

# Artisfactuellement

N°19  
Septembre  
2006

vôtre

B u l l e t i n a p é r i o d i q u e d ' a u t o p r o m o t i o n

Au premier semestre l'activité aura suivi son cours, ni plus, ni moins, et la sortie de l'été est à l'image du climat : éclaircies et averses, avec ses écarts de température.

Confiants, nous avons réembauché, et s'il est toujours aussi difficile de décrypter les convulsions du marché, un contrat-cadre sur trois ans, nous apporte un peu de sérénité.

A chaque retour de congés une pile (mince) d'appels d'offres «alléchants» nous attend, dont seuls quelques uns relèvent d'une réelle mise en concurrence ; la difficulté étant de savoir lesquels, pour ne pas s'épuiser en de vains paris ...

Bref, de la routine pour les bourlinqueurs du consultanat.

Henri FANCHINI  
henri.fanchini@artis-facta.com



51, rue de l'Amiral Mouchez  
75013 Paris  
Tél. : +33 1 43 13 32 33  
Fax : +33 1 40 79 99 16  
www.artis-facta.com

IMPRIMÉ EN FRANCE • Tirage 12 000 exemplaires

Toute reproduction, partielle ou totale, du présent ouvrage est non seulement permise, mais vivement encouragée, ainsi que sa diffusion la plus large possible ;)

## Call Center & plateformes téléphoniques : racolages, décollage et recollages

Avec 0,5% de la population active, soit environ 200 000 emplois et un taux de croissance supérieur à 10%<sup>1</sup>, 3300 centres d'appels ont déjà, en France, séduit nombre d'entreprises et d'organismes, grâce à leurs atouts économiques et commerciaux, pour fidéliser et capter de nouveaux clients : amplitude d'ouverture quotidienne et hebdomadaire plus large, fluidité dans le traitement des dossiers clients, et tout ceci à distance !

Les avancées convergentes des NTIC -couplage téléphonie informatique (CTI)- associées à de la Gestion Electronique des Documents (GED) et des Systèmes d'Information et de Gestion (SIG), offrent des potentialités considérables en termes de gestion de la relation clientèle (CRM) et de traçabilité des appels. Si la performance de ces outils s'est considérablement accrue depuis nos premières interventions (cf. Artisfactuellement Votre n°4, septembre 1998), les problématiques rencontrées, que ce soit dans le cadre d'une création d'une plateforme ou dans la réorganisation de structures existantes, se sont également complexifiées. Mais notre connaissance des aspects humains et organisationnels n'est pas en reste.

L'aménagement de l'espace et l'implantation des postes de travail informatiques sur une même plateforme, impliquant des préoccupations en termes d'ambiances physiques (bruits des équipements et des conversations, régulation de la température et de la ventilation, répartition de l'éclairage...), d'agencements des postes et de surface utile de travail, demeure traditionnellement la porte d'entrée d'un problème qui en cache bien d'autres, moins techniques mais plus délicats, dans le sillage et au cœur du centre d'appel.

En effet, les seules considérations relevant de l'agencement spatial ou de la qualité des équipements (casques, micro) ne sont pas suffisantes pour préserver la santé des salariés face aux risques (bruit, TMS...) et pour garantir l'efficacité du dispositif. C'est le contenu même du travail qu'il faut ausculter. Quelques interventions récentes, dans les secteurs social et bancaire, nous ont permis de nous atteler à trois registres fondamentaux : la transformation des métiers, la mutation du système de valeurs, la gestion du stress.

☛ Suite page 3

## Nouveaux clients\*

Une SSII, filiale du groupe Altran, pour une expertise CHSCT relative à une problématique de souffrance au travail centrée sur les cadres en inter-contrats.

HSBC et BNP Parisbas, dans le cadre d'une joint-venture, pour une expertise CHSCT relative au déménagement et à

la mutualisation de personnel sur une plateforme commune de back-office.

Une intervention ergonomique pour Optimège, filiale du groupe Dalkia, sur une problématique santé liée aux conditions de travail à certains postes.

Deux nouveaux clients (des poids lourds), but strictly confidential !■

\* ne figurent pas dans cette rubrique les contrats passés avec des clients fidélisés.

# Attention : clonages et contre-façons

**Au départ, en 1994, nous n'étions que trois à revendiquer le nom ARTIS FACTA, à bonne distance les uns des autres, géographiquement éloignés et relevant d'activités très différenciées : à Limoges, un commerce de matériel pour les beaux-arts, le dessin et l'encadrement, à Rennes, un cabinet d'architecture, et à Paris, notre cabinet d'ingénierie des Facteurs Humains.**

À l'époque où les sociétés communiquaient via de luxueuses plaquettes de présentation de leur activité, la nôtre explicitait le choix du nom. On pouvait y lire: « *Mot à mot « effets de l'art », par définition ARTIS FACTA a trait aux conséquences de l'activité humaine. Racine latine d'artefact, son sens est double: d'une part, l'outil matériel ou cognitif, conçu dans un but déterminé, d'autre part, le phénomène artificiel perturbant le cours des choses. Intentionnel ou imprévu, l'artefact est vecteur de changement, et ce changement est au cœur des préoccupations de l'ingénierie des facteurs humains* ». Artis Facta... la polysémie du terme était seyante, la locution latine, universelle et atemporelle, le début de l'alphabet, commode, et l'héritage antique, assumé.

Les grecs anciens distinguaient trois vertus intellectuelles. La *science* qui s'attache à tout ce qui est démontrable et nécessaire ; puis, dans le domaine de ce qui est possible et contingent : l'*art* (technè), dont la production (poièsis) résulte de l'action de composer forme et matière, puis la *prudence* (praxis) dont l'action consiste à se modifier soi-même, cette dernière étant la plus noble des vertus.

Or tout art relève à la fois d'une théorie et d'une pratique. Ainsi, la médecine (pharmakos) et la rhétorique étaient les arts majeurs qui ont longtemps servi de base pour comparer les arts faits pour le divertissement (technè poiètikè), fondés sur l'imitation de la nature.

Dans notre cas c'était bien en référence à l'*activité de travail* et à ses effets physiques, cognitifs, et spirituels qui nous avions adopté ce nom, avec la vocation de limiter les effets négatifs et de favoriser les effets positifs du travail sur la santé des hommes. Dans l'Antiquité, les métiers artisanaux étaient décriés et connus pour « *ruiner les corps et briser les âmes* » et ne laisser « *aucun loisir pour s'occuper de ses amis et de la cité* ». De même, bien plus tard, lors de la division du travail, dont le promoteur déplorait les contrecoups du progrès : « *l'occupation de la masse du peuple se borne à un très petit nombre d'opérations simples* » et, étant donné que « *l'intelligence de la plupart des hommes se forme nécessairement par leurs occupations ordinaires* » il en résulte qu'un « *homme qui passe sa vie, toute sa vie à remplir un petit nombre d'opérations simples, (...) perd donc naturellement l'habitude de déployer ou d'exercer ses facultés et devient, en général, aussi stupide et aussi ignorant qu'il soit possible à une créature humaine de le devenir* ».

Pourtant le travail n'aurait pas toujours été maudit, puisque « *... le Seigneur Dieu prit l'homme qu'il avait créé et le plaça dans le paradis pour le travailler et le garder* ».

D'où l'interrogation légitime de saint Augustin: « *le Seigneur a-t-il voulu que le premier homme se livrât au travail de la terre ? N'est-il pas peu vraisemblable qu'avant le péché, il ait condamné l'homme à l'effort ?* ». Bien vu !

Loin de ces tergiversations sur la réhabilitation du travail, de nos jours, le terme d'art évoque plus le monde artistique que celui de l'artisanat... Ainsi, depuis la création de notre société, ce motif — effet de l'art — a donné lieu à de nombreux clones d'Artis Facta, dont la majorité verse dans le registre artistique comme le démontre une flânerie sur Internet.

Première trouvaille : un **collectif d'artistes Artis Facta** qui se réclame comme « *un collectif d'action, un lieu d'échanges informels, de réflexion et de prise de décisions, un lieu de promotion et de diffusion* ». Nous avons affaire ici à une nébuleuse de peintres, de sculpteurs et d'écrivains qui gravitent dans la région de Beauvais.

La musique n'est pas en reste. L'on découvre l'**ensemble Artis facta** « *né de la rencontre de cinq musiciens, tous 1er prix de conservatoires nationaux de régions* ». Ce quinquette à vent et piano « *pour tout public* » se produit à l'auditorium Maurice Ravel de l'Ecole de Musique du Pays de Redon et exécute « *des œuvres rares de Tomasi, Bério et Ibert* ». Dans un autre genre, l'**association musicale Artis Facta** de Vétraz-Monthoux (Haute-Savoie) héberge le groupe Stenkartet « *musique gipsy jazz manouche* ». En musique, Artis Facta flirte avec l'élitisme sans renier le folklore populaire.

L'œil est également à la fête puisqu'une autre **association Artis Facta** présente « *Le cœur battant des Ancêtres (série de photos en grand format)* » à l'occasion de la fête du Dîpavali, ou « *Fête des Lumières* » de la communauté Indo-réunionnaise. A ne pas confondre avec l'**exposition Artis facta**, photographies de l'artiste Alain V. qui constitue l'une des « *haltes spirituelles de la nouvelle édition du Chemin d'Art Sacré en Alsace* » et qui a pour cadre la chapelle romane de l'abbatiale Sts-Pierre-et-Paul de Wissembourg, datant du XIème siècle. En matière spirituelle, Artis Facta, produit un syncrétisme biblico-ethnico-païen.

Pour les amateurs, à Rennes, l'**atelier Artis Facta**, propose durant tout le mois de juillet « *une initiation aux techniques picturales : peinture à l'huile, pastel sec, crayon, dessin au fusain, sépia, sanguine, aquarelle, acrylique* ».

Enfin, une synthèse artistique moderne est réalisée par le **web Artisfacta.ca** de nos cousins canadiens qui s'affiche comme un site de porte folios (photo, vidéo, clips musicaux) crypto hip-hopesques mais néanmoins lyrique puisque portés « *à l'écran tel un artefact que la poussière aurait couvert, désormais soufflé par le vent à découvert* ». On l'aura deviné, l'expressivité artistique bouillonnante d'Artis Facta mêle tradition et modernité.

Ces bases étant posées, au cours du périple sur le net, les sphères spirituelles et artistiques sont progressivement supplantées par des considérations plus matérielles.

Le **créateur Artis Facta** d'objets pour enfants, de mobiliers en bois et de sculptures « *prenant souvent le milieu marin comme modèle* » propose des miroirs, lampes, objets de décoration « *disponibles à la vente ou sur commande* ». Puis, une série de boutiques font leur promotion. A Bayonne, la **coopérative Artis Facta - La vie claire** ; à Limoges, le **commerce Artis Facta** (celui d'origine) propose « *plus de 6.000 références dans des marques de qualité (...) en acrylique, huiles, pigments, aquarelle, gouache, pastels gras & secs, crayons, toiles, pinceaux, aérocalligraphie, feutres, adhésifs & colles, équipement, atelier, supports* » et nous invite à venir découvrir « *le rayon encadrement* » et enfin le canton de Genève est heureux d'annoncer la création de **artisfacta-decoration.com**, « *société spécialisée dans la décoration. Utilisation de produits axés sur l'écologie - Peinture à l'argile - Peinture écologique - Enduits minéraux... Rénovation...* ».

Heureusement qu'il en reste un, Jean-Marie L., pour nous ramener aux fondamentaux du travail et de l'artisanat. A Orléans, **Artis Facta** est le **spécialiste de la dorure sur bois**, « *un des seuls en Région-Centre à posséder ce savoir-faire* ». Il s'y restaure des cadres anciens en bois sculpté et doré, et des baromètres Louis XVI, selon les techniques traditionnelles uniquement avec des produits naturels. Il nous soumet le dicton bien connu : « *Il faut 10 ans pour former un doreur à la feuille* » et nous fait part de sa sagesse et de son amour du travail : « *les objets en bois doré sont des objets précieux qui se transmettent de génération en génération. Même les dégradations les plus bénignes aux yeux du profane nécessitent souvent de nombreuses heures de travail* ».

☞ **Suite page 3**

[1] Xénophon, 426-354 av JC, (propos attribués à Socrate).

[2] Adam Smith, Enquête sur la nature et les causes de la richesse des nations, 1776.

[3] Genèse, 2, 15.

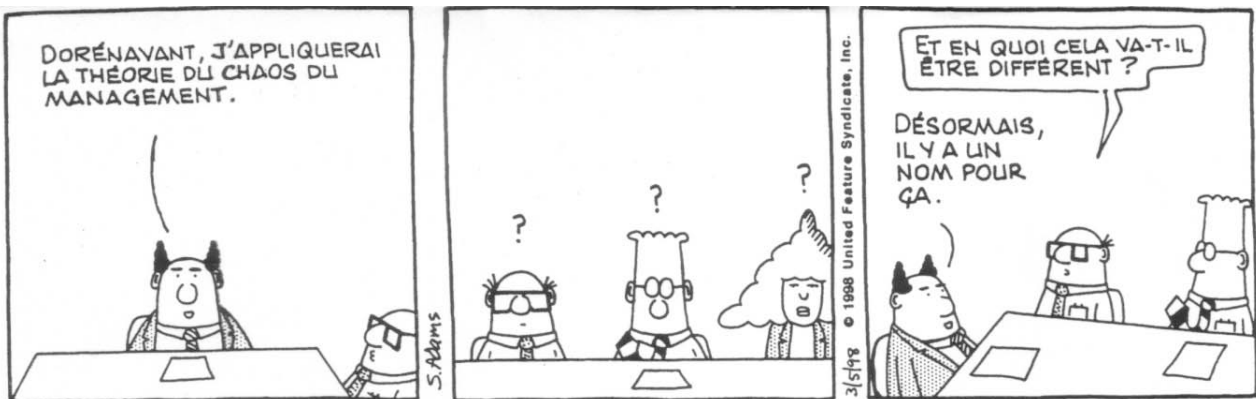
[4] Saint Augustin, Psaumes, 354-430.

## Call center & plateformes téléphoniques (suite)

La création d'un centre d'appel téléphonique entraîne son lot d'évolutions internes et une transformation en profondeur des **métiers** : sédentarisation des commerciaux ; perte de contact avec le terrain ; rétrécissement des modes d'interactions avec le public et les clients, voire avec les collègues (dans le cas du télétravail et des centres d'appels dits virtuels) ; transformation des liens hiérarchiques ; nouveaux apprentissages procéduraux et/ou liés aux outils, polyvalence accrue ou réduite, stratégies personnelles des postulants, modification des qualifications ; place des travailleurs vieillissants, modification de la composition de la population (arrivée de jeunes, augmentation du turn-over) etc.

En marge de la terre promise du centre d'appel, vantée par l'entreprise, une onde de choc propage son cortège d'inquiétudes dans toutes les dimensions de l'organisation. Ici, les questions élémentaires ne trouvent réponse qu'à la condition de relier de multiples paramètres organisationnels.

Au cœur du centre d'appel c'est le **système de valeurs** établi de l'entreprise qui va être « remis en jeu ». La définition d'objectifs et de procédures de travail très précis, la possibilité de vérifier, au niveau individuel, avec la plus grande précision et de manière indiscutable les performances et la conformité vis-à-vis des procédures, et l'impression de surveillance permanente liée à la possibilité qu'a le management d'écouter à tout moment les conversations téléphoniques en vue d'apporter son soutien psychologique et technique, instaurent une nouvelle forme de contrôle dit *info-normatif*. Il en découle un management spécifique des centres d'appels, en rupture avec le management traditionnel du reste de l'entreprise, et indexé à l'un des deux modèles suivants.



Le premier modèle<sup>2</sup>, dit « *panoptique* », se caractérise par un faible niveau de confiance envers les salariés, des objectifs uniquement quantitatifs, une recherche de minimisation des coûts, une surveillance stricte. Le second correspond à un management par délégation des responsabilités, accorde un rôle important à l'autonomie des équipes et des hommes, et valorise les compétences. Aussi, les plateformes téléphoniques -en raison de leur situation et de leur fonctionnement particuliers- sont à même de « sécréter » leurs propres valeurs idéologiques vis-à-vis du travail et des clients, et de déteindre sur le système de valeur propre aux autres entités de l'entreprise.

Enfin, la gestion du **stress** nécessite d'intégrer la dimension émotionnelle du travail en centre d'appel. En effet, les conseillers téléphoniques doivent concilier simultanément diverses exigences au cours de leur interaction avec le client : gestion des émotions exprimées et ressenties, recherche et ajustement des propositions de service, maîtrise de la durée de l'interaction, suivi des procédures et renseignement du fichier client, etc.

La prise en compte des facteurs déterminants du travail nous a conduit à formuler des recommandations d'ordre stratégique, organisationnel et managérial, en intégrant des aspects comme : l'équité dans la répartition des tâches (en fonction de la segmentation de la clientèle, de la complexité des dossiers, des tâches directement productives ou non...), la gestion collective du stress (entraide, ajustement des horaires et des pauses...) et de la charge de travail, l'impact sur les compétences et les évolutions ultérieures de carrière, le niveau de traçabilité et de feed-back souhaitables, les modalités de présentation de l'information, etc... Ce sont en définitive ces éléments qui font la différence, conditionnent la viabilité lors de la montée en charge du centre d'appels, mais aussi sa durabilité, dès lors que se seront volatilisés les bénéfices (souvent ignorés) des savoir-faire antérieurement acquis dans les métiers désormais révolus. IT & HF ■

[1] Source : Agence Française pour les Investissements Internationaux

[2] INRS. Les modes de management dans un call center et leurs conséquences sur le bien-être des opérateurs. Note scientifique et technique n°234

## Clonages et contre-façons (suite)

Ces dernières paroles valent aussi pour le métier du conseil que nous pratiquons chez Artis Facta. En plagiant ses propos « *même les dégradations (des situations de travail) les plus bénignes aux yeux du profane (Direction, acteurs sociaux) nécessitent souvent de nombreuses heures de travail (de conseil et d'intervention)* ».

Mais, en définitive, y aurait-il un sens commun à ce capharnaüm d'activités humaines ? Oui, si l'on considère que toutes ces âmes bien nées sous les auspices d'Artis Facta partagent entre elles, peu ou prou, les mêmes attributs :

conviction, message, inspiration artistique, excellence, créativité, réalisme économique, éclectisme, respect de l'environnement, amour du travail...

Toutefois pour endiguer cette pléthore de clones, la raison nous a suggéré d'accaparer, en matière de nom de domaine, le suffixe européen. Si, euh, vous vous méfiez des contrefaçons et, euh, hésitez encore, euh, tapez **artis-facta.eu** ou **artifacts.eu** : toutes les routes mènent à l'authentique Artis Facta.

Ars lunga, vita brevis... ■ HF



## Trop philosophique ?

« **Trop philosophique** ». Ce fut là le seul motif invoqué pour rejeter notre offre d'intervention, dernièrement, pour une problématique en facteurs humains et fiabilité organisationnelle, dans un secteur industriel particulier.

Entendez : pas « assez concret », même si l'interlocuteur avoue spontanément que, pour sa part, nos échanges de points de vue l'ont fait significativement progresser dans sa réflexion.

Il n'aura pas fallu moins d'une dizaine de communications téléphoniques, d'un déplacement d'une journée en province (de deux consultants) consacré à questionner, expliciter, préciser la demande face à cinq interlocuteurs divergents et indécis, et l'élaboration de quatre moutures différentes de notre offre technique, tant le cahier des charges était squelettique et la demande de l'organisme prospecté floue et peu formalisée. Excusez du peu. Ces attermoissements auront duré six mois. En vain. Et ce n'était pas faute de références, ni d'expérience, de coût, ni d'avoir essayé de nous mettre au niveau de nos interlocuteurs. Rien n'y a fait, décidément, notre approche était trop philosophique. Fondamentalement, on ne saurait être trop philosophique, pas plus que l'on ne peut être en trop bonne santé. En matière de philosophie, il n'y a pas d'excès, il n'y a que des carences. La crainte d'un «trop» s'avère la marque d'une indigence en regard de la rigueur de la réelle pensée philosophique.

Toutefois, le motif décrié —trop philosophique— nous apparaît l'illustration d'une pensée fort répandue, surtout dans les milieux techniques confrontés aux «questions humaines». On convoque l'expert, on l'écoute, mais on lui dénie d'exposer sa «philosophie» forgée au travers de l'expérience et de réflexions. Attention danger : ouvrir un livre, consulter les chercheurs qui font autorité, s'y référer, réfléchir et bâtir une argumentation, c'est risquer la disqualification immédiate.

Et pour causes, les spéculations intellectuelles de l'expert n'amènent que peu de réparties. On ne veut pas connaître. Le problème est flou, mal défini, mal cerné, mais nul ne veut s'y atteler. On veut du CONCRET. Surtout pas de prises de hauteur, pas de distanciation, rien ne vaut le nez sur le guidon. Les hypothèses sont congédiées ; l'esquisse de la moindre incertitude, perçue comme une faiblesse. On veut du concret, autrement dit du terre-à-terre, du basique. Hormis cela, on ne sait pas ce qu'on veut. Mais on implore des solutions. Pas question de mettre en avant une *démarche* qui aboutirait à des *réponses*. Des solutions ! Qui ont fait leurs preuves. Comme les autres ont fait chez eux. Mais attention ; chez nous c'est différent ! Le benchmarking, voilà tout l'horizon de la pensée réflexive autorisée pour lors... Eh quoi, « l'expert » ? Vous n'êtes pas un Monsieur Verdict-Solution ? Comment ? Vous n'allez pas nous enchanter avec des « slides » affichant indicateurs et graphiques statistiques, sertis d'anglicismes bien sonnés et adossés à une loi de Pareto bien ronflante, pour vanter l'efficacité de vos solutions ?

Nous y voilà, face aux sempiternels réflexes d'une pensée étriquée. Mais, ne serait-ce pas là déjà autre chose, comme un indice du symptôme de «**bounded decision zone**», qui affecte certaines organisations exposées aux risques industriels majeurs ?

Selon les bons auteurs<sup>1</sup>, il s'agit d'une zone qui, approximativement mais effectivement, délimite toutes les possibilités *officiellement admissibles* auxquelles les individus sont préparés à faire face en tant que membre de leur organisation. Une zone de rationalité limitée, donc, nécessairement imperméable à la «philosophie», où cristallise une perception collective et partagée de certains événements. Ce phénomène organisationnel est connu pour affecter de façon *restrictive* le traitement des événements qui posent précisément des difficultés. L'œil averti pourrait même déceler dans une telle organisation, la période d'incubation<sup>1</sup> qui précède la catastrophe.

Au final, notre offre a donc été écartée au profit d'un cabinet de Consulting, confortablement adossé à la maison-mère d'un grand groupe relevant du même secteur industriel que le client. Plus précisément, ce même genre de colosse qui contractualise avec les cabinets-conseils comme le nôtre pour régénérer sa pensée...

Nul doute que ce mimétisme préservera l'équilibre de la bounded decision zone.

Mais, « *le rassurant de l'équilibre, c'est que rien ne bouge. Le vrai de l'équilibre, c'est qu'il suffit d'un souffle pour tout faire bouger*<sup>2</sup> » .

Trop philosophique ? Certainement ! Et encore merci du compliment... HF■

[1] B.A. Turner & N.F. Pidgeon (1997) Man-Made Disasters. Second Edition. Butter worth Heinemann Edts.

[2] Julien Gracq

## Brèves...

### Bonne impression...■

Dès lors que la facilité d'usage de sa ligne de produits a été effectivement améliorée en prenant en compte les usages, les attentes et les besoins réels des utilisateurs avec la contribution d'Artis Facta, la société IMAJE, un leader du marquage industriel par impression jet d'encre, a compris que l'ergonomie n'avait plus à rougir du discours marketing qui s'en réclame haut et fort. Aussi, pour appuyer son argumentaire, elle a mis en exergue, dans son journal externe, notre société qui l'a conseillée. Comme quoi, une bonne impression en engendre d'autres...■

### Repartenaires...

C'est sous la tonnelle, autour d'un repas convivial, qu'Alexandra, Bénédicte, Etienne, Frédéric, Henri, Isabelle, Jean-Charles, Philippe, Renaud, Valérie, Yvan, tous collaborateurs d'Artis Facta, se sont retrouvés lors d'une soirée de juillet, pour des échanges points de vue, mi-professionnels, mi-personnels. On excusera Blandine, fort occupée à la maternité et Michel, randonneur pyrénéen ■

### Confidentiel...

La confidentialité ne se fait plus confidentielle puisqu'elle se généralise. Plus un cahier des charges, une consultation, une affaire conclue, qui ne soit affublée d'une pléthore d'engagements de confidentialité à parapher et à signer dans tous les coins, nous interdisant même de faire mention de l'identité de nos clients ! Bientôt, il faudra s'engager à motus et bouche cousue, dès le premier allo ou boujour. Or rien ne vient en compensation de notre mutisme, surtout lorsque ceux-là mêmes qui exigent la plus extrême confidentialité sont les premiers friands de connaître nos références ■

ARTIS FACTA

© 01 43 133 233

www.artis-facta.com

ARTIS FACTA