures (4 jours).

s'étend du mois de mars au mois de juin. En d'autres termes, les centres d'appels mettent en application de façon stricte le principe selon lequel les aménagements d'horaires individuels sont soumis aux aléas des besoins du service, et l'octroi d'un ARTT n'est aucunement garant d'un droit de réduire son temps de travail sur une base continue et prévisible.

Le même constat se vérifie pour l'octroi des congés ponctuels dans les centres d'appels qui sont gérés par un système centralisé de planification. Dans un contexte de sous-effectif, soit ils sont presque systématiquement refusés – les raisons invoquées sont toujours relatives à l'achalandage prévisible et au personnel requis en conséquence – soit ils ne sont accordés qu'à la dernière minute (par exemple la veille), même si la demande a été faite plusieurs semaines d'avance. Plusieurs personnes consultées dans le cadre de cette étude ont révélé qu'il était pratiquement impossible d'écouler leurs crédits horaires pour ces raisons. À l'automne 2015, par exemple, la direction de la SAAQ a annoncé qu'aucun congé flexible ne serait accordé pendant trois mois consécutifs. Comme il n'est souvent dans les faits pas possible de tout simplement cesser d'accumuler des crédits-horaires (parce qu'aussitôt qu'un appel se prolonge au-delà du quart de travail, le temps en surplus est versé dans la banque de crédits horaires), ils sont régulièrement menacés d'être « écrêtés », c'est-à-dire que le temps qui excède le plafond autorisé de crédits horaires soit tout simplement impayé. Dans un contexte du manque d'effectifs, tous ces constats sont exacerbés. Plusieurs personnes consultées au cours de cette enquête ont rapporté que celles et ceux qui prennent des congés de maladie se font dire de « penser à leurs collègues » avant de s'absenter.

Gestion des tâches en temps réel

Dans plusieurs centres d'appels, les agentes et les agents combinent des tâches de téléphonie et de traitement de dossier dans une même journée. Selon l'achalandage, les changements d'affectations s'effectuent en temps réel et peuvent être très fréquents dans certains cas. Dans une même journée, une personne peut être branchée et débranchée à plusieurs reprises sans égard au fait qu'elle puisse être plongée dans une tâche qu'elle devra reprendre à partir du début à son prochain débranchement. Un tel procédé est frustrant et perçu comme contre-productif par le personnel, qui doit vérifier régulièrement l'apparition sur l'écran d'une directive de changement d'affectation.

4.4. Environnement de travail et santé

Globalement, à peine la moitié des personnes répondantes au questionnaire estiment que leur milieu de travail est sain. Les taux sont comparables pour les AASE et les employées et employés de l'ARQ, mais légèrement plus élevés chez les PAR des trois ministères sélectionnés dans l'échantillon. À la SQ, seulement 27% des répondants sont de cet avis.

	TOTAL <i>n=492</i>	AASE (MTESS) <i>n=132</i>		PAR (MTESS, CSST, RRQ) <i>n=126</i>		SQ <i>n=110</i>		ARQ <i>n=124</i>	
Je travaille dans un environnement sain	52%	71	54%	82	65%	30	27%	72	58%

4.4.1 SANTÉ PHYSIQUE

Sur le plan de la santé physique, les centres d'appels sont des milieux de travail exigeants. La position statique et les mouvements répétés entraînent des douleurs musculo-squelettiques qui peuvent devenir chroniques. Les problèmes d'audition ont aussi été relevés lors des consultations. En effet, les centres d'appels sont situés dans des espaces ouverts (les postes de travail séparés par des paravents), et un grand nombre de personnes qui parlent en même temps crée un fond sonore qui peut causer une fatigue auditive. Même si la majorité des personnes consultées ont affirmé disposer d'un équipement adéquat, plusieurs ont relevé que la qualité sonore des appels, parfois médiocre en raison des bruits parasites, est un irritant non négligeable.

Les efforts investis par la direction pour améliorer les conditions physiques et environnementales du travail dans les centres d'appels semblent inversement proportionnels à la proportion de travailleuses et de travailleurs précaires qui y sont employés. Dans certains CGA de la SQ, aucune démarche pour améliorer l'ergonomie des postes de travail n'a été entreprise. À l'ISQ, où toutes les travailleuses sont à forfait l'employeur ne démontre aucune intention d'améliorer les conditions environnementales. En période de pointe, elles n'ont pas de poste de travail attribué, ce qui rend toute adaptation ergonomique du poste de travail impossible en plus de poser des problèmes d'hygiène.

Bien sûr, au-delà de la qualité de l'équipement et de l'ergonomie des postes de travail, le fait d'être soumis à des cadences de travail importantes, dans des positions statiques durant de longues heures, est en soi problématique. Dans la plupart des centres d'appels, les agentes et les agents ont désormais l'interdiction de se lever pour se rendre au bureau de leur chef d'équipe, qu'ils doivent plutôt questionner par téléphone.

	TOTAL <i>n</i> =492	AASE (MTESS) <i>n</i> =132		PAR (MTESS, CSST, RRQ) <i>n</i> =126		SQ <i>n</i> =110		ARQ <i>n</i> =124	
Je dispose d'un équipement adapté à mes besoins (poste de travail, casque d'écoute, chaise)	78%	111	84%	106	84%	65	59%	99	80%
Le niveau de bruit est trop élevé	54%	52	39%	50	40%	85	77%	76	61%
Mon environnement de travail me cause souvent des douleurs (mal de dos, mal de gorge, etc.)	64%	83	63%	75	60%	82	75%	74	60%

Dans certains centres d'appels, la direction a témoigné d'un effort pour adapter les postes de travail, ce qui est apprécié du personnel (par exemple, le centre d'appels de la CSST à Montréal est pourvu de postes de travail debout). Néanmoins, les personnes consultées ont été nombreuses à témoigner du sentiment qu'au-delà des changements techniques facilement mis en œuvre, l'employeur se désintéresse des conditions globales du travail dans les centres d'appels. Particulièrement, elles ont dénoncé les impacts sur leur santé de la course à la performance et au rendement.

4.4.2 SANTÉ PSYCHOLOGIQUE

Les centres d'appels sont reconnus comme des environnements de travail particulièrement difficiles sur le plan de la santé psychologique (Béland-Ouellette et al, 2012). Les résultats de notre étude confirment

cette tendance. En effet, une large majorité de personnes répondantes ont affirmé travailler dans un environnement stressant.

	TOTAL <i>n=492</i>	AASE (MTESS) <i>n=132</i>		PAR (MTESS, CSST, RRQ) <i>n=126</i>		SQ <i>n=110</i>		ARQ <i>n=124</i>	
Je travaille dans un environnement stressant	71%	89	67%	71	56%	103	94%	83	67%
Je me sens souvent fatigué(e)	76%	103	78%	94	75%	87	79%	90	73%
Je suis préoccupée par les sanctions que je pourrais recevoir en raison de mon rendement	52%	75	57%	59	47%	48	44%	71	57%

Une forte proportion des travailleuses et travailleurs sondés affirment avoir pris, au cours de la dernière année, des médicaments pour contrer des symptômes d'anxiété ou de dépression (20%); également, 23% ont été en arrêt de travail pour un problème de santé psychologique depuis qu'ils sont à l'emploi du centre d'appels. Ces chiffres sont légèrement plus élevés pour les personnes qui travaillent toute la journée en téléphonie (24% et 28%). Cependant, les indices les plus frappants de milieux propices à la détresse psychologique concernent les centres d'appels qui emploient des AASE et des PAR, des corps d'emploi très fortement féminisés. Les pressions individualisées à la performance et le manque d'autonomie du personnel y seraient particulièrement aigus. D'autres facteurs d'ordre sociodémographiques peuvent également avoir un impact sur ces statistiques (âge, expériences professionnelles antérieures). Lors des consultations, les représentants et les représentantes syndicales ont confirmé que les absences pour maladie sont très fréquentes dans les centres d'appels.

	TOTAL <i>n=492</i>	AASE (MTESS) <i>n=132</i>		PAR (MTESS, CSST, RRQ) <i>n=126</i>		SQ <i>n=110</i>		ARQ <i>n=124</i>	
Au cours de la dernière année, j'ai pris de façon régulière des médicaments pour contrer des symptômes d'anxiété ou de dépression.	20%	34	26%	25	20%	19	17%	20	16%
Dans mon emploi actuel, j'ai déjà été en arrêt de travail pour cause de détresse psychologique, dépression, épuisement professionnel, anxiété, ou tout autre problème de santé psychologique.	23%	41	31%	39	31%	17	15%	15	12%

Une dimension importante de la pénibilité du travail en centres d'appels est liée à la charge émotive, inhérente au travail de service, mais dont la gestion est particulièrement difficile dans un contexte où les échanges téléphoniques sont soumis à des standards de performance et de rendement. Cet aspect a été documenté par plusieurs chercheurs en psychodynamique du travail, qui relèvent que le décalage entre les émotions affichées (il faut par exemple « sourire au téléphone ») et les émotions ressenties (fatigue, irritation, colère) crée des tensions susceptibles d'entraîner à la longue des troubles psychologiques (INRS, 2011 : 5). Le fait que la marge d'autonomie dans les échanges soit strictement limitée, notamment avec l'utilisation de scripts et la rigidité des procédures, accentue ces contraintes d'ordre psychologique. Historiquement, ce « travail émotionnel » exigé dans les métiers de service a été minimisé et surtout perçu comme de simples qualités (féminines) « innées » : gentillesse, empathie, patience, douceur. Le fait d'identifier ces composantes du travail comme des contraintes psychologiques donne une image plus juste de l'expérience des travailleuses et des travailleurs des centres d'appels.

L'organisation du travail dans les centres d'appels ne prévoit généralement aucun espace-temps destiné à recréer un équilibre psychique lié aux émotions contradictoires vécues au travail. Les échanges expérientiels entre collègues apportent un soutien indispensable pour évacuer le stress, mais de telles rencontres collectives ne sont pas institutionnalisées dans la fonction publique et parapublique. Encore plus fondamentalement, les travailleuses et travailleurs de plusieurs centres d'appels ont affirmé qu'aucun protocole n'est en vigueur pour faire face et récupérer à la suite d'appels agressifs, voire violents. De l'avis de plusieurs personnes rencontrées au cours de cette enquête, ces appels chargés d'émotion sont plus fréquents depuis quelques années, en raison notamment de la difficulté croissante d'accéder aux lignes dans certains M/O et du temps d'attente qui causent de l'impatience chez les usagers et les usagères des services publics. De surcroît, dans un contexte où plusieurs bureaux gouvernementaux ont fermé leurs portes, le téléphone devient de plus en plus le seul médium permettant à la population d'accéder directement au personnel de la fonction publique.

Dans les CGA de la SQ, le stress vécu par les PAT peut atteindre des niveaux extrêmes et implique une charge émotive considérable dont la gestion est plus difficile du fait d'être éloigné du terrain où l'action est en cours. Une étude canadienne récente a démontré que la prévalence de symptômes de stress post-traumatique chez le personnel de répartition des appels de différents corps de police « dépasse de loin celui observé chez les policiers des deux sexes et dans la population en général » (Birze *et al.*, 2014).

4.5 Satisfaction au travail

Une nette majorité de répondantes et de répondants aiment leur emploi malgré la pénibilité des conditions de travail. Plusieurs personnes rencontrées ont expliqué que le contact avec les citoyens et les citoyennes constituait l'aspect le plus positif de leur travail. Néanmoins, près de la moitié (44%) des personnes recherchent tout de même un autre travail, même si la majorité (61%) se sentent captives de leur emploi. Les possibilités d'avancement sont très rares pour le personnel opérateur des centres d'appels, particulièrement dans les établissements situés en région, où les M/O n'ont pas nécessairement d'autres bureaux. De façon surprenante, la proportion de personnes répondantes se sentant captives de leur emploi est pourtant plus élevée en région urbaine (71% à Montréal, et 62% à Québec) qu'ailleurs en province (59% pour l'ensemble des autres régions).

TOTAL	AASE (MTESS)	PAR (MTESS, CSST, RRQ)	SQ	ARQ
n=492	n=132	n=126	n=110	n=124

J'aime mon emploi	75%	93	70%	90	71%	96	87%	88	71%
Je me sens captif/captive de mon emploi (pas d'autre option)	61%	79	60%	79	63%	63	57%	80	65%
Mon travail est motivant	52%	50	38%	68	54%	78	71%	58	47%
Mon travail est répétitif	76%	114	86%	108	86%	60	55%	89	72%
J'ai la possibilité d'être créatif/créative dans mon travail	17%	10	8%	17	13%	26	24%	28	23%
J'arrive à concilier de façon satisfaisante mes responsabilités familiales et professionnelles	66%	66	50%	91	72%	71	65%	96	77%
Je recherche un autre emploi	44%	61	46%	47	37%	52	47%	58	47%
J'ai des possibilités d'avancement dans mon milieu de travail	22%	16	12%	34	27%	24	22%	36	29%
Je me sens compétent(e)	90%	110	83%	117	93%	108	98%	106	85%

4.5.1 CLIMAT DE TRAVAIL

Parmi les facteurs reconnus comme déterminants dans la satisfaction au travail, la conciliation travail-famille, le sentiment de compétence et également la reconnaissance de la part des pairs et des supérieurs sont importants. Plusieurs personnes rencontrées au cours des consultations ont dit que la bonne entente qui régnait entre collègues dans le centre d'appels permettait d'atténuer les inconvénients liés aux conditions de travail difficiles même si, dans d'autres cas, la perception d'iniquités dans la gestion attise au contraire les rivalités ou la méfiance entre collègues.

	TOTAL	AASE (MTESS)		PAR (MTESS, CSST, RRQ)		SQ		ARQ	
	<i>n=492</i>	<i>n=132</i>		<i>n=126</i>		<i>n=110</i>		<i>n=124</i>	
Mes relations avec mes collègues sont positives	91%	124	94%	115	91%	97	88%	112	90%

De façon générale, cependant, toutes s'entendent pour affirmer que les contacts amicaux entre collègues sont très limités dans les centres d'appels à cause du cloisonnement imposé par le travail ininterrompu au téléphone. Certains indices laissent croire que certains employeurs optent stratégiquement pour l'isolement des agentes et des agents pour augmenter la performance du centre d'appels : décalage des horaires de pause et de dîner entre les agentes d'un même secteur, surveillance de tous les instants pour éviter le bavardage, interdiction de se lever.

La solidarité est souvent plus difficile à établir entre le personnel du centre d'appel et les autres personnes employées d'un M/O. Par exemple, il est souvent impossible pour les employées et employés de la première ligne de participer aux activités sociales en raison de la rigidité des horaires du service téléphonique. La perception d'être « à part » des autres employé-es, d'être méprisé de la part des personnes qui croient que les PAR ne font « que » répondre au téléphone, est répandue.

4.5.2 ENCADREMENT HIÉRARCHIQUE

Les centres d'appels sont des environnements très hiérarchisés. Dans certains milieux, les employés et employées ont le sentiment d'être constamment surveillés. La communication directe entre collègues du centre d'appels ou vers un autre service, par exemple pour vérifier une information, est strictement proscrite. Le respect de la ligne hiérarchique, c'est-à-dire l'obligation de passer d'abord par son ou sa chef d'équipe, est érigée en règle d'or. De même, le personnel a généralement pour consigne de ne pas contacter directement l'équipe de la planification des horaires.

Le travail dans les centres d'appels est contrôlé de près. Dans plusieurs M/O, tous les appels sont enregistrés. Les évaluations sont réalisées périodiquement sur la base d'un échantillon de ces appels. Depuis peu, des centres d'appels (notamment à l'ARQ et à la RRQ) ont installé un nouveau système de « capture d'écran » qui permet au supérieur ou au chef d'équipe d'accéder en tout temps à l'écran des agents et des agentes et, ainsi, de s'assurer du respect de la procédure établie. Plusieurs ont l'impression que tous leurs faits et gestes sont épiés, et cette situation entraîne parfois de l'anxiété.

À l'ARQ, des « moniteurs d'écoute » ont la tâche exclusive d'écouter les appels et d'en faire l'évaluation. Dans la plupart des centres d'appels, ce sont les chefs d'équipe qui font ce travail, généralement sur une base mensuelle. Les gestionnaires compilent ces résultats et font l'évaluation annuelle. La méthode de sélection des appels évalués n'est pas toujours explicite de la part de la direction et tend à être de plus en plus opaque dans certains M/O. Avant 2008 à la RRQ, par exemple, les PAR pouvaient choisir une formule d'évaluation en « Y », c'est-à-dire être écoutés au moment de leur choix par un supérieur qui se branchait en direct sur leur ligne. Ce droit a été aboli. Des travailleuses et des travailleurs de certains centres d'appels ont témoigné de procédés de ciblage et d'intensification de l'écoute exercés sur certains employées et employés moins performants.

	TOTAL <i>n=492</i>	AASE (MTESS) <i>n=132</i>		PAR (MTESS, CSST, RRQ) <i>n=126</i>		SQ <i>n=110</i>		ARQ <i>n=124</i>	
Mon travail est régulièrement sous écoute	83%	108	82%	116	92%	98	89%	87	70%

Les chefs d'équipe apportent un support aux agentes et aux agents dans l'exercice quotidien de leurs responsabilités et jouent aussi un rôle important dans l'opérationnalisation de l'évaluation. Dans les meilleurs cas, ils sont perçus comme des « coaches » et des intermédiaires qui facilitent les relations avec les gestionnaires. Dans d'autres cas, ils sont davantage perçus comme des alliés de la direction dans l'application de mesures répressives. Plusieurs personnes ont témoigné qu'en raison du manque de personnel, les rencontres de coaching étaient pratiquement suspendues.

4.5.3 RECONNAISSANCE

Les centres d'appels sont des milieux souvent isolés du reste des M/O, et les personnes qui y sont employées ont l'impression que la nature et l'importance de leur travail sont mal comprises par leurs collègues du M/O et par leurs supérieurs. Le haut taux de surqualification de ces travailleuses et

travailleurs (voir section 3.2) exacerbe ce sentiment de frustration. La perception des gestionnaires de la part du personnel des centres d'appels est très variable et dépend hautement de la personnalité et du style de gestion de ceux-ci. Lors des consultations, les membres ont fait valoir que, nonobstant la qualité des rapports humains établis avec un directeur ou une directrice en particulier, cela avait peu d'incidence sur l'organisation du travail qui n'est pas du ressort des gestionnaires de proximité. Des relations positives avec la direction ont cependant un impact important sur le climat de travail.

	TOTAL <i>n=492</i>	AASE (MTESS) <i>n=132</i>		PAR (MTESS, CSST, RRQ) <i>n=126</i>		SQ <i>n=110</i>		ARQ <i>n=124</i>	
Je me sens reconnu(e) dans mon milieu de travail	54%	65	49%	85	67%	48	44%	66	53%
Je me sens respecté(e) par mon (ma) gestionnaire	78%	103	78%	97	77%	82	75%	102	82%

4.5.3.1 Les PAR

De l'avis de plusieurs PAR rencontrées durant les consultations, leur tâche s'alourdit et se complexifie de plus en plus dans les M/O (spécialisations, bilinguisme, multitâches). Avec les transformations qui touchent la prestation de services, on leur demande d'être plus polyvalents. Au Tourisme, par exemple, les PAR doivent combiner le service téléphonique, l'accueil au comptoir, les courriers électroniques et même le clavardage. Dans certains M/O, les PAR font certaines tâches qui relèvent normalement de la catégorie des techniciens.

Les PAR ont le sentiment que l'importance de leur travail de première ligne dans les M/O est sous-estimée à la fois par les gestionnaires et par les autres fonctionnaires du gouvernement. On peut penser que le niveau de surqualification des PAR, très élevé comme nous l'avons vu, contribue à ce sentiment de manque de reconnaissance. Plusieurs ont dit se sentir pris en étau entre les gestionnaires qui veulent augmenter leur « productivité » et la population qui demande des services de qualité et accessibles. Lorsque, en raison du manque d'effectifs, les temps d'attente téléphonique sont longs, les PAR subissent de plein fouet le mécontentement et même parfois l'agressivité des usagers et usagères des services publics. Leur marge d'autonomie dans leurs échanges avec la population est particulièrement réduite. Leurs propos sont scriptés et les PAR sont évalués avant tout sur leur respect des protocoles. Par exemple, certaines PAR doivent obligatoirement demander à la fin d'un appel : « Est-ce que je peux faire autre chose pour vous? », et ce, même lorsqu'une telle formule peut être perçue comme insultante ou ironique par la personne au bout du fil qui vient d'apprendre, par exemple, que ses prestations seront coupées. Plusieurs PAR ont affirmé se sentir comme des rouages d'une chaîne de montage.

4.5.3.2 Les AASE

Au MTESS, la transformation administrative qui a mené à la création des centres d'appels a touché profondément le travail des AASE. Alors que dans le passé, chaque AASE travaillant dans un CLE avait un certain nombre de dossiers dont il ou elle s'occupait de façon continue à toutes les étapes, le travail au MTESS est désormais parcellisé. Des centres administratifs spécialisés ont été créés pour traiter certains types de demandes ou une étape en particulier dans le traitement des dossiers (ex. : la demande initiale d'aide sociale), et des centres d'appels ont été créés pour centraliser le suivi des dossiers. Les AASE qui travaillent dans les centres d'appels interviennent ponctuellement dans des dossiers qui ne relèvent d'aucun agent en particulier. Plusieurs ressentent de la frustration liée au peu d'autonomie dont ils et elles disposent dans l'exercice de leur travail, qui relève du domaine du travail social et non seulement de l'information.

Au CRC d'Emploi-Québec à Montréal, un petit centre d'appels d'une dizaine d'employées qui reçoit les appels pour les CLE de l'île de Montréal, les agentes d'emploi n'ont pas la possibilité de faire des références vers des programmes ou prendre des décisions dans les dossiers particuliers des personnes qui appellent. Bien qu'appartenant à la même classification, elles ont l'impression de n'être qu'une courroie de transmission vers les autres agentes qui travaillent dans les CLE et qui ont le pouvoir d'intervenir aux dossiers. Au CCC de l'aide sociale et au RQAP, les agentes ont conservé un peu plus de marge de manœuvre et peuvent faire des modifications dans les dossiers des usagers. Dans certains cas, épuisées par la surcharge de travail, elles ont quitté un CLE pour un centre d'appels où, font-elles valoir, le travail ne peut s'accumuler. Cependant, ce changement a signifié la fin d'une prestation de service en personne pour ces travailleuses formées en service social qui vivent difficilement la déshumanisation des services. Plusieurs craignent d'ailleurs que leur travail soit menacé de dé-classification.

4.5.3.3 Les PAT

Les PAT revendiquent depuis longtemps que les CGA de la SQ soient reconnus comme des centres d'appels d'urgence et non simplement des centres de répartition. Le retard salarial qu'ils et elles accusent par rapport aux préposé-es qui travaillent pour d'autres corps de police suscite énormément de frustration. Dans la fonction publique, le corps d'emploi des PAT est au bas de l'échelle, ce qui est injustifiable selon les PAT en considération de l'importance de leur travail et du niveau de pression qu'ils et elles vivent. Un autre motif majeur d'insatisfaction est lié au système de qualification pour les primes de fin de semaine. En effet, pour avoir droit à la prime de fin de semaine, les PAT doivent avoir travaillé toute la fin de semaine précédente. Selon certains PAT, les gestionnaires planifient les horaires de façon à limiter le plus possible l'octroi de primes de fin de semaine. De même, les doubles quarts de travail ou les heures supplémentaires (très fréquents à la SQ) ne donnent le plus souvent droit à aucune prime.

Dans un autre ordre d'idée, le manque de formation est également perçu comme un symptôme du déficit de reconnaissance dont sont victimes les PAT. Que ce soit pour perfectionner leurs compétences linguistiques ou pour développer des outils d'intervention dans les cas extrêmes (menaces de suicide, par exemple), l'employeur est peu disposé à mettre sur pied un programme de formation continue pour les PAT ni même d'instaurer de façon formelle un protocole de *debriefing* après des appels particulièrement difficiles.

4.5.3.4 Les compétences linguistiques dans les centres d'appels

Parmi les personnes répondantes au questionnaire, près de la moitié utilise régulièrement ou principalement une autre langue que le français dans le cadre de son travail. Dans certains ministères et organismes non visés par notre échantillonnage (comme au Tourisme ou au MIDI, par exemple), toutes les agentes et les agents maîtrisent au moins deux langues, et souvent une troisième.

	TOTAL <i>n=492</i>	AASE (MTESS) <i>n=132</i>		PAR (MTESS, CSST, RRQ) <i>n=126</i>		SQ <i>n=110</i>		ARQ <i>n=124</i>	
J'utilise seulement le français dans le cadre de mon travail	39%	92	70%	50	40%	8	7%	40	32%
J'utilise occasionnellement une autre langue que le français dans le cadre de mon travail (moins d'une fois par semaine en moyenne)	15%	8	6%	10	8%	34	31%	21	17%

J'utilise régulièrement une autre langue que le français dans le cadre de mon travail (au moins une fois par semaine en moyenne)	40%	25	19%	56	44%	66	60%	49	40%
J'utilise principalement une autre langue que le français dans le cadre de mon travail	7%	7	5%	10	8%	2	2%	14	11%

Cette compétence ne fait pourtant l'objet d'aucune reconnaissance salariale. Dans certains cas, le fait d'être bilingue peut même être pénalisant lorsque cette minorité d'agentes et d'agents doit « vider les lignes » anglaises avant de pouvoir partir à la fin de leur quart de travail, ou dans le processus d'autorisation des congés ou des départs hâtifs. De plus, la complexité accrue du travail liée au fait de devoir passer rapidement d'une langue à l'autre et de traiter des appels avec des interlocuteurs qui n'ont parfois qu'un anglais approximatif n'est pas toujours reconnue ni même prise en compte dans l'évaluation des statistiques de performance.

5. CONSÉQUENCES SUR LES SERVICES PUBLICS DE L'IMPLANTATION DE CENTRES D'APPELS

L'implantation de centres d'appels dans le secteur public s'inscrit dans un processus plus large de transformation de l'État et de la prestation de services publics (voir section 1). La transformation de la prestation de services repose, entre autres, sur un éloignement progressif des fonctionnaires de la population et pointe vers la disparition progressive des services directs (en personne) au profit d'autres modes de prestation. Cette restructuration a lieu dans la plupart des pays développés; au Canada, notamment, elle tend à s'accompagner de la privatisation, de la sous-traitance, et de la commercialisation des services publics (Pupo et Noack, 2010 : 116).

Dans la section 4, nous avons exposé les principaux constats concernant la dégradation des conditions de travail dans les centres d'appels; cette détérioration est liée directement aux nouveaux modes de gestion par les statistiques et les indicateurs quantitatifs de performance. Ces constats concordent tout à fait avec ceux des chercheuses qui ont étudié les conditions de travail dans les centres d'appels de la fonction publique fédérale (West *et al.*, 2006). Les personnes rencontrées lors des consultations ont été très nombreuses à déplorer que, dans les centres d'appels, ce soit la « quantité » plutôt que la « qualité » des services qui prime. Ce paradigme productiviste n'est pas sans conséquence sur la qualité de vie au travail, comme nous l'avons vu, mais également sur la qualité et même la nature des services publics eux-mêmes.

Les recherches montrent que l'identité professionnelle des fonctionnaires est fortement liée à la mission de service public et à la relation avec les usagers des services. La motivation des employées et employés du secteur public serait plus fortement ancrée et liée à leur « travail en soi et non uniquement [à] leur salaire » que dans le secteur privé (ce qu'en psychologie on appelle une « motivation intrinsèque ») (Benhamou *et al.*, 2013). En d'autres termes, les travailleuses et travailleurs des services publics sont plus sensibles à la perte de sens et à la détérioration perçue de la qualité du service que des travailleurs et travailleurs du secteur privé commercial.

	TOTAL <i>n=492</i>	AASE (MTESS) <i>n=132</i>		PAR (MTESS, CSST, RRQ) <i>n=126</i>		SQ <i>n=110</i>		ARQ <i>n=124</i>	
Je pense que le service que je donne est important	98%	131	99%	124	98%	109	99%	115	93%
Je considère que je suis dans une relation d'aide avec les citoyens/nes	92%	110	83%	119	94%	106	96%	116	94%
J'estime que j'ai une responsabilité morale de répondre aux besoins des citoyens/nes	96%	127	96%	120	95%	106	96%	117	94%

Client ou usager : un vocabulaire révélateur

Une dimension importante de l'implantation de la nouvelle gestion publique – et dont l'impact est loin de n'être que sémantique – est l'apparition d'un nouveau lexique qui contribue à modifier en profondeur les attentes, les attitudes et les comportements de la population à l'égard du service public. Tout comme le sont les outils de planification et les indicateurs de performance, le langage de gestion des centres d'appels de la fonction publique et parapublique est calqué sur celui en vigueur dans le secteur privé. Le terme « client » est devenu tellement omniprésent que même les personnes qui sont critiques à l'égard du virage marchand des services publics l'utilisent couramment. Et ce, même si recourir au concept de « service à la clientèle » pour désigner certains services publics – ceux liés à l'application d'un cadre réglementaire, par exemple – constitue en soi un usage impropre.

Des chercheurs se sont questionnés sur cette expression « service à la clientèle », qui renvoie à une idée plutôt vague, mais dont la force normative est telle que les fonctionnaires y adhèrent souvent sur la base de leur désir de servir le public (Fountain, 1999). Pourtant, cette formule de « service à la clientèle » n'est pas neutre et introduit une vision rompant avec la perspective démocratique qui doit être celle de la fonction publique. Dans le secteur privé, la clientèle se divise en parts de marché, dont certaines sont ciblées pour leur potentiel lucratif pour l'entreprise. Le « service à la clientèle » n'est jamais une fin en soi dans l'entreprise privée, il est un moyen pour atteindre d'autres objectifs stratégiques, orientés vers le profit des actionnaires. Dans l'économie de marché, les efforts consacrés à la satisfaction des consommateurs sont inversement proportionnels au degré de captivité de ceux-ci.

Dans le secteur public, en revanche, les « clients » n'ont pas la possibilité de se tourner vers un autre organisme producteur de service. Les groupes moins favorisés dans leur rapport avec l'appareil public, notamment les personnes en situation de pauvreté et disposant de peu de pouvoir politique, sont davantage négligés par le « service à la clientèle ». Ainsi, paradoxalement, une amélioration de certains aspects de la prestation de services à la population (en termes de rapidité, par exemple) peut s'accompagner d'un accroissement des inégalités (Fountain, 1999). Par exemple, les citoyens plus fortunés peuvent obtenir un certificat de naissance dans un délai accéléré de trois jours en payant un tarif supérieur, alors que les autres doivent s'accommoder de délais plus importants.

Au Centre d'expertise des grands organismes (CEGO), un organisme de partage de la vision affairiste des services gouvernementaux, la spécificité des services publics par rapport aux services disponibles dans le secteur commercial ne fait pas du tout partie des réflexions et des échanges. Dans une étude commandée par le CEGO et intitulée *Document de réflexion sur une orientation évolutive d'un CRC efficace*, tout doute à ce sujet est d'ailleurs dissipé dès les premières pages. Dans une note au lecteur, les auteurs de l'étude précisent que :

« Dans la mesure du possible, le langage utilisé dans ce document a été adapté à la réalité de la fonction publique où le terme « citoyen » réfère au client. Toutefois, il peut arriver à l'occasion que ces deux termes soient utilisés indifféremment. Veuillez s'il vous plaît les tenir pour équivalents » (CEGO, 2013 : 4).

5.1 La qualité des services : outils et mesures quantitatives

Les centres d'appels, que ce soit dans la fonction publique ou dans le secteur privé, disposent de très peu d'outils pour mesurer la qualité des services en comparaison de la panoplie d'indicateurs de la performance du personnel ou du centre d'appels (volume et durée des appels, taux d'occupation, taux de rappel, etc.). Dans le rapport du CEGO précédemment mentionné, et destiné aux membres du réseau d'échange sur la gestion des CRC, le seul indicateur à la planification proposé pour mesurer la qualité du service est « le pourcentage des appels répondus [sic.] à l'intérieur d'un nombre de secondes déterminé d'avance » (CEGO, 2013 : 9).

Quant aux programmes « d'assurance-qualité » mis en place dans plusieurs M/O, il s'agit essentiellement de systèmes d'évaluation de la conformité. Les personnes rencontrées au cours de cette étude ont déploré que l'expertise des agentes et des agents dans la prestation de services n'est pratiquement jamais sollicitée lors de l'élaboration ni de l'évaluation de la pertinence des normes et des procédures dans les centres d'appels.

En vertu de la Loi sur l'administration publique, adoptée en 2002, les ministères et organismes sont tenus de produire une Déclaration de services à la clientèle. Cette Déclaration contient des engagements publics en matière d'accessibilité des services. Ainsi, tous les centres d'appels de la fonction publique et parapublique se sont dotés de cibles, généralement affichées dans leur déclaration de services aux citoyens, de temps de réponse. Par exemple, plusieurs M/O s'engagent à répondre aux appels dans une durée de 3 minutes. Dans un contexte de compression budgétaire et de restriction à l'embauche, la planification gère les effectifs et les lignes téléphoniques en fonction du maintien d'indicateurs statistiques d'accessibilité des services. Ces données deviennent la mesure par excellence de la qualité des services dont les M/O font état dans leur rapport annuel de gestion.

Des statistiques d'accessibilité biaisées

Avec l'augmentation du volume d'appels dans plusieurs centres et la diminution généralisée des effectifs, plusieurs ministères et organismes ont plus de difficultés à respecter leurs engagements en matière d'accessibilité. En conséquence, la plupart d'entre eux adoptent des stratégies afin de pouvoir présenter des statistiques en apparence conformes à la lettre de leur Déclaration de services, sinon à son esprit. La stratégie la plus courante est de fermer des lignes lorsque le volume d'appels atteint un certain seuil. Ainsi, les personnes se rivent à un message enregistré leur demandant de rappeler plus tard, ou tout simplement à une ligne engagée. Ainsi, les délais d'attente officiels sont maintenus artificiellement bas.

Le nombre d'appels rejetés par le système téléphonique n'est presque jamais présenté dans les rapports annuels de gestion, et le taux officiel de réponse dans un délai acceptable est donc complètement biaisé puisqu'il exclut à la fois les appels rejetés et les appels « abandonnés » par les citoyennes et les citoyens mis en attente. Grâce à une demande d'accès à l'information, nous avons pu obtenir quelques données concernant le taux d'appels rejetés et abandonnés dans certaines M/O. Voici deux exemples éloquentes :

- Au CCC du MTESS, le taux de non-réponse (appels rejetés et abandonnés) grimpe à 35% en moyenne pour l'année 2014-2015. Pourtant, le ministère affiche dans son dernier rapport annuel un niveau de qualité du service de 80% (d'appels pris en charge dans un délai de trois minutes), bien supérieur à sa cible de 70%.
- Au centre d'appels de l'aide financière aux études du MELS, entre les mois d'octobre 2014 et août 2015, le taux de non-réponse a atteint une moyenne de 67% (5% d'appels abandonnés et 62% d'appels rejetés).

5.2 Pressions temporelles et standardisation du travail : conséquences sur les services

Dans un mode de gestion axé sur les statistiques, l'objectif visé est la maximisation du temps en ligne : le temps de formation ou d'autoformation est coupé, les réunions périodiques sont espacées, voire presque abolies dans certains cas, les interventions à faire dans les dossiers par les agentes et les agents doivent être réalisées en ligne. Les agentes et agents ressentent la contradiction entre la qualité du service et la pression à la production.

Par ailleurs, la standardisation des appels dans le secteur public se bute à des obstacles inexistants dans le secteur privé en raison de l'hétérogénéité des besoins de la population et de l'éventail des informations ou services rendus. Lors des rencontres de consultation, les travailleuses et travailleurs des centres d'appels de la plupart des M/O ont expliqué que la durée des appels était très variable, de quelques minutes à peine pour une demande d'information générale, à plusieurs dizaines de minutes pour des questions plus complexes et spécifiques à un dossier. Des cibles de durée d'appel dans les services publics ne sont finalement que des mesures comptables basées sur des moyennes, mais aucunement le reflet d'une durée d'appel « standard ».

Les agentes et les agents dans certains centres d'appels, particulièrement dans les situations de sous-effectif, subissent des pressions importantes pour améliorer leur « productivité » en réduisant la durée moyenne de leurs appels et leur temps en « hors-ligne ». Dans bien des cas, les personnes rencontrées

ont dit préférer ne pas trop tenir compte de ces pressions temporelles pour se concentrer sur les besoins des citoyennes et citoyens; cependant, la plupart ont reconnu que, malgré cela, un certain stress lié au temps était inévitable. Dans plusieurs centres d'appels, un chronomètre apparaît à l'écran dès le début de l'appel; à partir d'un certain niveau de dépassement (par exemple un appel de 30 minutes alors que la cible est de 3 minutes), l'agent ou l'agente sait très bien que ses statistiques individuelles de performance en seront affectées. Dans certains cas, les gestionnaires ont instauré un système de couleurs (vert-jaune-rouge) pour illustrer le niveau de performance des employés et employées. Ces dispositifs sont perçus comme infantilisants par plusieurs travailleuses et travailleurs, en plus d'exercer une pression indue sur les personnes.

	TOTAL <i>n=492</i>	AASE (MTESS) <i>n=132</i>		PAR (MTESS, CSST, RRQ) <i>n=126</i>		SQ <i>n=110</i>		ARQ <i>n=124</i>	
Je peux prendre le temps nécessaire pour répondre correctement aux citoyens/nes	71%	77	58%	108	86%	71	65%	93	75%
Je dispose d'un temps de préparation suffisant	49%	59	45%	81	64%	41	37%	57	46%

Compressions d'effectifs et pression temporelle accrue au MTESS³⁰

Dans tous les centres d'appels du MTESS (voir tableaux en annexe), les effectifs ont baissé dans les dernières années. À Services Québec, par exemple, même si le nombre d'appels est en légère croissance ces dernières années, le personnel du centre d'appels a décru de 18% depuis 2011. De l'avis des préposées de Caplan et de Québec, cette situation s'est traduite par une intensification notable du travail.

Au centre d'appels de l'aide sociale (le CCC), les effectifs ont également baissé depuis quelques années alors que le nombre d'appels est resté plus ou moins stable. Le nombre moyen d'AASE au travail par jour pour répondre aux appels est passé de 82 à 69 entre 2010 et 2015 alors que, parallèlement, la pression exercée sur ces agentes et agents a augmenté. Pour répondre aux besoins d'une population souvent vulnérable, une cible de 3 minutes par appel a été établie par le MTESS. Pourtant, les données fournies par le ministère révèlent que la durée moyenne des appels dans l'ensemble du CCC est systématiquement plus élevée (4 m 42 s en moyenne en 2014-2015), ce qui a pour conséquence de continuellement donner aux agent-es le sentiment de ne pas être assez performant-e. Les rencontres de formation du mercredi matin, une institution dans plusieurs M/O, ont été abolies. Selon le MTESS, cette décision a été prise afin « d'augmenter l'accessibilité des services », et ce, « conformément aux meilleures pratiques de l'industrie des centres d'appels ».

Le travail dans les centres d'appels est encadré par des procédures très strictes. Les agentes et les agents doivent se conformer à des scripts et faire systématiquement la promotion des services Internet, notamment. Des personnes rencontrées au cours des consultations ont révélé que, dans certaines M/O,

³⁰ Les données présentées dans cette section sont tirées des documents fournis par le MTESS concernant les effectifs, le volume d'appel et le temps d'attente téléphonique dans ses centres d'appels, à la suite d'une demande d'accès à l'information.

les gestionnaires demandent aux agentes et aux agents de limiter les informations transmises dans leurs échanges. Par exemple, au CCC du MTESS, il est strictement interdit aux AASE du centre d'appels de l'aide sociale de prendre l'initiative de mentionner aux personnes au bout du fil les recours auxquels elles pourraient avoir droit ou d'autres prestations dont elles pourraient faire la demande. Pour plusieurs fonctionnaires, de telles directives entrent en contradiction avec leur éthique de travail et leur conception du service public. Par ailleurs, l'impression générale de devoir « expédier » les citoyennes et les citoyens le plus rapidement possible mine le moral de plusieurs AASE, TVV et PAR des centres d'appels de la fonction publique.

	TOTAL <i>n=492</i>	AASE (MTESS) <i>n=132</i>		PAR (MTESS, CSST, RRQ) <i>n=126</i>		SQ <i>n=110</i>		ARQ <i>n=124</i>	
Je ressens souvent un sentiment d'impuissance dans mon travail	62%	88	67%	79	63%	59	54%	80	65%
Je reçois parfois des consignes qui vont à l'encontre de mon éthique de travail	40%	62	47%	47	37%	37	34%	52	42%

CONCLUSION

« Traditionnellement de nombreux travailleurs des services publics [...] apportaient tout un ensemble complexe de compétences dans leur travail et étaient capables d'exercer leur métier avec un degré d'autonomie leur permettant de répondre de façon individualisée à leurs clients. Même dans des cadres dirigés de manière très bureaucratique, comme les services des impôts, de nombreux travailleurs du public avaient acquis une somme considérable de connaissances spécialisées découlant de leur expérience et pour la plupart non consignées par écrit. La qualité des services a par conséquent dépendu essentiellement de l'existence d'une main-d'œuvre stable, dévouée, qui souvent obéissait fortement à des critères éthiques et professionnels développés au travers de pratiques communes, avec un haut niveau d'autocontrôle. »

(Huws, 2013)

Cette recherche sur les centres d'appels dans la fonction publique et parapublique a permis d'identifier les principaux enjeux liés aux conditions de travail et à la prestation de services dans ce type d'établissements, et cela, du point de vue des membres du SFPQ qui y travaillent.

L'intensification du travail et le surcontrôle sont généralisés dans les centres d'appels, et la gestion par les statistiques et les indicateurs quantitatifs de performance sont maintenant implantés dans tous les M/O. La transformation des services publics en « services à la clientèle », sur le modèle du secteur privé, entraîne les conditions d'emploi et les conditions de travail du secteur public dans une spirale vers le bas. Cette dégradation de la qualité de l'emploi dans le secteur public avec l'implantation du modèle des centres d'appels a un impact disproportionné sur les femmes.

Les conséquences de la détérioration des conditions de travail sont majeures sur la santé physique et psychologique des travailleuses et des travailleurs, sur leur satisfaction au travail, mais également sur la qualité des services publics qu'ils et elles sont en mesure de donner à la population. En effet, l'implantation au sein du secteur public d'un modèle directement importé du secteur privé vient bouleverser le rapport traditionnel que les fonctionnaires – qui voient leur marge d'autonomie de plus en plus réduite – entretiennent avec leur travail d'utilité publique. Ainsi, l'introduction d'une logique de production de masse dans l'appareil gouvernemental et la substitution de la notion de service public à celui de « service à la clientèle » induisent nouvelle culture de prestation de services publics, dont les implications politiques et sociales restent encore largement à documenter.

BIBLIOGRAPHIE

BATT, Rosemary, David HOLDMAN et Ursula HOLTGREWE (2009). « The Globalization of Service Work: Comparative Institutional Perspectives on Call Centers ». *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 62, no.4, p.453-488.

BÉLAND-OUELLETTE, Vanessa, Julie CLOUTIER et Denis HARRISSON (2012). *Les conditions de travail dans les centres d'appels: les personnes syndiquées du SCFP au Québec*. UQÀM, SCFP, 102 p.

BIRZE, Arija, Cheryl REGEHR et Vicki LEBLANC (2015). « Effets du stress et des émotions sur les préposés aux communications de la police ». *La Revue de la Gendarmerie royale du Canada*, vol. 77, no.3. www.rcmp-grc.ca/gazette/vol77no3/cover-dossier/911-fra.htm [consulté le 5-11-2015].

BUSCATTO, Marie (2002). « Les centres d'appels, usines modernes? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique ». *Sociologie du travail*, 44, p.99-117.

CEGO/Services TRIAD inc. (2013). *Document de réflexion sur une orientation évolutive d'un CRC efficace*. Rapport, version finale novembre 2013, 73 p.

COUSIN, Olivier (2002). « Les ambivalences du travail. Les salariés peu qualifié dans les centres d'appels ». *Sociologie du travail*, 44, p.499-520.

DI RUZZA, Renato (2003). « La prescription du travail dans les centres d'appels téléphoniques », *Revue de l'IREs*, 43, 3.

DUNKEL, Wolfgang et Annika SCHÖNAUER (2005). « Reorganising the Front Line. Customer Service in the Public Sector », dans *Restructuring Across Value Chains and Changes in Work and Employment. Case Study Evidence From the Clothing, Food, IT and Public Sector*. WORKS Project (Commission européenne), Work Paper 10, p.105-132.

FERIEL, Émilie (2013). « La prescription du travail dans la relation de service : entre implication active et réflexivité contrainte. Le cas des centres d'appels téléphoniques ». *Interrogations*, no.16. <http://www.revue-interrogations.org/La-prescription-du-travail-dans-la> [consulté le 9-01-2015].

FLEISCHMAN, Anne (2011). « La Gaspésie courtise les centres d'appels ». *Jobboom*, 2011. <http://www.jobboom.com/carriere/la-gaspesie-courtise-les-centres-d-appels/> [consulté le 19-02-2016]

FOUNTAIN, Jane E (1999). « Paradoxes of Public Sector Customer Service ». *Faculty Research Working Paper Series*, Harvard University, R99-03.

GRAVEL, François (2015). « Centres d'appels aux fonds publics ». *Acadie Nouvelle* (24 août 2015). <http://www.acadienouvelle.com/editoriaux/2015/08/24/centres-d-appels-aux-fonds-publics/> [consulté le 05-02-2016]

HUWS, Ursula (2013). « La crise comme aubaine sans précédent pour le capitalisme : une nouvelle accumulation par la marchandisation des services publics ». *Variations*, 18. <http://variations.revues.org/643> [dernière consultation 08-02-2016]

Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (INRS, France) (2011). *Travail en centres d'appels téléphoniques*. Dossier INRS, 11 p. http://www.sante-travail-marne.fr/images/sante-travail-marne/pdf/wcentresappels_inrs.pdf [dernière consultation 07-03-2016]

PICHAULT, François et Marc ZUNE (2000). « Une figure de la déréglementation du marché du travail: le cas des centres d'appels ». *Management et Conjoncture sociale*, no. 580.

PIERRE, Xavier et Diane-Gabrielle TREMBLAY (2012). « Attraction et rétention des centres d'appels : l'innovation socioterritoriale comme source d'avantages concurrentiels? ». *Interventions économiques*, 44. www.interventionseconomiques.revues.org/1579 [dernière consultation : 11-10-2013]

PUPO, Norene et Andrea NOAK (2010). « Dialling for Service: Transforming the Public-Sector Workplace in Canada », dans Norene J. Pupo et Mark P. Thomas (dir.), *Interrogating the New Economy: Restructuring Work in the 21st Century*. Toronto, University of Toronto Press, p.111-128.

SCHÖNAUER, Annika (2008). « Reorganising the Front Line: the Case of Public Call Center Services ». *Work organisation, labour & globalisation*, vol. 2, no. 2, p.131-147.

STEVENS, Andrew J.R. (2014). *Call Centers and the Global Division of Labor. A Political Economy of Post-Industrial Employment and Union Organizing*. New York, Routledge, 220 p.

STINSON, Jane (2010). « Labour Casualization in the Public Sector », dans Norene J. Pupo et Mark P. Thomas (dir.), *Interrogating the New Economy: Restructuring Work in the 21st Century*. Toronto, University of Toronto Press. p.93-109.

THÉRY, Laurence. « Face à l'intensification, quand les syndicalistes interrogent leurs pratiques ». *Mouvements*, 58, 2, p.117-124.

VAN DEN BROEK, Diane (2003). « Selling Human Services: Public Sector Rationalisation and the Call Centre Labour Process ». *Australian Bulletin of Labour*, vol. 29 no. 3, p.236-252.

VAN JAARSVELD, Danielle, Ann C. FROST et David WALKER (2007). *The Canadian Contact Centre Industry: Strategy, Work Organization & Human Resource Management*. The Global Call Centre Industry Project, 38 p.

VINCENT, Richard et Larry MCKEOWN (2008). « Tendances dans l'industrie des centres d'appels ». *Série d'études analytiques – Division des industries de service*, Statistique Canada, 8 p.

WEST, Howie, Norene PUPO et Andrea NOAK (2007). *Le point de vue de travailleuses et travailleurs des centres de contact clientèle fédéraux*. AFPC, CRWS et York University, 60 p.

ANNEXES

1. Portrait global des centres d'appels (par ville et M/O)
2. Questionnaire
3. Guide d'entretien
4. Tableaux effectifs VS volume des appels
5. Extraits de témoignages

ANNEXE 1 PORTRAIT GLOBAL DES CENTRES D'APPELS (PAR VILLE ET M/O) ³¹

M/O	Ville	Source des données	Emplois	% occasionnels	% femmes
ARQ	Toutes régions	a, m	1500 ³²	22% ³²	68% ³³
CARRA	Québec	s	70	64%	79%
CNT	Montréal	s	32	16%	42%
CSST	Montréal, Caplan et quelques postes en région	s	118	16%	73%
ISQ	Québec	m	60	–	–
Justice	Québec et Montréal	a	35	–	–
MELS (AFE)	Québec	s	33	70%	90%
MIDI	Montréal	s	29	31%	81%
MTESS /CCC	Gaspé	s	53	23%	76%
	Trois-Rivières	s	56	25%	81%
MTESS/Centre d'appels Placement	Trois-Rivières	m	25	–	96%
MTESS/Centre de recouvrement	Québec	m	20	–	–
MTESS/CRC Emploi	Montréal	m	10	–	–
MTESS/État civil	Québec	s	19	32%	65%
MTESS/RQAP	Québec	s	44	39%	72%
	Ste-Anne-des-Monts	s	21	14%	85%
	Rouyn-Noranda	s	109	27%	87%

³¹ Les données (s) sont tirées des registres informatiques du SFPQ, et correspondent aux effectifs en date du 18 septembre 2015. Les données (a) sont tirées de documents gouvernementaux obtenus à la suite d'une demande d'accès à l'information, et correspondent en général aux effectifs dénombrés par le ministère ou l'organisme en date du 31 mars 2015. Le nombre d'emplois correspond aux personnes qui travaillent dans les centres d'appels, incluant dans la plupart des cas les chefs d'équipe, qui sont en général de la même catégorie d'emploi que les autres personnes employées du centre d'appel, mais non le personnel cadre. Les données (m) sont des approximations obtenues après consultation des membres du SFPQ, parce que les données pertinentes ne pouvaient être isolées dans les registres informatiques.

³² Ce nombre est approximatif. Les données fournies par l'ARQ indiquent que 1 295 personnes travaillent dans les centres d'appels pour les services aux particuliers (796) et aux entreprises (483) ainsi qu'au service des plaintes (16), et nous estimons qu'au moins 200 membres du SFPQ travaillent au centre d'appels du recouvrement.

³³ Pour tous les TVF de l'ARQ.

M/O	Ville	Source des données	Emplois	% occasionnels	% femmes
MTESS/Services Québec	Caplan	s	19	74%	82%
	Québec	s	90	53%	78%
MTQ	Québec, Montréal	s	82	44%	35%
MTQ - 511	Montréal	a	6	–	–
OPC	Toutes régions	s	37	0%	88%
RAMQ	Québec	s	172	49%	84%
RBQ	Montréal	a	10	–	–
Régie du logement	Toutes régions	a	83 ³⁴	38%	70%
RRQ	Québec, Montréal et régions	s	125	28%	79%
SAAQ	Montréal	s	109	47%	65%
	Murdochville	s	40	38%	66%
	Québec	s	126	59%	76%
SEPAQ	Québec	s	35	69%	71%
SQ	Régions	s	334	45%	54%
Tourisme	Montréal	a	9	–	–
TOTAL	–	–	3511 ³⁵	32% ³⁴	70% ³⁴

³⁴ Cette donnée a été révisée depuis le dépôt du rapport en avril 2016 (07-06-16).

³⁵ Pour les raisons évoquées aux notes précédentes, les données de ce tableau doivent être considérées à titre indicatif seulement.

ANNEXE 2 QUESTIONNAIRE (VOLET QUANTITATIF)

1. Recherche sur les centres d'appels de la fonction publique et parapublique du Québec

Vous avez reçu par la poste une invitation à remplir ce questionnaire en ligne.

Nous vous rappelons que votre participation demeurera strictement confidentielle. Il est important de répondre à toutes les questions et de cocher les réponses qui correspondent à votre situation.

Vous aurez l'opportunité de vous exprimer plus librement dans une question ouverte à la fin du questionnaire.

Merci beaucoup de votre collaboration.

2. RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

* 1. Veuillez inscrire le code personnel qui vous a été attribué dans la lettre d'invitation.

* 2. Sexe

- F
- M

* 3. Âge

- 18-25 ans
- 26-35 ans
- 36-45 ans
- 46-55 ans
- 56 ans et plus

* 4. Êtes-vous né(e) au Canada?

- Oui
- Non, j'habite au Canada depuis 5 ans ou moins
- Non, j'habite au Canada depuis plus de 5 ans

* 5. Faites-vous partie d'une minorité visible?

- Oui
- Non

* 6. Quel niveau d'études le plus élevé avez-vous terminé?

- Diplôme d'études secondaires ou équivalent
- Diplôme d'études collégiales/CÉGEP ou équivalent
- Baccalauréat
- Diplôme d'études supérieures (maîtrise, doctorat)
- Autre (veuillez préciser)

3. SITUATION D'EMPLOI/HISTORIQUE D'EMPLOI

* 7. Quel est votre statut d'emploi?

- Permanent ou en voie de le devenir
- Occasionnel
- Saisonnier
- Ne sait pas

* 8. Quand avez-vous été embauché(e) pour la première fois dans le centre d'appel où vous travaillez présentement?

- Il y a moins d'un an
- Il y a entre 1 et 5 ans
- Il y a entre 5 et 10 ans
- Il y a plus de 10 ans

* 9. Quel est votre corps d'emploi?

- Préposé(e) aux renseignements
- Agent(e) d'aide socio-économique
- Technicien(ne) en vérification fiscale

Autre (veuillez préciser)

* 10. Dans quel ministère ou organisme travaillez-vous?

* 11. Quelle proportion de votre journée de travail passez-vous au téléphone pour le centre d'appel?

- 100% de mon temps
- Entre 50% et 100% de mon temps
- Moins de 50% de mon temps

* 12. Si vous avez répondu que la téléphonie occupait moins de 100% de votre temps, quelles sont vos autres tâches?

- Ne s'applique pas
- Courriels
- Traitement de dossiers
- Autre (veuillez préciser)

* 13. Lorsque vous travaillez au centre d'appels, êtes-vous branché(e) à un système automatisé de répartition des appels?

- Oui
- Non

* 14. Exercez-vous une fonction de supervision/chef d'équipe?

- Oui
- Non

* 15. Quel est le dernier poste que vous avez occupé avant de travailler dans ce centre d'appels?

- Un autre poste, dans le même ministère ou organisme
- Un autre poste, dans la fonction publique ou parapublique du Québec
- Un autre poste, à l'extérieur de la fonction publique ou parapublique du Québec
- Il s'agit de mon premier emploi

* 16. Avant d'occuper votre poste actuel, aviez-vous déjà travaillé dans un centre d'appels?

- Oui, dans un autre ministère ou organisme de la fonction publique du Québec
- Oui, à l'extérieur de la fonction publique du Québec
- Non

* 17. Au sujet de la langue de travail, veuillez cocher l'option qui correspond à votre réalité :

- J'utilise seulement le français dans le cadre de mon travail
- J'utilise occasionnellement une autre langue que le français dans le cadre de mon travail (moins d'une fois par semaine en moyenne)
- J'utilise régulièrement une autre langue que le français dans le cadre de mon travail (au moins d'une fois par semaine en moyenne)
- J'utilise principalement une autre langue que le français dans le cadre de mon travail

4. CONDITIONS DE TRAVAIL

* 18. **TÂCHES ET ORGANISATION DE VOTRE TRAVAIL** - Veuillez indiquer dans quelle mesure ces affirmations correspondent à votre situation :

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt en désaccord	Tout à fait en désaccord	Sans objet/ne sait pas
a) Mon travail est répétitif	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) J'ai la possibilité d'être créatif/créative dans mon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Je reçois parfois des consignes contradictoires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Je suis tenu(e) de respecter strictement des procédures	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) Je sais exactement ce que j'ai à faire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) Je suis soumis(e) à des standards de performance difficiles à atteindre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) Mon travail est régulièrement sous écoute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h) J'ai suffisamment de temps entre les appels	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i) Je peux prendre mes pauses à chaque demi-journée	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
j) Je dispose d'un temps de préparation suffisant	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt en désaccord	Tout à fait en désaccord	Sans objet/ne sait pas
k) Je peux prendre le temps de récupérer après un appel difficile	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
l) Mes appels sont minutés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
m) La cadence des appels est gérée automatiquement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
n) Je peux quitter momentanément mon poste de travail pour aller à la toilette au besoin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
o) Mes proches peuvent facilement me rejoindre au travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 19. **HORAIRE DE TRAVAIL** - Veuillez indiquer dans quelle mesure ces affirmations correspondent à votre situation :

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt en désaccord	Tout à fait en désaccord	Sans objet/ne sait pas
a) Je travaille toujours sur le même quart de travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Je connais mon horaire de travail au moins deux semaines à l'avance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) J'ai un horaire flexible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Mon/ma gestionnaire fait preuve de souplesse dans la gestion des horaires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) Je peux planifier mes jours de congé selon mes besoins	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) Je fais souvent des heures supplémentaires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) Je peux prendre mes vacances au moment de mon choix	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h) Je dois régulièrement trouver un(e) collègue qui accepte de changer de quart de travail avec moi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i) La gestion des horaires se fait de façon équitable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 20. **HORAIRE DE TRAVAIL** - Sur une base mensuelle, quel énoncé correspond le mieux à votre horaire de travail?

- Horaire de jour
- Horaire de jour et de soir
- Horaire de jour, de soir et de nuit
- Autre (veuillez préciser)

* 21. **HORAIRE DE TRAVAIL** - Êtes-vous présentement sur un régime d'aménagement de réduction de temps de travail (ARTT)?

- Oui
- Non
- Ne sait pas

* 22. **ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL/SANTÉ** - Veuillez indiquer dans quelle mesure ces affirmations correspondent à votre situation :

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt en désaccord	Tout à fait en désaccord	Sans objet/ne sait pas
a) Je travaille dans un environnement sain	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Je dispose d'un équipement adapté à mes besoins (poste de travail, casque d'écoute, chaise)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Le niveau de bruit est trop élevé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Mon environnement de travail me cause souvent des douleurs (mal de dos, mal de gorge, etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) Je travaille dans un environnement stressant	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) Je me sens souvent fatigué(e)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) Je suis préoccupée par les sanctions que je pourrais recevoir en raison de mon rendement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. **ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL/SANTÉ** - Au cours de la dernière année, avez-vous pris de façon régulière des médicaments pour contrer des symptômes d'anxiété ou de dépression?

- Oui
- Non

24. **ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL/SANTÉ** - Au cours de la dernière année, avez-vous fait appel au Programme d'aide aux employés PAE?

- Oui
- Non

25. ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL/SANTÉ - Dans votre emploi actuel, avez-vous déjà été en arrêt de travail pour cause de détresse psychologique, dépression, épuisement professionnel, anxiété, ou tout autre problème de santé psychologique?

- Oui
 Non

*** 26. SATISFACTION AU TRAVAIL** - Veuillez indiquer dans quelle mesure ces affirmations correspondent à votre situation :

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt en désaccord	Tout à fait en désaccord	Sans objet/ne sait pas
a) J'aime mon emploi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Je me sens captif/captive de mon emploi (pas d'autre option)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Mon travail est motivant	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) J'arrive à concilier de façon satisfaisante mes responsabilités familiales et professionnelles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) Je recherche un autre emploi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) J'ai des possibilités d'avancement dans mon milieu de travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) Je me sens compétent(e)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h) Je me sens reconnu(e) dans mon milieu de travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i) Mes relations avec mes collègues sont positives	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
j) Je me sens respecté(e) par mon (ma) gestionnaire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 27. ENJEUX DES SERVICES PUBLICS -Veuillez indiquer dans quelle mesure ces affirmations correspondent à votre situation :

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt en désaccord	Tout à fait en désaccord	Sans objet/ne sait pas
a) Je pense que le service que je donne est important	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Je peux prendre le temps nécessaire pour répondre correctement aux citoyens/nes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Je ressens souvent un sentiment d'impuissance dans mon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Je reçois parfois des consignes qui vont à l'encontre de mon éthique de travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) Je considère que je suis dans une relation d'aide avec les citoyens/nes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) J'estime que j'ai une responsabilité morale de répondre aux besoins des citoyens/nes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. VIE SYNDICALE

* 28. Veuillez indiquer dans quelle mesure ces affirmations correspondent à votre situation :

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt en désaccord	Tout à fait en désaccord	Sans objet/ne sait pas
a) Je connais mon (ma) délégué(e) syndical(e)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Je suis à l'aise de m'adresser à mon (ma) représentant(e) syndical(e) en cas de problème	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Mon (ma) représentant(e) syndical(e) est disponible en cas de besoin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) J'estime que le syndicat est à l'écoute de mes préoccupations	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 29. Avez-vous déjà été impliqué(e) dans la structure syndicale, au SFPQ ou dans un autre syndicat (délégué(e), membre d'un comité, élu(e) sur l'exécutif local, ou autre)?

- Oui, je le suis actuellement
- Oui, mais plus maintenant
- Non, jamais

* 30. Au cours de la dernière année, à combien de reprises avez-vous participé à une rencontre syndicale (assemblée, réunion)?

- Une fois
- Plus d'une fois
- Aucune

6. COMMENTAIRES

31. Y a-t-il un aspect relatif à votre travail dans un centre d'appel qui n'a pas été abordé dans ce questionnaire et dont vous aimeriez témoigner?

7. PARTICIPATION À UNE ENTREVUE DE GROUPE

* 32. Dans le cadre de cette recherche sur les centres d'appels de la fonction publique et parapublique, des rencontres de groupe (focus groups) seront organisées au cours de l'automne 2015. Acceptez-vous d'être contacté pour participer à une de ces rencontres?

- Non
- Oui (si cette option est choisie, veuillez fournir vos coordonnées ci-dessous)

33. Coordonnées

Nom

Adresse e-mail
personnelle

Téléphone

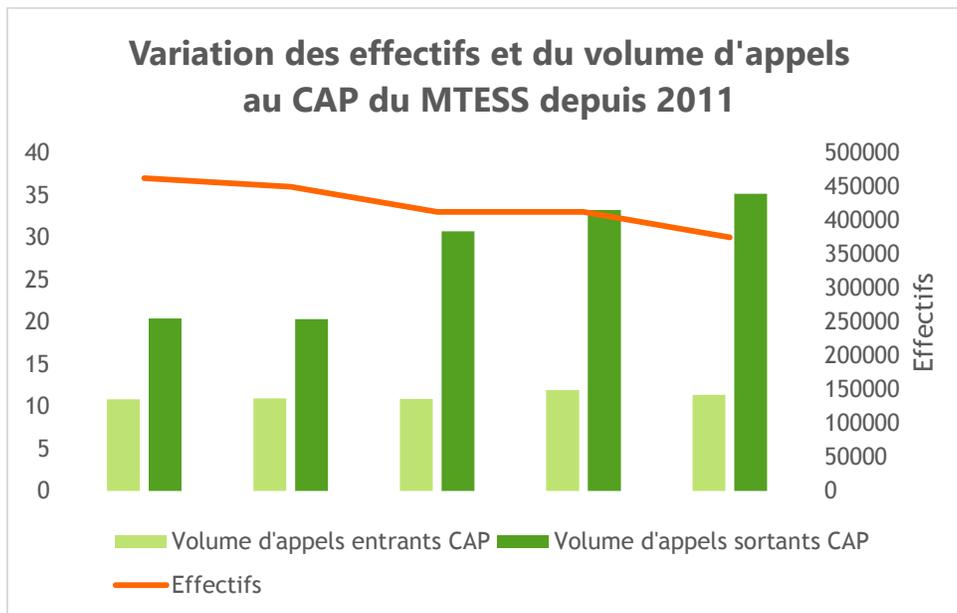
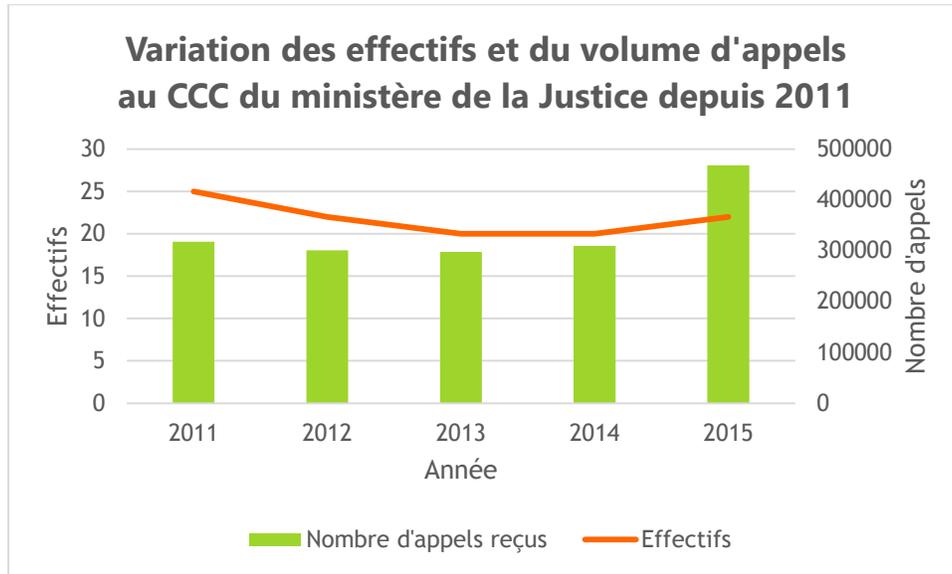
ANNEXE 3 GUIDE D'ENTRETIEN (VOLET QUALITATIF)

Voici les thèmes qui seront abordés au cours de la rencontre. Vous pourrez également amener d'autres sujets à la fin de la discussion. Veuillez svp prendre connaissance des thèmes au préalable, et au besoin échanger avec vos collègues du centre d'appel afin de vous assurer que leurs préoccupations seront relayées.

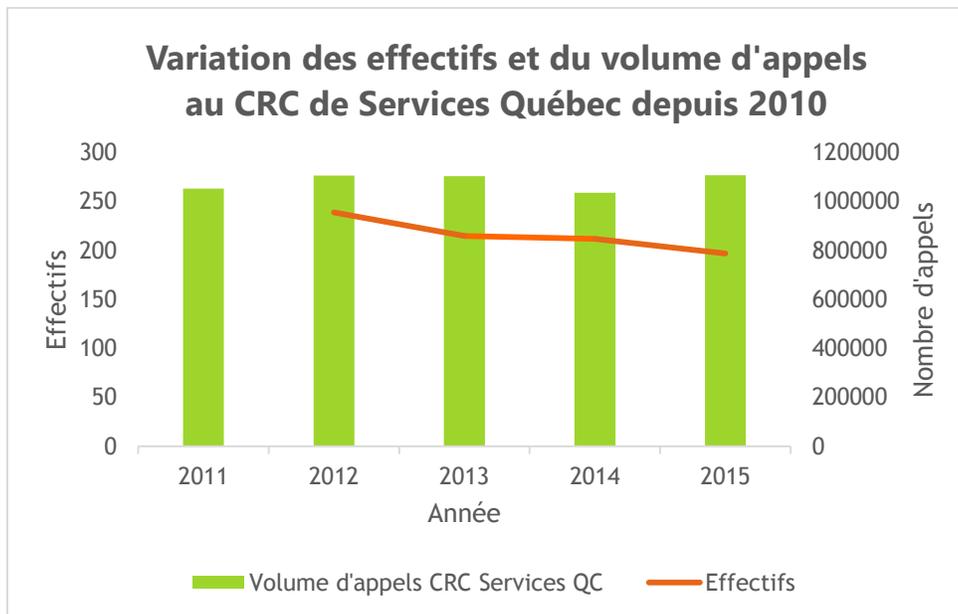
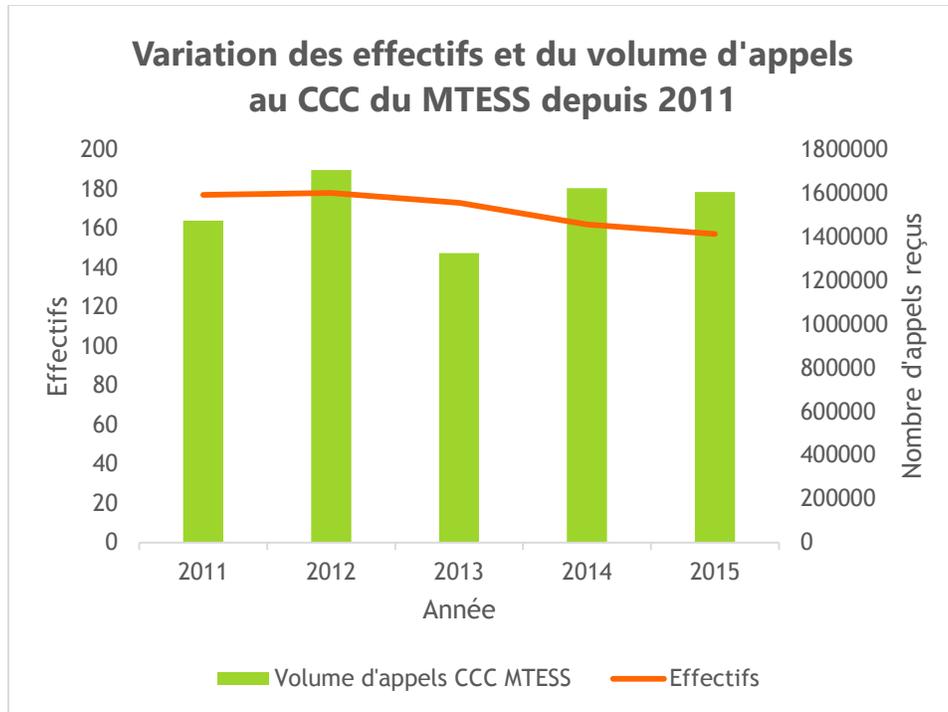
J'ai prévu 30 minutes par thème, avec une pause au milieu de la rencontre.

<ul style="list-style-type: none">● Horaires de travail : flexibilité, quarts de travail, conciliation travail-famille, planification des congés, etc.	
<ul style="list-style-type: none">● Climat de travail : relations avec les gestionnaires, reconnaissance, etc.	
<ul style="list-style-type: none">● Tâches : selon la classification, surcharge, qualité des services publics, etc.	
<ul style="list-style-type: none">● Organisation du travail : mesure de la performance, rendement, minutage des appels, statistiques, etc.	
<ul style="list-style-type: none">● Santé et sécurité : santé physique et psychologique, douleurs associées au travail, absentéisme, etc.	
<ul style="list-style-type: none">● Autres thèmes	

ANNEXE 4 EFFECTIFS VS VOLUME D'APPELS AU MTESS ET AU MINISTÈRE DE LA JUSTICE³⁶



³⁶ Source de données: MTESS et Ministère de la Justice, dans le cadre d'une demande d'accès à l'information. Les données fournies par les autres ministères étaient insuffisantes pour en faire des tableaux.



ANNEXE 5 EXTRAITS DE TÉMOIGNAGES

Commentaires des répondantes et des répondants (extraits)

Agentes et agents d'aide socioéconomique (AASE)

Bien que je n'ai pas fait appel au PAE et jamais arrêté de travailler pour cause de dépression, anxiété ou autre, j'ai volontairement prolongé des congés de paternité et je suis suivi par un psychologue parce que le travail m'affecte dans ma vie personnelle. Le bruit causé par les équipements qui ne sont pas du contrôle de l'employeur est une réelle nuisance à notre travail. La ligne téléphonique avec de la friture ou encore les bruits que font les gens dans le combiné par exemple : personne sur la toilette, vaisselle, personne qui mange et sape, bébé qui hurle et autres sont épuisants et constants dans le travail au téléphone. ARTT offert récemment permet une plus grande stabilité dans l'horaire. C'est un grand atout. Lorsqu'un agent effectue du traitement de dossiers, il doit dans la moitié des cas faire des appels aux clients, laisser des messages. Donc malgré le terme : traitement de dossiers, cela ne signifie pas une absence de temps au téléphone. Les claviers trop gros pour l'espace et ne sont pas adaptés pour des personnes manipulant constamment la souris et le clavier.

C'est un emploi que j'aime beaucoup, mais la pression mise sur nous pour l'atteinte des cibles est plutôt démotivante (parce que le mois qu'on a dépassé notre objectif et qu'on est fier de nous on se fait dire qu'on aurait pu encore faire mieux!) et surtout stressante (par les innombrables écoutes et les innombrables petits rapports de détails insignifiants à corriger, à dire autrement, à présenter autrement...). On est des humains avec des couleurs différentes et on sera pas plus efficaces si on devient tous des clones!

Depuis 2001 que je travaille pour le MESS, j'ai été suppléante à temps plein pendant sept ans, donc jamais de vacances. Lorsque j'ai eu un accident de travail (CSST), j'ai perdu mon droit pour la permanence de 44/48. [...] Il est vraiment stressant d'être toujours occasionnelle et de se demander si notre contrat sera renouvelé ou s'il y aura coupure de poste.

Depuis l'arrivée [d'un nouveau sous-ministre], mes conditions de travail se sont détériorées. De plus, en voulant faire du CCC un centre d'appels calqué sur le modèle de l'entreprise privée, il est en train de démolir le lien de confiance et la collaboration que nous entretenons avec nos collègues qui œuvrent dans les centres locaux d'emploi. Nos clients aussi en souffrent. Ils n'ont plus confiance en nous. Je suis une excellente agente d'aide sociale, mais mon talent est gaspillé au profit de statistiques et de chiffres créés artificiellement par un sous-ministre qui ne connaît même pas en quoi consiste mon travail. Je serais prête à témoigner SANS le couvert de l'anonymat malgré mon statut d'occasionnelle. Merci de prendre le temps de faire cette enquête.

Depuis quelques mois, en plus des statistiques sur le temps de l'appel et le traitement du dossier, notre taux d'adhésion et de conformité est vérifié (les pauses, les heures de dîner, le temps pour aller aux toilettes, etc.). L'ARTT n'a pas été renouvelé jusqu'à maintenant cette année. De plus, le CCC semble être en train de se faire assimiler par Service Québec car [le nouveau sous-ministre] ne jure que par eux. On nous a présenté les modifications espérées et on régresserait (pas d'horaire variable pour les personnes ayant l'ARTT, possibilité d'accumuler un maximum de 15 minutes par jour donc

Commentaires des répondantes et des répondants (extraits)

Agentes et agents d'aide socioéconomique (AASE)

1 h 15 par semaine plutôt que 2 h 30 comme avant, les chefs d'équipe ne feraient plus de coaching et devraient prendre des appels clients, etc.). Bref, il n'y a plus vraiment de qualité de travail et cela pourrait encore empirer.

J'ai 51 ans. Je travaille depuis l'âge de 16 ans (premiers emplois étudiants). Je suis au ministère depuis sept ans et c'est le premier dans la fonction publique. Jamais aucun employeur ne m'a fait sentir autant « moins que rien », une « crotte de nez », que mon employeur actuel. J'ai senti de la reconnaissance, de l'appréciation, j'ai toujours eu de l'avancement dans mes autres emplois, mais au CCC –rien – à part que se faire « taper » dessus tout le temps, rarement de gratification. Depuis que je suis dans ce bureau « on gagne rien; on en r'perd ». C'est ben décourageant. Je suis d'un naturel optimiste et j'ai tendance à comprendre les décisions prises par la direction (j'ai déjà été directeur administratif [dans un autre emploi]), mais au CCC, *my god*, c'est déprimant, je dois prendre des antidépresseurs pour y arriver... je me dis... j'accepte de faire la job, alors endure, mais si vous pouvez aider à améliorer notre sort...

Le nouveau sous-ministre compare le CCC aux autres centres d'appels, mais le personnel du CCC n'est pas composé de préposés aux renseignements ou d'agents de bureau. Au CCC, ce sont des agents d'aide-socioéconomique qui font des interventions dans les dossiers, qui offrent parfois un support moral ou qui expliquent comment procéder. Ce qui amène un stress plus grand, un épuisement mental plus élevé, car la clientèle provient de toutes les sphères de la société. Nous sommes tellement surveillés, minutés et infantilisés que c'en est décourageant. De plus, il y a une grande manipulation des statistiques du CCC par les gestionnaires concernant les taux de rejet, d'attente, etc. Ils font dire aux chiffres ce qu'ils veulent bien. On nous a enlevé certains privilèges qu'on avait tels qu'accumuler du temps quand on le souhaitait, pas d'ARTT pour l'instant. Depuis le 1^{er} avril, on n'a plus la période pour les réunions d'équipe ou du personnel le mercredi matin, etc.

Oui, la tendance actuelle est à nous considérer comme un centre d'appels, des préposées, alors que nous sommes un centre de traitement, comme le RQAP. Nous faisons la même fonction qu'un agent dans un centre local d'emploi, sauf que nos entrevues se passent au téléphone, et que nos transactionnels sont basés sur la déclaration verbale du client au lieu du courrier. Le fonctionnement de notre ministère a changé justement pour qu'on puisse faire du transactionnel au téléphone alors que l'agent de CLE fait de moins en moins de rencontres en personne. La tendance est à l'entrevue téléphonique pour eux. Ils ont même modifié les demandes de rendez-vous à cet effet. Je crains que le ministère actuel veuille nous considérer comme des préposées, et nous payer comme tel. Cette préoccupation est partagée par mes collègues de travail. L'ambiance est tendue dans notre milieu de travail à cause de cela. J'aimerais que vous nous démontriez que nous avons été entendus et que nous serons protégés. Alors je retrouverai la confiance en mon syndicat, comme bien d'autres d'ailleurs. Merci d'avoir pris la peine d'avoir fait ce sondage, cela nous rassure. On s'en parle dans les temps de pause. Cette situation est vraiment préoccupante pour nous tous. Elle nous insécurise.

J'ai été formée et embauchée à titre d'agente d'aide socio-économique et la reconnaissance de ma classification est importante à mes yeux et à ceux de mes collègues, elle correspond à mes

Commentaires des répondantes et des répondants (extraits)

Agentes et agents d'aide socioéconomique (AASE)

compétences et à mes qualifications ainsi qu'à une échelle salariale reconnue par notre convention collective actuelle.

1. Planification des journées (téléphone et traitement de dossiers) : malgré une planification journalière, il y a plusieurs débranchement-rebranchement demandés chaque jour par la coordination. Cette situation crée des frustrations. Les périodes de traitement étant différentes pour chaque agent, il est possible d'être en analyse de dossiers et d'être rebranché parce qu'une autre équipe a été débranchée et que le nombre de clients en attente augmente considérablement... il serait moins frustrant d'avoir les mêmes horaires par équipe et d'avoir les modifications de statut en même temps!
2. Temps accumulé à reprendre : il est fréquent d'être refusé dans une demande de congé et que la journée même ou la semaine précédente, cette même journée soit offerte au plus offrant (plus de temps accumulé l'emporte!).
3. Vacances annuelles refusées et offres de congé dans les semaines précédentes
4. Surveillance des statuts : temps de pause et de post-appel très surveillés
5. Code 118 [retard] : aucune flexibilité même si 1 minute de retard le matin ou midi... même si régulièrement le temps du soir est dépassé pour le dernier appel
6. Résumé : beaucoup de flexibilité demandée aux agents envers l'organisation, mais pas l'inverse! Impression que les statistiques sont plus importantes que le travail des agents!
7. Heureusement que l'esprit de mon équipe est très bon avec un chef d'équipe compétent et proche des préoccupations de ses agents... c'est ça qui fait la différence dans mon travail !!!

Horaire très strict. On doit le respecter à la lettre. Très difficile d'avoir un congé au besoin, il faut appeler le matin et dire que l'on est malade. Les bons coups ne sont jamais soulignés, mais la moindre petite erreur nous est mise rapidement sur le nez. Écoute téléphonique : tous les appels sont enregistrés et plusieurs sont écoutés sans que nous en soyons prévenus à l'avance. Les lignes directrices changent constamment, les procédures également et il est très difficile de se tenir à jour puisqu'il n'y a pas de temps prévu pour le faire. Deux groupes séparés dans le bureau et nous ne nous parlons jamais, horaires différents, pauses jamais à la même heure.

Il n'existe pas d'horaire flexible. Seulement des horaires variables et congés accordés très souvent selon les besoins de services et non selon les besoins réels.

J'aime travailler avec la clientèle, mais je voudrais avoir un peu plus de temps pour faire mon travail. Ce qui compte le plus pour le ministère, c'est la production et le rendement sans se soucier nécessairement de l'employé. Je n'ai pas été arrêtée pour fatigue ou dépression, car je prends des moyens. Je suis traitée présentement en acupuncture à cause de la tension et du stress et c'est très dispendieux, car je n'ai pas d'assurance. Je n'ai plus l'ARTT depuis [quelques mois] et je trouve cela

Commentaires des répondantes et des répondants (extraits)

Agentes et agents d'aide socioéconomique (AASE)

très, très difficile d'effectuer ce travail 5 jours/semaine. C'est grâce à l'ARTT que je fais ce travail depuis 14 ans sans arrêt de travail. J'espère sincèrement que l'ARTT va revenir prochainement.

Le respect des horaires de travail calculé à la seconde près et qui s'avère être l'élément le plus stressant pour moi.

Oui, le fait que l'évaluation du rendement d'une personne soit basée sur le nombre d'appels qu'elle fait est une chose qui m'irrite. La qualité du service doit primer.

Avec le système téléphonique, nous avons l'option post-appel qui nous permet de bloquer l'appel suivant de rentrer automatiquement pour nous permettre de finaliser le traitement du dossier en cours. Or, cette option nous est possible seulement exceptionnellement, car son utilisation fausse les statistiques. Je crois que dans l'optique de centre d'appels pour renseignements et traitement de dossier, il serait normal d'utiliser cette option selon le besoin lors du traitement d'un dossier par mesure d'avoir le temps nécessaire pour bien compléter toute l'analyse, les transactions et les remarques au dossier sans avoir la pression qu'il faut terminer au plus vite pour prendre un autre appel. La procédure nous oblige à garder le client en attente pour éviter qu'un nouvel appel rentre. Or le fait que le client est en attente ajoute toujours une pression, car selon le temps nécessaire au traitement, souvent le client raccroche et il faut recommencer lorsqu'il rappelle. Toujours au nom des statistiques.

Je trouve dommage et un peu ridicule qu'il n'y ait pas de prime de bilinguisme pour les agents qui travaillent sur la ligne anglophone.

Le climat de travail a changé beaucoup depuis l'arrivée de la nouvelle gestionnaire. Vous n'avez pas parlé des pointages, notre présence est contrôlée à la minute près. Actuellement, les irritants majeurs au travail sont les statistiques qui sont clairement manipulées et l'horaire de travail jusqu'à 20 h. Un exemple de statistiques qui sont manipulées, c'est de nous débrancher lorsqu'il y a 15 appels en attente parce que l'on a été trop vite dans la journée pour atteindre notre 80% [au tableau de bord], et l'inverse est possible aussi. Le travail de soir, c'est pour les personnes qui ne peuvent nous contacter le jour, mais j'ai beaucoup de gens qui appellent pour faire une demande alors qu'ils sont en congé. Ces appels auraient pu être faits dans le jour. Très peu d'appels après 18 h ont lieu d'être et il y a peu de travail. Très peu de possibilités d'avancement, c'est très répétitif, structuré et contrôlé.

Le sentiment de savoir tous nos agissements [être] « épiés » tout au long de la journée devient stressant et épuisant.

Commentaires des répondantes et des répondants (extraits)

Préposées et préposés aux renseignements (PAR)

Le manque de respect reçu de la part des autres corps d'emploi. C'est comme si on était leurs « inférieurs » alors que, si nous n'étions pas là, ils n'auraient pas le temps de travailler, vu le nombre d'appels de nature générale que nous gérons pour eux! [...] C'est aussi les microagressions souvent involontaires de la part des collègues venant d'autres corps d'emplois, exemple me faire inviter à un dîner, mais me heurter à l'incompréhension lorsque je dis que je ne peux pas car je ne choisis pas à quelle heure je dîne et surtout je ne peux pas prendre plus que 1 h tapant. Ça devient lourd à la longue. Être préposée veut dire qu'il est pratiquement impossible de participer aux activités sociales organisées par le bureau telles que les cours de yoga, dîners communautaires, paniers de légumes bio, dîners entre collègues, etc., à cause des contraintes d'horaire. Je me sens exclue et ça commence à être très dur sur mon moral. J'éprouve des symptômes d'anxiété [...].

De la possibilité d'accumuler du temps, mais aucun temps de disponible à offrir [en congé].

Cela fait 34 ans que je travaille à la fonction publique québécoise et je n'ai jamais vu un travail aussi rigoureux que celui dans un centre d'appels. Je suis dans un centre d'appels depuis juin 2007. Les horaires de travail nous sont imposés, ex : période de repas, période de pause qui sont sujets à changement à chaque jour selon les besoins du centre. Tous les appels sont enregistrés en plus de l'écoute téléphonique par le chef d'équipe. Il y a des procédures pour chaque genre d'appel et il faut les connaître et les respecter à chaque appel. Il ne faut pas s'absenter de notre poste de travail pour plus de 10 minutes sinon il faut aviser de la raison de notre absence. J'ai une pause de 15 minutes en AM et en PM et, si j'ai le malheur de dépasser d'une minute, cela m'est dit dans ma notation annuelle. [...] Depuis que je suis en centre d'appels, je me sens infantilisée et stressée par toutes ces contraintes, car j'ai toujours peur de dépasser le temps alloué pour la toilette ou pour la pause ou pour le dîner. Je suis constamment à la course pour arriver à temps partout, c'est tellement rigoureux. Enfin je vais prendre ma retraite sinon je démissionnerais, car c'est trop rigoureux. À chaque matin quand j'entre au travail, je me dis que chaque jour travaillé me rapproche de ma retraite et c'est comme ça que je peux tenir le coup. Merci de m'avoir lue, ça fait du bien.

Commentaires:

1. La raison pour laquelle je suis en ARTT est que je me sens drainée, vidée d'énergie si je travaille 5 jours consécutifs. Donc j'accepte d'amputer mon salaire d'une journée par semaine pour garder l'équilibre mental. Bien des collègues le feraient aussi s'ils pouvaient se l'offrir... c'est préventif.
2. Le fait d'être bilingue contribue à une surcharge d'appels et un stress supplémentaire... Aucune reconnaissance à cet effet!
3. Le corps physique n'est pas conçu pour être assis dans la même position, attaché à un casque d'écoute duquel on doit ajuster le volume à chaque appel de nombreuses heures consécutives. Dans mon cas, bien des problématiques de santé liées à la posture sont apparues depuis 4 ans.
4. Mon audition a diminué
5. L'éclairage au néon et l'écran fatiguent la vue
6. L'encadrement strict (chronométrage, entre autres), la cadence des appels, les demandes de justification de « pas prêt » ou de périodes de débranchement de quelques minutes sur les rapports de connexion (toilette) par certains chefs, la qualité des appels répétitifs (aide sociale, par exemple)

Commentaires des répondantes et des répondants (extraits)

Préposées et préposés aux renseignements (PAR)

et l'absence de latitude entre autres pour les retards, les pauses de 16 minutes occasionnellement, l'impression de survoler les sujets en lisant machinalement les fiches, répéter les mêmes phrases appel après appel, etc., font que ce type d'emploi peut devenir débilisant, démoralisant et robotisant. [...] Une personne normalement constituée ne peut survivre à cet emploi de nombreuses années sans craquer... J'ai la chance de pouvoir traiter des demandes par courriel dans le cadre de mon travail, ce qui me garde la tête hors de l'eau. Autrement, je ne sais pas... J'ignore de quelle façon, mais j'ai toujours cru que la description de tâches pour ce poste devrait être révisée dans l'optique de la diversifier. Quoi qu'il en soit, merci d'avoir créé ce sondage qui, je l'espère, pourra profiter à tous en améliorant notre qualité de vie!!!

Être assis TOUTE la journée est une cause BIEN connue de plusieurs types de maladies! Nous devrions être encouragés à travailler debout et nos bureaux aménagés pour le faire (c'est facilement faisable). PLUSIEURS de mes collègues aimeraient avoir un casque à DEUX oreilles, mais n'osent pas le demander! Ça devrait être une option pour tous les employé-es car réducteur de stress pour bien des personnes. L'accent au travail est mis sur le NOMBRE d'appels plutôt que sur la qualité des appels. On ne fait pas de distinction entre une personne âgée, une immigrante, un ouvrier et un professionnel habitué à affronter les formulaires gouvernementaux. À la place de les rendre conviviaux, on ajoute des étapes et des explications bien trop souvent exprimées en [langage] « fonctionnaire ». Il devrait y avoir des vidéo-clips expliquant comment compléter les formulaires les plus communément utilisés. Les patrons défendent le patronat, les syndicats des employé-e-s, mais qui défend les clients qui n'osent pas se plaindre?

Le bilinguisme n'est pas optionnel, mais bel et bien une condition d'emploi. [...] Le discriminateur d'appels Cisco attribue une cote de 1 à 10 pour le bilinguisme et le coté 10 se voit attribuer des appels en flot continu dès que sa ligne est libre.

Le nom « préposé » ne convient pas à la responsabilité que nous avons, le salaire non plus. L'importance de ce que nous faisons en première ligne devrait être magnifiée. Problématique des appels en anglais sans prime additionnelle. Culture interne trop hiérarchisée et mauvaise (hautaine) face aux préposés.

De plus en plus, mon organisme forme les nouveaux préposés en leur donnant moins de formation ce qui provoque une grande différence dans le service donné aux citoyens. Dans mon organisme, l'important c'est de ne pas trop faire attendre le citoyen quitte à le faire appeler plusieurs fois, car il n'a pas eu l'information lors de l'appel précédent. Les anciens, on se fait dire « qu'on donne trop d'explications ». Ces commentaires sont désobligeants, frustrants et démotivants. Tout est quantifié dans notre centre d'appels et, dans notre téléphone virtuel, on doit mentionner toute activité qu'on fait autre que le téléphone...

L'employeur devrait offrir des postes de travail plus ergonomiques, voire travailler debout quelques heures par jour. Aussi prévoir des tâches connexes régulièrement, sinon ce travail est gazant, abrutissant, démoralisant. Forcément au cours de la journée le moral baisse, et je vis de la détresse

Commentaires des répondantes et des répondants (extraits)

Préposées et préposés aux renseignements (PAR)

psychologique, c'est malsain ce travail. Enfiler un appel après l'autre, avec une clientèle problématique, et aussi constamment anglophone et allophone, cela finit par ressembler à de la cruauté mentale. Faut être fait très fort pour supporter ce job. Et les horaires fixes nuisent à la qualité de vie; pas de souplesse, pas d'échappatoire.

De plus en plus, il y a de la clientèle difficile. Problème de santé mentale, de détresse, et même suicidaire.

Mon travail au centre d'appels me convient parfaitement et j'estime être très bien traitée et rémunérée. La seule chose pour laquelle j'apprécierais un ajustement salarial est le fait de travailler en anglais de façon régulière.

À chaque fois que nous voudrions améliorer nos conditions, on nous répond que c'est la réalité des centres d'appels (congé). Pour avoir un congé, nous devons le demander 6 mois d'avance et rien nous garantit que nous allons l'avoir. Difficile de planifier si nous ne savons pas d'avance si nous avons le congé ou pas.

Il est très difficile d'obtenir un congé, on le sait souvent la veille à 15 h s'il est accordé ou refusé et il est souvent refusé. Il est même difficile d'avoir des vacances. L'année dernière j'ai eu seulement 2 semaines d'accordées. Je suis épuisée. De plus, il n'y a aucune flexibilité dans l'horaire. Quand on a des enfants, ce n'est pas l'idéal comme emploi. Il serait bien d'avoir d'autres tâches, car on est à 87% du temps au téléphone uniquement et c'est très demandant mentalement et physiquement vu qu'on est en position statique toute la journée. Parfois, je me sens comme un robot avec le poinçon et le fait de toujours se faire dire quoi dire et quoi faire à la seconde près. Et finalement, en région, on n'a aucune chance d'avancement.

Commentaires des répondantes et des répondants (extraits)

Techniciennes et techniciens en vérification fiscale (TVF)

Formation insuffisante. Outils de références pas à jour. Changements d'horaires répétitifs et sans justification.

Au travail il y a beaucoup de stress et énormément de sujets ou concentrations à maîtriser. Aussi un gros volume de stress vient du rapport d'accomplissement (temps de traitement / pas libre / temps d'attente ...). Ils nous demandent de bien répondre rapidement à des questions difficiles et souvent des questions fiscales compliquées le plus rapidement possible et moi je risque à ce moment d'induire le contribuable en erreur.

Aucune reconnaissance, - Service n'est pas aussi important que le nombre d'appels pris par jour (se basent sur la quantité plutôt que la qualité) -Beaucoup de surveillance et de contrôle créant beaucoup de stress (pas de temps de respirer entre les appels, aller aux toilettes t'es recherché... - On se sent prisonnier, pas capable de demander une demi-journée ou une journée pour nos obligations familiales, toute absence a besoin d'un document de médecin justificatif, or des fois on a besoin de s'absenter pour un autre motif, familial ou administratif, ne permettant pas d'amener une preuve justificative (des fois c'est aussi confidentiel).

Certes qu'on doit rendre un service impeccable aux citoyens, mais il arrive parfois que le citoyen est incorrect avec l'agent du centre d'appels. Il faudrait que dans ces situations, la gestion puisse aussi accompagner l'agent à faire face à ces agressions. Car très souvent on se rend compte que lors d'une situation délicate, le règlement par la direction est plus tolérant envers le citoyen même quand il a eu des mots blessants envers l'agent. On semble ignorer que l'agent a aussi une certaine intelligence émotionnelle à gérer, ce qui rend le métier un peu ingrat, car les réponses que nous donnons au téléphone sont celles que nous avons reçues des instructions et procédures de l'organisation. Répondre au téléphone est très complexe et nous avons besoin d'un accompagnement, de sentir que notre organisation, que nous nous efforçons à représenter, ne nous tourne pas le dos. La célèbre expression « le client est roi » doit être un peu nuancée pour éviter certaines frustrations que nous supportons, car n'ayant pas le choix. Dans certaines organisations, il y a des affiches qui avisent l'utilisateur que les agressions verbales ou autres ne sont pas tolérées. On pourrait penser à mettre certains messages en script avisant l'appelant à éviter les mots agressifs et à faire preuve de respect dans son échange avec l'agent. Merci !

Il est impossible de dénoncer un chef d'équipe ou un gestionnaire abusif sans risquer de perdre son emploi.

Le nouvel outil d'écoute fait que la gestion CAPOTE littéralement sur les STATISTIQUES, nous ne travaillons plus pour le citoyen, mais pour le bonus des gestionnaires atteint via les statistiques, nous sommes plus stressés.

Présentement, aucun cadre ou norme définis pour les appels enregistrés, tous les gestionnaires, la direction, les chefs d'équipe écoutent les appels à tout moment, seulement certaines normes établies pour les écoutes faites par les monitrices d'écoute et les rétroactions aux employés. Autre aspect: On

Commentaires des répondantes et des répondants (extraits)

Techniciennes et techniciens en vérification fiscale (TVF)

a changé notre titre d'emploi pour « technicien en service à la clientèle » au lieu de TVF??? Sans que nous ayons été avisés! Je prends ma retraite d'ici un an et j'ai travaillé comme TVF pendant plus de 10 ans et j'ai accepté d'être monitrice d'écoute pour ne pas avoir à faire du téléphone à temps plein, et avec toutes les modifications apportées à ce poste qui a été complètement modifié, j'aurais cherché un autre emploi ailleurs plutôt que de continuer à travailler dans un « centre d'appels » calqué sur BELL CANADA! Ce n'était aucunement pour ce genre d'emploi que j'avais été engagée, et mes compétences n'étaient plus utilisées au téléphone puisque nous répondions en majorité aux appels des anciens préposés plus qu'aux sujets fiscaux.

Sept heures en ligne est beaucoup trop long, il devrait y avoir une limite de cinq heures par jour.

C'est fatiguant de s'asseoir longtemps et de laisser un ordinateur vous dicter votre façon de gérer votre temps; on n'a pas de marge de manœuvre; pas d'horaire variable; on fonctionne comme des robots; avec des phrases et termes répétitifs; passer tout son temps au téléphone est vraiment routinier.

Je n'ai jamais compris pourquoi les gestionnaires ne sont pas évalués par leurs employés. C'est inhumain de faire cinq heures et plus de téléphone par jour et de voir des inventaires de dossiers augmenter en permanence, de ne pas avoir le temps de lire ses courriels et de se sentir impuissant. Les nombreux changements sont difficiles à vivre. C'est difficile sur le moral...

Le fait d'être au téléphone toute la journée est très difficile, car il n'y a pas assez de temps de récupération entre les appels. Je suis vidée après une journée en téléphonie.

L'ARQ prétend vouloir offrir des services de qualité aux entreprises et contribuables. Dans les faits, les employés ne peuvent rencontrer cet objectif en raison d'un manque chronique d'effectifs. Les employés sont rarement moins de 5 h 30 en contact direct avec la clientèle (téléphonie, accueil ou prise de rendez-vous). Il arrive souvent que leur horaire est modifié le matin même en raison d'une absence. Le nombre d'employés au service à la clientèle de la direction générale des entreprises ne permet pas d'absence non planifiée sans que l'équipe en subisse les contrecoups. L'employeur exige que l'employé conserve et traite les demandes des clients reçues par téléphone ou à l'accueil, MAIS n'accorde presque pas de temps pour traiter ces requêtes (traitement de rejets de déclaration, de rejets de paiement, de déclaration amendée, de remboursement non reçu, de modification de fin d'exercice, de fréquence, de méthode comptable, de régularisation comptable, etc.). Les employés disposent de moins d'une heure trente par jour pour traiter leurs dossiers, lire leurs courriels, et faire de l'autoformation (lire les livraisons informatiques, les modifications aux instructions de travail, etc.).

Commentaires des répondantes et des répondants (extraits)

Préposées et préposés aux télécommunications (PAT)

La coupure constante d'employés qui entraîne une surcharge de travail dans les moments critiques. Nous travaillons avec des vies humaines parfois et ce sont les statistiques d'ouverture de carte d'appel qui rentrent en ligne de compte. À combien d'appels de citoyens nous devons répondre et pour lesquels nous ne montons pas de carte d'appel? Quelle image aurait la Sûreté du Québec si nous devons raccrocher au nez des citoyens qui se questionnent, si ce n'est pas en lien avec la police? Nous ne sommes pas considérés comme un centre d'urgence, donc moins de salaire et moins de reconnaissance également. Pourquoi la répartition d'ambulance et des pompiers est considérée comme un centre d'urgence, et nous, la police, un centre d'appels? Enfin bref, ça c'est sans compter les horaires, les erreurs de paye (lorsque nous sommes payés) et la non-reconnaissance de notre employeur. J'en aurais encore plus long à dire, mais ça commence à me démoraliser...

Les conditions de travail sont difficiles dans un milieu où l'hygiène des installations et la qualité de l'air est douteuse. Le manque de personnel nous oblige à faire des heures supplémentaires (sans obligation des supérieurs) pour partager les heures entre les employés. La réalité de préposé avec les horaires variables est acceptable. Le concept de priorités pour l'ancienneté l'est aussi, mais il y a une inégalité pour l'horaire de certains, je suis consciente des réalités familiales de certains, mais il n'est pas normal de devoir attendre 22 semaines pour avoir un samedi et un dimanche de congé et avoir fait 2 demandes à l'avance et ne pas les avoir obtenues. L'instabilité des garanties de travail est un stress, de ne pas savoir combien d'années à faire avant de pouvoir avoir un contrat de travail. Je crois que la clause pour le salaire est injuste concernant les primes de fin de semaine et des qualifications comparativement aux autres employés du gouvernement.

Premièrement, je crois que les préposés aux télécoms font un travail complètement différent des autres centres d'appels de la fonction publique. Pourtant, c'est une des classes d'emploi où le salaire est le plus bas et où les responsabilités sont écrasantes. Nous opérons un centre d'appels d'urgence. Les citoyens qui nous appellent vivent des détresses où leur vie est parfois en jeu... accidents... victime de crimes violents... morts... suicides... Le niveau de stress est extrême et le temps de réponse immédiat. Les ressources psychologiques sont limitées, les pauses insuffisantes... les quarts de travail épuisants et l'organisation ne reconnaît nullement la valeur de notre travail. Pour preuve, la venue d'une nouvelle technologie dans les centres d'appels se résume à réduire le personnel. Pour eux, ce n'est pas pour améliorer la qualité du travail, il s'agit de faire plus avec moins. Au niveau salarial, les télécoms de la Sûreté du Québec accusent un retard par rapport aux services municipaux de l'ordre des 20 à 30%. Dans les centres urbains, la rétention du personnel est difficile. La Sûreté recrute de nouveaux employés qui, une fois formés, partent travailler pour une police municipale. Ceci fait en sorte que les équipes sont souvent à court de membres et les membres restants doivent se partager le flux d'appel de ces personnes manquantes alors que la cadence est déjà infernale « full staff ». J'ajoute que nous avons l'impression d'être abandonnés par notre syndicat qui a négocié un reclassement avec l'employeur qui a eu l'effet d'une gifle.

Il s'agit d'un centre d'appels d'urgence et non pas de service aux questions des citoyens sur un programme xyz. Nous traitons des appels criminels et civils qui mettent parfois la vie des gens en danger et nous devons répondre à des appels de nature urgente où la vie est en danger. Ce travail n'a ABSOLUMENT rien à voir avec les centres d'appels ou écoute des autres ministères.

Commentaires des répondantes et des répondants (extraits)

Préposées et préposés aux télécommunications (PAT)

J'ai souvent l'impression qu'à part les préposés et la gestionnaire, personne ne comprend ce qu'est ce travail. Et personne ne se préoccupe vraiment de vouloir le savoir. Surtout pas le syndicat. J'ai l'impression d'être une nuisance plutôt qu'un atout au syndicat de la fonction publique pour le côté syndical. Personne ne veut reconnaître notre travail comme étant vraiment différent de toute la fonction publique, mais nos cotisations, elles, sont toujours perçues. Pourquoi je paye des cotisations à mon syndicat, s'il ne peut jamais me défendre. J'ai des droits moi aussi. Je ne me sens vraiment pas respectée par mon syndicat.

Nous avons une réalité bien différente des autres centres d'appels. Parfois, la vie des citoyens que nous avons en ligne peut dépendre de nos interventions. Nous sommes en première ligne, juste avant les policiers. Il est bien dommage que nous ne soyons pas reconnus comme tels...

À plusieurs reprises lorsque je me suis adressé au SFPQ, représentant local ou régional, on m'a mal informé et dirigé. Alors, j'ai vécu un malaise face à mon employeur. Le SFPQ devrait se familiariser avec les membres qui travaillent sur les quarts et dans les centres d'appels. Il devrait essayer d'apprendre et comprendre notre réalité. Je n'éprouve aucun sentiment d'appartenance face au SFPQ. Présentement, ma gestionnaire me guide et m'informe plus que mon syndicat.

Depuis plus de 10 ans, j'ai été témoin de très peu de formation pour ne pas dire aucune formation pertinente. Nous devons, comme répondant pour la Sûreté du Québec, jongler avec des clients qui vivent des situations négatives (agression, harcèlement, problème en santé mentale, etc.), et aucune sensibilisation dans ce sens ne nous est transmise, ce qui pourrait mettre à risque la vie de citoyens par une mauvaise réaction d'un préposé. L'employeur s'entête à tout laisser dans le vague afin d'économiser (selon toutes apparences). La gestion semble faire de son mieux, car elle ne peut faire plus que ce que la SQ lui permet.

Les employés occasionnels moins d'un an sont renouvelés à chaque année et nous ne savons pas combien de temps cela va prendre avant d'avoir un contrat de travail plus d'un an avec un horaire stable. Ça fait plus de 3 ans et demi que je suis occasionnel moins d'un an et je n'ai aucun horaire stable, en plus des problèmes d'avancement d'échelon, en plus des augmentations non octroyées à cause du système qui n'est pas capable de me le donner. Emploi très difficile sur la vie de famille.

Les outils et supports technologiques relatifs à mon travail sont parfois inadaptés à la réalité concrète et pratique dans l'exercice de mes fonctions. Il manque la possibilité de pouvoir suggérer et améliorer nos outils de travail afin qu'ils soient mieux adaptés et fonctionnels dans notre milieu de travail avec nos particularités propres. Il n'est pas normal que les employés ne puissent pas prendre leur temps de pause le matin et l'après-midi ainsi que pendant nos repas. Pourtant, cette situation revient continuellement pour les préposés aux télécommunications. Manger sur le coin de notre bureau en répondant à des appels d'urgence les uns après les autres sans pouvoir s'aérer l'esprit surtout lorsqu'on considère la nature des appels, ne fait aucun sens.

Le retard salarial face aux autres centrales d'appels (sûretés municipales).

Commentaires des répondantes et des répondants (extraits)

Préposées et préposés aux télécommunications (PAT)

Le stress est un enjeu important dans le cadre de notre travail, nous sommes sous pression du début à la fin de notre quart de travail, nous avons un nouveau système de répartition qui alourdit nos tâches de travail, les directives de travail sont de plus en plus pesantes. Le domaine de répartition d'urgence de la Sûreté du Québec requiert une aisance en anglais afin de répondre adéquatement aux situations d'urgences pour la vie des citoyens. Or, nous n'avons pas de formation d'anglais et [la maîtrise de l'anglais] n'est pas exigée. Par contre, dans le contexte multilingue de la population et de la nature des appels, nos démarches déterminent souvent si une personne vivra ou mourra. Anciennement, nous avions un lot de lignes d'urgences disponibles qui restreignaient le niveau d'appelants, maintenant avec le nouveau système, aucune limite du nombre d'appels et de lignes disponibles à traiter et tout doit se traiter rapidement pour minimiser les impacts sur la vie des gens et leur sécurité. Les standards exigés présentement sont trop élevés pour l'austérité que nous vivons et le manque de personnel. Les comparatifs salariaux entre notre métier et au gouvernement font en sorte que nous devons renouveler notre personnel fréquemment. Beaucoup quittent pour un même type d'emploi, moins stressant et moins exigeant, pour une différence salariale d'environ 10 \$ de l'heure dans les polices municipales avoisinantes et pour un sentiment de respect et d'appartenance que nous n'avons pas à la SQ.

Je crois que les préposés aux télécommunications sont mis de côté à cause du nombre d'employés, mais cela ne devrait pas être le cas, car nous cotisons au même niveau que les autres et pour cela nous devrions être représentés à notre juste valeur. Nous ne sommes pas seulement des personnes qui répondent au téléphone, mais des gens qui sont à l'écoute de la population et des situations d'urgence qui peuvent arriver. Il y a beaucoup de stress dans ce travail et on doit acquérir beaucoup de connaissances autant au niveau des lois que du côté géographique du territoire qu'on couvre, et le salaire devrait être représentatif.

