



**HAL**  
open science

## Les "bonnes pratiques" des centres d'appels en matière de gestion des ressources humaines et d'organisation du travail

Caroline Lanciano-Morandat, Hiroatsu Nohara, Robert Tchobanian

► **To cite this version:**

Caroline Lanciano-Morandat, Hiroatsu Nohara, Robert Tchobanian. Les "bonnes pratiques" des centres d'appels en matière de gestion des ressources humaines et d'organisation du travail. 2005. halshs-00086563

**HAL Id: halshs-00086563**

**<https://shs.hal.science/halshs-00086563>**

Submitted on 19 Jul 2006

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



## LABORATOIRE D'ECONOMIE ET DE SOCIOLOGIE DU TRAVAIL

Unité Mixte de Recherche 6123

35 Avenue Jules Ferry - 13626 Aix-en-Provence Cedex

<http://www.univ-aix.fr/lest>



## ASSOCIATION FRANÇAISE DES CENTRES DE RELATION CLIENT

3 cité Férembach – 75017 PARIS

<http://afrc.org>

### **LES « BONNES PRATIQUES » DES CENTRES D'APPELS EN MATIERE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET D'ORGANISATION DU TRAVAIL.**

Une enquête a été effectuée par une équipe de chercheurs du LEST (Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail, CNRS, Universités de Provence et de la Méditerranée), sur les bonnes pratiques en matière de gestion des ressources humaines et d'organisation du travail dans les centres d'appels français.<sup>1</sup>. Menée pour la première fois de façon approfondie en France, elle a été réalisée à partir d'une méthodologie proposée par l'Université de Cornell (Etats-Unis) et l'Université de Sheffield (R-U). Elle participe d'une analyse comparative menée entre vingt pays dans le cadre du « réseau mondial de recherche sur les centres d'appel ».

#### **LE DISPOSITIF DE RECHERCHE**

Le questionnement a été effectué auprès des directions des centres d'appel : Le directeur général ou/et les directeurs des ressources humaines de chaque centre d'appels ont fourni des informations détaillées sur :

- les types de clients et les industries utilisant ces centres ;
- les technologies des centres d'appel ;
- les processus de gestion des ressources humaines : définition des compétences, politique de recrutement, de formation et de salaires ;
- l'organisation de travail et du service ;
- les performances atteintes telles la croissance du chiffre d'affaires et des ventes.

Ils ont également décrit l'environnement institutionnel (réseaux, unions locales d'employeurs, établissements de formation, etc.) dans lequel se développent les opérations des centres d'appel.

Les résultats de l'enquête sont issus de l'interrogation d'un échantillon national représentatif de 204 établissements (de plus de 10 employés), ce qui correspond environ à 6% des 3300 centres d'appels français existant en 2004. La base de données ainsi constituée permet d'analyser les « bonnes pratiques » sur un large éventail de secteurs tels que des activités bancaires et d'assurance, les télécommunications, les services des technologies de l'information, le commerce, la

---

<sup>1</sup> Recherche réalisée par Caroline Lanciano-Morandat, Hiroatsu Nohara et Robert Tchobanian

fabrication, la logistique etc... En outre, elle permet de comparer les procédures de management entre les centres internes - qui sont des services intégrés à une société - et les centres externalisés – qui fonctionnent comme prestataires de services. Dans l'échantillon, les premiers représentent 72% et les seconds 28%.

## LES RESULTATS

Les principaux résultats de cette enquête peuvent être caractérisés en deux grands thèmes, la spécificité sectorielle et organisationnelle des centres d'appels français et les politiques et les pratiques de gestion de l'emploi et des ressources humaines :

### LA SPECIFICITE SECTORIELLE ET ORGANISATIONNELLE.

#### LES CARACTERISTIQUES GENERALES DES CENTRES D'APPEL FRANÇAIS.

Les centres d'appels sont des unités

- **de création relativement récente** (9 ans en moyenne) par rapport aux pays anglo-saxons : les plus anciennes appartiennent au secteur des télécommunications ou du commerce de détail, les plus récentes au secteur bancaire et aux prestataires de services.

- **petites**, comparées aux autres pays: la taille médiane des centres analysés est de 38 télé-opérateurs. Cependant on enregistre une tendance des prestataires de services à se regrouper, leur taille médiane est de 87 télé-opérateurs.

- **tournées majoritairement sur le marché national, plutôt que les marchés locaux ou internationaux**, une exception : le secteur du commerce de détail (vente par catalogue), qui vise le marché européen. Ceci peut s'expliquer par le développement ancien des centres d'appel dans ce secteur.

- dont la stratégie commerciale est la **fidélisation du client** plutôt que la spécialisation sur un type de service. L'offre de prix compétitifs n'est pas la stratégie prioritaire.

- caractérisées par une **hiérarchie très plate** : en moyenne l'encadrement représente 5% de la main d'œuvre, la maîtrise 7 %. Il y a donc peu de possibilités de promotion pour les employés.

#### LES TECHNOLOGIES PRIVILEGIEES

**Comparés aux Etats-Unis, les centres d'appels français sont moins équipés en technologies de l'information :**

- 70% des centres utilisent l'e-mail et le fax.

- 55% utilisent une gestion électronique de la relation client et 25% le workflow ou le web enlèvement. Les technologies telles que la reconnaissance automatique de la parole (16%) ou la téléphonie par Internet (18%) semblent beaucoup moins employées dans les centres d'appel français qu'aux USA.
- Les centres d'appel font évoluer leurs outils, du seul canal de la voix (téléphone) vers l'usage de multi-canaux (Internet, emails, etc ..). Mais, ce déplacement est plus lent en France qu'aux USA.

#### LEURS ENVIRONNEMENTS INSTITUTIONNELS.

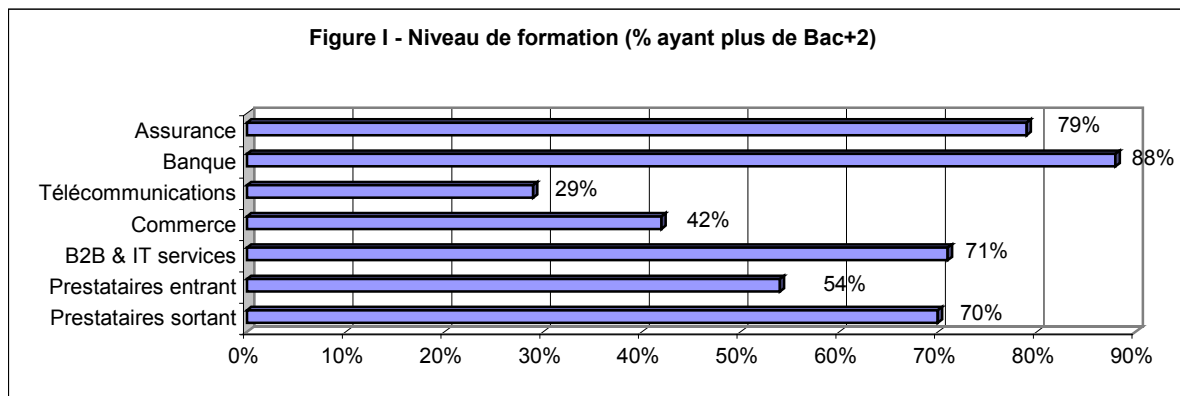
- **Le soutien des services publics :**  
Les collectivités publiques nationales ou locales offrent souvent des incitations aux sociétés cherchant à implanter des centres d'appels : les incitations fiscales sont préférées aux autres mesures (aide à l'implantation dans des zones ciblées, prêts). 20% des centres d'appels ont tiré bénéfice de ce type d'aide, 35% des prestataires d'appels entrants et 25% des prestataires d'appels sortants ont reçu des incitations fiscales pour s'implanter dans une région particulière.  
Les centres d'appels français bénéficient du soutien des municipalités et de différents services publics locaux pour le recrutement et la formation : 68% de centres d'appels utilisent les services publics de placement de la main d'œuvre et 37% les ressources publiques de formation.
- **Une présence syndicale importante :** La moitié des centres d'appels français ont une présence syndicale ce qui est important par rapport aux USA. Ce pourcentage diffère selon les secteurs : les télécommunications ont le niveau le plus élevé de présence syndicale (73%), suivi du secteur bancaire (60%). Cette présence est, par contre, très limitée chez les prestataires de service, en particulier ceux effectuant des appels sortants (3/4 des établissements n'ont aucun syndicat). Les entreprises avec ou sans présence syndicale ont des caractéristiques très différenciées : celles sans syndicat ont un taux annuel de départs des employés (11,4%) supérieur de 50 % à celles avec ( 7.8%).  
Les employés des entreprises avec syndicats ont des anciennetés moyennes (6.8 ans) supérieures de 50 % par rapport aux centres sans syndicat (4.2 ans).

## LES POLITIQUES ET LES PRATIQUES DE GESTION DE L'EMPLOI ET DES RESSOURCES HUMAINES

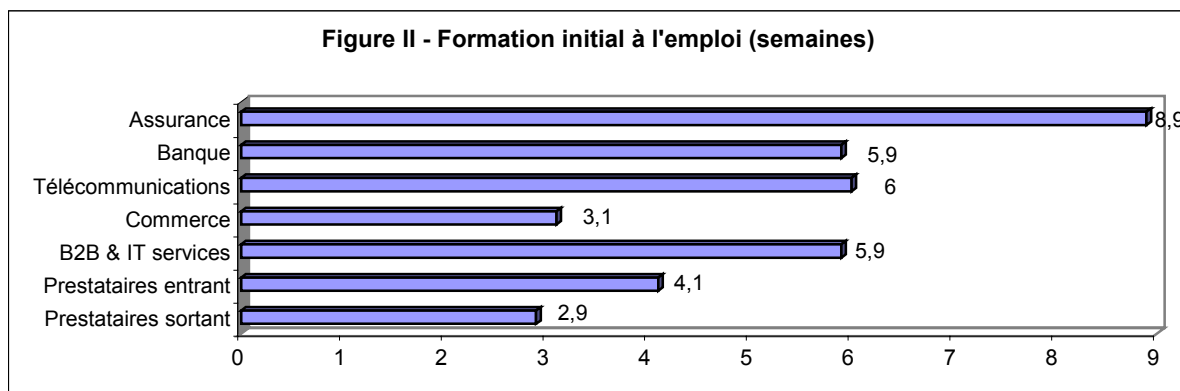
#### LES CARACTERISTIQUES DE L'EMPLOI ET DE LA MAIN D'ŒUVRE NE SONT PAS CELLES QUE L'ON CROIT GÉNÉRALEMENT.

Les emplois en centres d'appels sont généralement considérés comme faiblement qualifiés, leur contenu est décrit comme monotone et répétitif. L'enquête du LEST relativise ces représentations et met, au contraire, en évidence les caractéristiques suivantes :

- **Un niveau éducatif plus élevé que la représentation qu'en a l'opinion publique** : l'employé type possède un diplôme de niveau Bac+2.
- **Une forte majorité de femmes parmi les télé-opérateurs(71%)**



- **Un taux moyen de sélection à l'embauche élevé (25%)** : pour qu'un employé soit recruté, il a fallu auditionner 4 candidats.
- **Des investissements en formation particulièrement importants** :
  - les centres d'appels offrent en moyenne de 5.4 semaines de formation à l'emploi pour les salariés nouvellement recrutés, variant de 9 semaines dans des services d'assurance et environ 3 semaines pour les prestataires de service et les centres du secteur commercial.
  - les employés expérimentés suivent environ 1.3 semaine de formation continue par an.
  - pour être considérés comme compétents dans leur emploi, ils doivent travailler pendant 17 semaines en moyenne avec une variation allant de 25 semaines dans les secteurs financiers à moins de 10 semaines pour les prestataires de service.



- **La flexibilité du dispositif de travail est conséquente mais pas exceptionnelle** : les employés à temps partiel représentent 14% de la main d'œuvre et ceux en contrat temporaire 25%. Cependant, ce dernier pourcentage diffère selon les secteurs : les employés temporaires représentent la moitié de la main d'œuvre pour les prestataires de service d'appels sortants (télémarketing), un quart pour ceux des appels entrants (services de relations clientèle d'autres entreprises), alors qu'ils représentent moins de 10% dans les services d'assurance ou de technologies de l'information.

## LES CONDITIONS DE TRAVAIL.

- **Une productivité élevée par télé-opérateur** : les télé-opérateurs traitent en moyenne environ 90 clients par jour ce qui est supérieur aux pratiques aux USA. En conséquence, le temps de traitement de l'appel n'est que de 3,8 minutes par client (largement inférieur à celui des USA). La charge en nombre d'appels est plus forte dans les centres prestataires de service et dans les centres du secteur commercial, que dans les activités liées aux grandes entreprises et aux technologies de l'information.

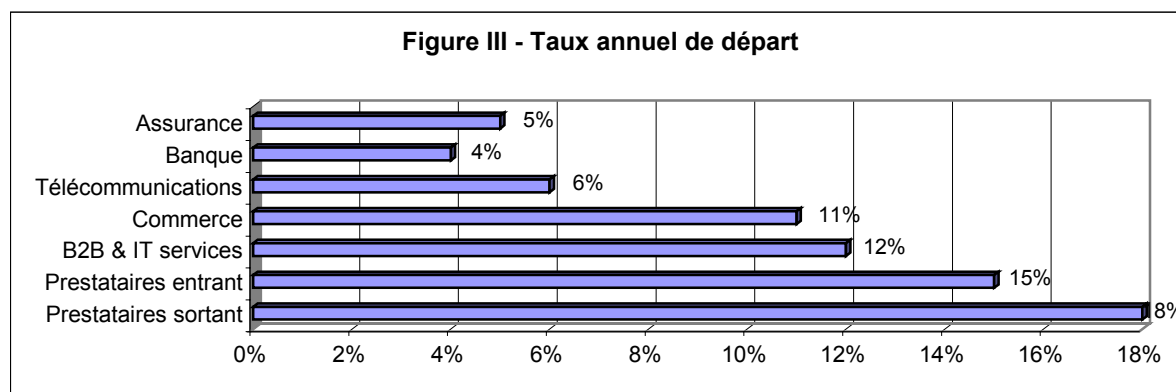
- **Une large amplitude d'ouverture des entreprises** : Les centres d'appels sont actifs en moyenne 12 heures par jour en semaine et 10 heures le samedi, 10% de centres d'appels en France fonctionnent le dimanche.

- **Une participation limitée des salariés à la gestion des tâches** : L'activité est le plus souvent très procédurée et limite de ce fait l'autonomie des employés sur leurs tâches quotidiennes et sur le rythme de leur travail (36 %). L'utilisation de groupes de résolution des problèmes n'est pas non plus très fréquente : en moyenne, 40% des employés participent à des groupes de résolution de problèmes.

- **L'absentéisme est moyen** : Il est, pour un jour type, de 6% en moyenne et présente peu de différence d'un secteur à un autre. Il est proche de celui des USA.

## LES PROCEDURES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.

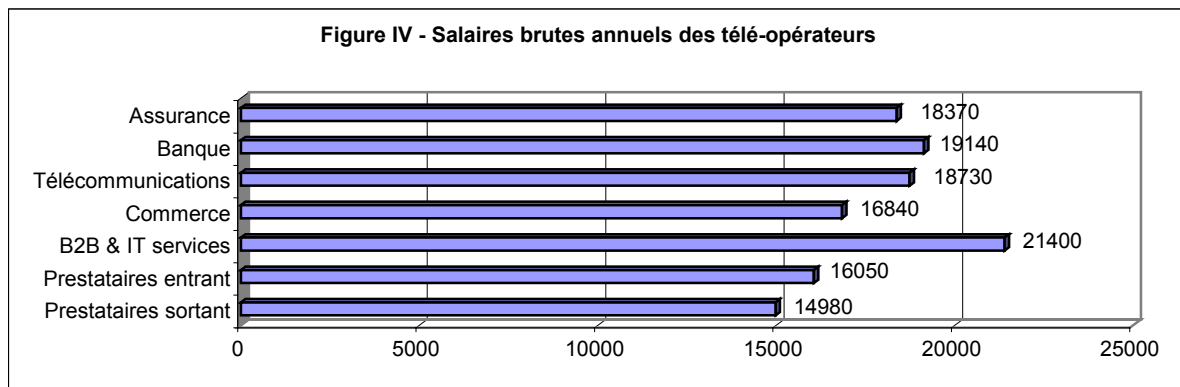
- **Le turn-over est élevé mais différencié par secteur** : Il atteint en moyenne 22 % sur les emplois permanents (incluant les départs, les transferts internes, les licenciements et les retraites) mais les formes de mobilité varient selon les secteurs. Les prestataires de services ont un taux de départ élevé (plus de 15 % par année) et leur taux de licenciement est fort (5 %). Les centres d'appels des secteurs financiers ou des télécommunications ont un taux de départ faible (respectivement 4 % et 6%) et offrent des possibilités de mobilité interne (promotion, transfert interne etc.).



- **Une charge de recrutement lourde pour les équipes de GRH:** l'importance du turn-over oblige les équipes GRH à investir dans les procédures de recrutement.

- **Le niveau de salaires varie selon les secteurs:** Le salaire brut annuel du télé-opérateur type de centre d'appels est en moyenne 17 940 euros, mais il est très différent selon les secteurs : 21 400 euros pour les centres servant de grandes entreprises et les technologies de l'information et 15 520 euros pour les prestataires de services ou 16 840 euros dans le commerce.

- **Une incitation salariale faible:** la part du salaire basée sur la performance n'est pas importante dans le contexte français (environ 6%) par rapport aux USA. La majorité des centres d'appel n'a pas de système d'incitation financière individuelle, à l'exception des centres d'appels du commerce où 13% des salaires annuels sont basés sur la performance.



## LES MANAGERS DES CENTRES D'APPEL

- **Un niveau de qualification élevé:** la majorité des managers à un niveau universitaire (égal ou plus à Bac + deux ans), il atteint le niveau maîtrise (Bac + 4 ans) pour 57%.

- **Le salaire du manager :** Le manager type de centre d'appel reçoit un salaire brut moyen de 34600 euros par an. La disparité n'est pas aussi grande que pour les télé-opérateurs entre les différents secteurs : 32200 euros pour les prestataires de service et 37100 euros pour les centres servant de grandes entreprises et le secteur des technologies de l'information.

### *Pour conclure*

- L'industrie française des centres d'appel ne s'est véritablement développée qu'à partir des années 1995. Cette industrie se développe rapidement depuis cinq ans et commence maintenant à s'organiser et à institutionnaliser ses frontières (secteurs, relations professionnelles, meilleures pratiques...) Actuellement le gouvernement national et les autorités locales cherchent activement à transformer le potentiel élevé de cette industrie en une source de développement économique et de création d'emplois.

- La division entre les centres internes et les prestataires de service est particulièrement prononcée en France et est très prégnante sur l'organisation de cette industrie.

- En raison de son émergence historique tardive, le centre d'appels type en France reste plus petit, moins rationalisé et moins équipé des dernières technologies de l'information et de la communication, que celui implanté aux Etats-Unis. Cette industrie est cependant caractérisée par une large hétérogénéité entre secteurs et segments du marché: la concurrence sur le marché, la stratégie prioritaire ou les conditions de travail sont variées. En conséquence, l'organisation du travail et la gestion des ressources humaines diffèrent fortement selon le type de centre d'appel (internalisé ou prestataire de service) et leur secteur de clientèle. Globalement, les résultats de l'enquête montrent que malgré l'image négative que ces centres ont dans l'opinion, la main d'œuvre recrutée et formée en interne est d'un niveau certain de compétence.. Par contre, il existe dans la gestion des ressources humaines de ce type d'activité une quadruple contradiction: des conditions de travail difficiles (stress, nature répétitive des tâches, flexibilité des emplois et des horaires....), des niveaux de compétence et d'implication au travail requis élevés, un niveau faible de salaire par rapport à la qualification et une quasi impossibilité de mobilité hiérarchique. Ceci peut être source des mécontentements, de tensions, d'instabilité parmi les employés de centres d'appels et peut altérer la qualité du service rendu. Il s'agit donc selon les types d'entreprises et les segments de marché de mettre en cohérence la stratégie du centre d'appels avec la politique de ressources humaines.