

Bruxelles, le 14 novembre 2019



SECRETARIAT FEDERAL

Monsieur Arnaud Vajda  
Directeur du service d'encadrement P&O  
North Galaxy  
Bld du Roi Albert II, 33 boîte 10  
1030 BRUXELLES

Nos réf. : 0193\_A\_CRM

Vos réf. : CIC 173

**Concerne : CIC Personnel 173 du 26/11/2019 - Nouvelle gestion de la téléphonie**

Monsieur le Direction du service d'encadrement P&O,

Copie à :

Monsieur le Président du Comité de direction,

Suite à la mise en place d'une nouvelle gestion de la téléphonie au sein du SPF Finances, l'UNSP a reçu un nombre jamais atteint au cours des dernières années de réactions et de remarques de la part du personnel.

En tant que représentant de ce personnel et afin de préparer au mieux la réunion du CIC personnel organisée ce 26 novembre 2019, nous avons tenté de résumer ces différentes réactions dans le présent courrier. Différents sujets y sont abordés.

Nous souhaitons que ces points soient abordés en détail lors de cette réunion du 26 novembre.

Nous recevons encore d'autres remarques et avis quotidiennement. Nous ne manquerons pas de vous en faire part lors de la réunion.

L'UNSP – Secteur Finances tient à souligner qu'elle sera toujours favorable à un SPF Finances performant, à un service public de qualité. Ce SPF Finances performant passe évidemment par une communication et des contacts de qualité avec la population, en ce compris les contacts téléphoniques.

Cette volonté est partagée par de nombreux agents, ils nous l'ont soulignée dans leurs remarques. Malheureusement, ils nous signalent de concert que, dans les conditions actuelles, effectuer un travail de qualité et remplir leurs missions devient quasiment impossible.

Un malaise profond s'est installé avec ce Xème projet venant du *top to the bottom* sans que le personnel n'en perçoive la plus-value, au contraire du stress et de la surveillance bien présents.

### 1. Choix stratégiques

Depuis des années, lors de la négociation du plan de personnel, l'UNSP demande un renfort des effectifs du contact center.

Pourquoi ne pas opter pour cette solution ?

Quelle est la plus-value de la gestion choisie (centralisation de la téléphonie) par rapport à un renforcement de l'effectif du contact center ?

Quelles sont les données actuelles (statistiques de réponses, satisfaction...) en matière de téléphonie au SPF Finances ?

Quels sont les objectifs du management avec cette nouvelle gestion de la

Votre correspondant :  
Aubry MAIRIAUX

Du lundi au vendredi

✉ Rue des Colonies 18-24 Bte 4  
1000 BRUXELLES

☎ 02/218.16.59

☎ 02/217.99.71

☎ 000-3256223-30

✉ [aubry.mairiaux@unsp-finances.be](mailto:aubry.mairiaux@unsp-finances.be)

téléphonie ?

Qu'en sera-t-il de la qualité des réponses données ?

Toutes les administrations générales et services d'encadrement seront-ils concernés ? Quel est l'agenda pour chaque administration/service d'encadrement (par matière si possible) ?

Sur base des données récoltées par chaque administrateur général (task sheets et autres) : quelle est la mesure de la charge de travail pour effectuer cette tâche ?

## **2. Désignation des agents concernés**

Quel est le nombre d'agents nécessaires quotidiennement ?

De quelle manière sont désignés les agents concernés ?

## **3. Stress et effet sur la santé des agents concernés**

Depuis des années, l'absentéisme lié au stress ne cesse d'augmenter tant au sein de la Fonction publique, que dans le secteur privé.

Différentes études ont déjà démontré les effets négatifs du point de vue du stress d'un travail au sein d'un service de téléphonie (call center...).

Quelles sont les mesures spécifiques prises par le SPF Finances pour lutter contre cette augmentation du stress liée à cette nouvelle gestion de la téléphonie ?

Le nouveau système est en contradiction totale par rapport aux conseils donnés aux agents, entre autres de se dégourdir les jambes régulièrement tout au long de la journée, bouger, et rester en mouvement régulier.

Quelles sont les directives à suivre par les agents ?

## **4. Flexibilité du travail - horaire**

Depuis quelques années, suite à la réforme de l'horaire variable, le SPF Finances a offert une certaine flexibilité à ses agents (horaire 1 et horaire 2, télétravail...). La nouvelle gestion de la téléphonie contrecarre cette flexibilité en imposant des plages fixes très larges.

Quelles sont les mesures prises pour respecter la flexibilité offerte au personnel et le choix d'horaire des agents ?

Pour rappel, l'horaire 2 ne permet pas de «récupération». Quelles seront les compensations offertes aux agents, relevant du système 2, amenés à faire des heures supplémentaires ?

De même, une journée en télétravail est valorisée automatiquement pour 7 h 36. Or un agent en télétravail et concerné par la téléphonie va être amené à prêter plus de 7 h 36. Quelles sont les dispositions prises pour remédier à cela ?

Dans certains services, on impose des journées de 10 h à certains agents gérant cette téléphonie. Dans d'autres, on exige des agents arrivant tôt au bureau et retournant en conséquence tôt à leur domicile de continuer leur journée en télétravail. Quelles dispositions seront prises pour éviter cela ?

Une gestion par demi-jour de travail de téléphonie ne serait-elle pas plus flexible pour les agents ?

## **5. Récompenses**

Dans ce dossier, s'il est maintenu, afin de motiver les agents, l'UNSP prône la mise en place de «récompenses» pour les agents effectuant cette tâche, à l'instar de ce qui a été mis en place par exemple, dans les services de scanning.

Comme cela s'est déjà fait par le passé dans d'autres dossiers, une solution innovante devrait pouvoir être trouvée.

L'autorité envisage-t-elle semblable solution ? Dans l'affirmative, quelles sont les solutions envisagées ?

## 6. Charge de travail - Évaluation

Au vu de la pénurie de personnel, les agents sont déjà surchargés.

Ajouter la téléphonie à la charge de travail sans adaptation de cette charge de travail n'est ni acceptable ni réalisable.

De quelle manière la charge de travail de chaque agent sera-t-elle adaptée ?

L'UNSP demande que les objectifs des agents dans le cadre de leur évaluation soient adaptés suite à la mise en place de cette nouvelle gestion de la téléphonie.

Nous demandons que cette réduction de la charge de travail (KPI attribués à l'agent) soit systématique et au prorata du temps consacré à la permanence téléphonique. Une réduction supplémentaire peut être concertée avec le chef de service, pour les cas qui le justifient (dossiers complexes).

Concernant la prise en compte de l'impact de la téléphonie, nous insistons sur le fait qu'il ne convient pas de se limiter au temps passé au téléphone et au remplissage des données et autres rapports correspondants, il faut également ajouter un temps minimum nécessaire pour que l'agent se replonge dans la tâche qu'il a dû quitter suite à l'appel téléphonique.

De même, il convient de tenir compte du fait que, vu l'instabilité des applications au SPF Finances, des agents risquent de perdre le travail en cours avant l'appel téléphonique. Ce qui engendra une nouvelle surcharge de travail.

De plus, les collègues des agents concernés seront inévitablement impactés vu le travail sur plateau. Le bruit va inévitablement augmenter, les interruptions se multiplier.

## 7. Formations

Quelles sont les formations données aux agents dans le cadre de cette nouvelle gestion de la téléphonie ?

Quand ces formations ont-elles été organisées ?

Quel est le planning des formations futures ?

## 8. Communication interne et implication du personnel

Quelle est la communication interne passée et à venir en la matière ?

De quelle manière, le personnel a-t-il été impliqué dans ce changement ?

## 9. Communication externe

Quelle est la stratégie de communication externe prévue suite à cette nouvelle gestion de la téléphonie ?

Cette communication externe est plus que nécessaire. En effet, de nombreux citoyens, contribuables ne sont pas conscients de ces changements et appellent par exemple pour savoir si leur mail est bien arrivé. Or il sera impossible pour l'agent de répondre puisqu'il ne travaille pas dans le team concerné et n'a bien sûr pas accès à leur boîte mail.

Il est plus que courant de devoir répondre à un appel qui ne concerne en rien le bureau pour lequel l'agent travaille. Un exemple que nous avons reçu : un agent devant répondre à un contribuable appelant de Wallonie et souhaitant obtenir des informations concernant le précompte immobilier... alors que l'agent travaille dans un bureau de Bruxelles dont le précompte immobilier ne fait pas partie des

compétences.

Les appelants ne comprennent pas pourquoi ils discutent avec un agent qui ne comprend pas leur requête et, a fortiori, qui ne peut leur donner de réponse pertinente.

Cette situation crée un malaise chez l'agent et de l'énerverment chez le contribuable.

## 10. Numéro de service et des agents

Pour faire suite à l'exemple ci-dessous, ne serait-il pas pertinent de maintenir la communication des numéros de service dans les courriers envoyés par le SPF Finances ? Cela éviterait de multiplier inutilement et improductivement les intermédiaires.

Nous gardons la conviction que le contribuable, l'assujetti ou la société obtient le meilleur service en ayant contact, directement, avec la personne (ou éventuellement le service) qui traite son dossier.

L'impossibilité de joindre « son » service compétent engendrera incompréhension, frustration et peut-être même de l'agressivité de la part du public. Cela retombera inévitablement sur les agents s'occupant de la téléphonie.

Les questions posées touchent parfois des domaines de compétences étrangers à celle de l'agent :

- cela génère des frustrations chez le demandeur qui n'est pas satisfait de la réponse ;
- cela entraîne des risques d'erreurs dans le traitement de la demande (les agents n'ont pas nécessairement le savoir pour répondre à des questions totalement étrangères à leur sphère d'activité) ;
- cela génère du stress chez l'agent, car il perd du temps pour essayer d'aider la personne, temps qu'il ne peut consacrer à ses tâches principales.

Quelques exemples cités par le personnel :

- *Pourquoi reçoit-on des appels pour l'IPP, pour le cadastre, pour la sécurité juridique alors qu'on travaille dans le recouvrement des créances alimentaires ? Les clients ne comprennent pas non plus, ils ont pourtant fait le bon numéro...*
- *J'explique tous les jours à des contribuables que c'est normal que leur AER ne soit pas encore arrivé, qu'on ne délivre pas de plans de paiement par téléphone... Et ceci quand j'ai de la « chance », car la plupart du temps je dois juste leur dire « je ne sais pas, désolé »...*
- *La plupart des appels ne concernent même pas mon administration... Les contribuables se sont donc bornés à taper « Autres » et ont atterri au hasard chez nous...*
- *Problématique de l'accueil du public : je suis en train de recevoir un contribuable concernant un problème de recouvrement.*

*Or, je reçois un appel téléphonique provenant du 0257/257 57. L'interlocutrice est une dame provenant d'une tout autre région, aux abois, suite à la réception d'un recommandé lui précisant qu'une saisie sur sa pension est opérée par le team recouvrement de cette région.*

*Dès lors, afin de lui communiquer une réponse digne d'un service public, je me dois d'une part d'interrompre mon entrevue avec mon visiteur en vue de vérifier dans le programme « gestion des débiteurs » afin de prendre connaissance de l'identité de l'agent titulaire du dossier de recouvrement. Ensuite, je me vois dans l'obligation de me rendre dans l'annuaire téléphonique du SPF FINANCES afin de noter sa ligne directe téléphonique et de la communiquer à la contribuable. Ces manœuvres demandent un délai de plusieurs minutes. Personne n'est gagnant ! Mon visiteur doit patienter, je dois effectuer des recherches tout en calmant la redevable qui est également contrainte d'attendre que je trouve les renseignements corrects.*

*Or, naguère, on indiquait la ligne directe du gestionnaire du dossier. C'était un gain de temps pour tout le monde.*

Quelles sont les solutions envisagées pour que tous ces problèmes ne se reproduisent plus ?

## 11. Recherche des collègues compétents

La recherche des collègues compétents est parfois compliquée.

Quelques soucis qui nous ont été signalés :

- le menu déroulant pour trouver un autre service dans Infodin+ est en néerlandais uniquement
- les codes crestra sont particulièrement difficiles à trouver pour pouvoir transférer et certains sont même inexistant dans Infodin+

Serait-il possible de solutionner ces problèmes rapidement et de faciliter la recherche des collègues compétents ?

## 12. Répartition des appels entrants

Comment sont répartis les appels entrants entre les agents concernés ?

Quelques bugs signalés :

- *Comment expliquez-vous dès lors que j'ai déjà reçu trois appels overflow depuis ce matin 8 h 30 alors que mes collègues – présents et disponibles - n'en ont encore reçu aucun ?*
- *Nous avons constaté également qu'au même moment si deux personnes sont disponibles, celle qui vient de répondre a de nouveau l'appel alors que l'autre disponible depuis plus longtemps, non...*

## 13. Application LUCS

Nous souhaitons obtenir une présentation complète de l'application LUCS.

Cette application est destinée à un contact center. Or les agents concernés par la nouvelle gestion de la téléphonie ne sont pas des agents d'un contact center.

Quelles sont dès lors les adaptations faites à l'application ?

On ne peut décemment demander aux agents désignés pour cette nouvelle gestion de la téléphonie des statistiques équivalentes à celles du contact center.

## 14. Analyse des statistiques – surveillance

De nombreux agents nous ont écrit, car ils vivent très mal cette surveillance, le « *flicage* » pour reprendre l'expression qui nous a plusieurs fois été donnée.

Pourriez-vous nous communiquer et détailler les statistiques qui seront analysées dans ce dossier ?

Quelles sont les instructions données aux chefs de service ?

Quels sont les objectifs individuels des agents en la matière ?

Les agents disposent-ils d'outils d'autocontrôle ?

Quelles seront les sanctions en cas de mauvaises statistiques ?

Nous rappelons que ces statistiques sont influencées par de nombreux facteurs (pénurie de personnel, charge de travail, manque de formation, demandes étrangères à la sphère de compétences, instabilité informatique...).

L'UNSP demande la concertation et la mise en place d'un document pour les agents reprenant des balises, des règles claires et précises sur la nature des statistiques générées et leur destination ou objectif.

## 15. Statut RONA

Le système de téléphonie tel qu'implémenté a été créé pour un call center, donc pour des personnes qui « ne font que » cette tâche et n'ont aucun dossier à traiter.

Ce n'est pas le cas des agents visés par la nouvelle gestion de la téléphonie.

Quand un agent ne répond pas à un appel (pour quelque raison que ce soit), une fenêtre s'ouvre pour porter à la connaissance de l'agent qu'un appel a été manqué et le supérieur hiérarchique est informé de la situation. C'est le fameux statut RONA.

Pouvez-vous nous donner tous les détails relatifs à l'ouverture d'un tel statut ?

Quelles adaptations ont-elles été prises par rapport à la situation d'un agent travaillant dans un call center ?

Pour de nombreux agents, la pression du « RONA » est anxiogène et génère un stress permanent qui les empêche de se concentrer sur un dossier.

De plus, le temps pour décrocher semble extrêmement court (4 sonneries...).

## 16. Fiche InfoFin+

Quand l'appel a été traité, un agent a 40 secondes pour remplir un questionnaire sur l'identité de l'appelant, la nature de sa question, la réponse apportée.

Cela met une nouvelle pression certaine sur les agents

Pourquoi systématiser ce questionnaire ?

Pourquoi imposer un délai de 40 secondes ?

Pourquoi un affichage rouge si le délai des 40 secondes n'est pas respecté ?

Pourquoi les agents sont-ils ainsi obligés de gérer ces timings (qui peuvent être allongés manuellement) ?

Quelle est la plus-value de cette fiche ?

Quelle est la plus-value de ce timing imposé ?

## 17. Soucis informatiques

Les programmes informatiques ne sont pas toujours disponibles et l'accès à Always ON est parfois chaotique, tant les coupures et les obligations de se reconnecter sont nombreuses.

Quelle est la solution en cas de problèmes informatiques ?

Quelle position les agents désignés doivent-ils prendre dans ce cas ?

## 18. Situation particulière : communauté germanophone

De nombreux soucis nous ont été signalés par nos collègues germanophones :

*Aucun ambassadeur germanophone n'a été désigné pour la téléphonie.*

*Avec la mise en place du LUCS, le CC AG FISC en langue allemande n'a pas fonctionné pendant plus d'un mois. On n'avait simplement pas pensé aux germanophones. Nos collègues qui travaillent pour le CC ont dû installer et apprendre la nouvelle application sans formation.*

*Vu les effectifs, il n'est pas possible pour les agents germanophones d'assurer pour les 3 matières (IPP, ISOC et TVA) une permanence au Contact Center (de 8 h 30 à 17 h, 5 j/5).*

*Dans le plan d'administration, il est prévu d'externaliser la première ligne du CC germanophone. Si tel n'est pas le cas, il faudrait traduire les FAQ en langue allemande.*

Toutes les pages internet destinées aux contribuables doivent être traduites en langue allemande : par exemple, les informations sur les revenus étrangers en matière remplissage de la déclaration IPP ne sont pas disponibles en langue allemande. On veut orienter les contribuables vers le self-service, mais on ne leur donne pas les informations.

Quelles sont les solutions envisagées pour ces problèmes ? Quel est le timing pour la mise en place de ces solutions ?

### 19. Sort des agents du contact center

Quel est l'avenir des agents actuels de la 2<sup>e</sup> ligne du contact center ?

Pourront-ils postuler un poste dans l'administration pour laquelle ils répondent aux questions des contribuables ? (Par exemple un agent contact center IPP pourrait postuler un poste à l'AGFisc)

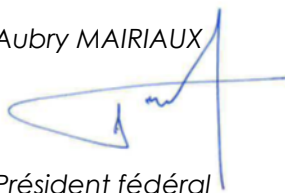
Devront-ils continuer à travailler au contact center, mais uniquement en 1<sup>re</sup> ligne ?

Pour rappel, étant donné qu'ils font partie des services du Président, de nombreux postes Jobs@Fin leur sont fermés. Ces agents sont dans l'incertitude totale.

Dans l'attente de recevoir toutes les réponses voulues dans ce dossier particulièrement important pour les agents, nous vous prions de recevoir nos salutations les plus distinguées.

Pour l'UNSP - Secteur Finances,

Aubry MAIRIAUX



Président fédéral