



**HAL**  
open science

## Les centres d'appel en France: mobilisation et mobilité des salariés face à un système hybride de travail

Caroline Lanciano-Morandat, Hiroatsu Nohara, Robert Tchobanian

### ► To cite this version:

Caroline Lanciano-Morandat, Hiroatsu Nohara, Robert Tchobanian. Les centres d'appel en France: mobilisation et mobilité des salariés face à un système hybride de travail. *Économies et sociétés. Série AB, Économie du travail*, 2009, 43 (9), pp.1531-1564. halshs-00433051

**HAL Id: halshs-00433051**

**<https://shs.hal.science/halshs-00433051>**

Submitted on 18 Nov 2009

**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.

**Les centres d'appel en France : mobilisation et mobilité des salariés face à  
un système hybride de travail**

**Call centres in France : mobilisation and mobility of employees face to a  
hybrid system of work**

**Caroline Lanciano-Morandat, Hiroatsu Nohara et Robert Tchobanian  
Aix-Marseille Université, CNRS – LEST UMR 6123**

**Article paru dans Économies et Sociétés ;Série Socio-économie du Travail, n° 31  
Septembre 2009, pp. 1531-1564**

## Résumé ;

L'organisation en centre d'appels devient de plus en plus un outil privilégié des relations au client. Ce dispositif vise en même temps la baisse des coûts de production par l'industrialisation des services et l'amélioration de la qualité de service. Ceci se traduit par un système hybride de travail, tenaillé par la tension entre critères quantitatifs et qualitatifs de la production. Ce texte vise à tester, sur la base des données collectées auprès de 210 centres d'appels français<sup>1</sup>, les relations entre les contextes d'affaire, les choix de modèle de production, les outils de GRH et les conditions de travail. Des indicateurs tels que le taux de départ ou l'absentéisme maladie sont utilisés pour caractériser la diversité des formes de mobilisation et de mobilité des salariés.

## Summary ;

The call center is increasingly becoming a strategic customer relationships organisation. This device aims at the same time to decrease production costs by industrialization of customer service and to improve the service quality. It produces a hybrid system of work, driven by the tension between quantity and quality production criteria. Based on data collected from 210 French call centers, this paper aims to test the relations between business contexts, choices of production model, HRM tools and working conditions. Indicators such as voluntary quit rates and of illness absenteeism are used to characterize the diversity of forms of employees' mobilization and mobility.

Mots-clés: centre d'appel, stress, système hybride de travail, GRH, mobilisation, mobilité

JEL : J63,M12, M15, M54, L84

---

<sup>1</sup> La constitution de cette base de donnée a bénéficié d'une aide de la Fondation Russel Sage. Les auteurs examineront avec les collègues intéressés la mise à disposition de ces données à fin de recherches futures. Auteur correspondant : [hiroatsu.nohara@univmed.fr](mailto:hiroatsu.nohara@univmed.fr)

Les centres d'appel ont connus durant les quinze dernières années une forte croissance dans l'ensemble des pays développés grâce à une architecture technique couplant téléphonie et informatique et à une organisation du travail spécialisée. Ils sont ainsi devenus une composante significative dans l'économie des services, tant en terme de chiffre d'affaire que d'effectifs impliqués<sup>2</sup>. Cet ensemble devrait continuer à croître au fur et à mesure qu'il incorporera des fonctions nouvelles, des secteurs d'activité plus nombreux et qu'il se diffusera aux petites et moyennes entreprises. Son impact sur les formes d'emploi et de travail devrait être ainsi de plus en plus sensible.

Cet article vise à identifier les relations existant entre les configurations techniques, organisationnelles, de gestion de ressources humaines de ce nouveau mode de production et les conditions de travail des « télé-opérateurs ».

Dans un premier temps, nous examinerons, en nous appuyant sur la littérature existante, les rapports entre, d'une part, ce nouveau mode de production de services et, en particulier, les tensions entre les différents critères de sa mise en oeuvre et, d'autre part, leurs conséquences sur les conditions de travail des télé-opérateurs. Cette activité, au delà de la diversité des situations, se caractérise par la dimension cruciale des choix d'organisation du travail et de pratiques de gestion des ressources humaines. Son système hybride de travail est largement supporté par la gestion effectuée par l'entreprise du stress des télé-opérateurs. Ce stress est lié à l'organisation logistique du travail et aux relations avec les clients sa « gestion » est plus qu'une conséquence de l'organisation, elle est une composante même de l'activité.

Dans un deuxième temps, nous tenterons de valider ces hypothèses à partir de données issues d'une enquête auprès de 210 centres d'appel français (Lanciano-Morandat, Nohara, Tchobanian, 2005a). Le statut des conditions de travail dans la mobilisation et dans la mobilité des télé-opérateurs sera mise en relation avec la diversité des situations dans la filière, tant dans les éléments de contexte (économiques, fonctionnels ou institutionnels) que de choix d'organisation et de gestion. Nous choisirons pour cela deux indicateurs de cette mobilisation (dans le travail) et cette mobilité (dans l'emploi) : l'absence pour maladie et le départ volontaire de l'emploi.

---

<sup>2</sup> L'enquête sur les technologies de l'information et de la communication et le commerce électronique montre que seuls 8,7 % des entreprises françaises de 20 salariés ou plus utilisaient de tels centres en 2002. Mais ce taux atteignait 40,2 % pour les entreprises de 500 salariés ou plus et même de 67,6 % dans le secteur des télécommunications. (données en ligne sur [http://www.industrie.gouv.fr/portail/chiffres/index\\_som.html](http://www.industrie.gouv.fr/portail/chiffres/index_som.html). Des estimations faites par les professionnels évaluaient en 2004 la place de ces centres à 205000 employés dans 3300 centres (CESMO, 2004).

## **1. Un nouveau mode de production de services reposant sur la gestion des conditions de travail des télé-opérateurs**

Un centre d'appel peut être défini comme un lieu où sont rassemblés des travailleurs qui rendent un service direct et à distance à l'aide de moyens de télécommunications (téléphone, fax, web etc.) couplés de plus en plus avec l'informatique. Cet équipement technique permet de rationaliser la logistique des relations entre les entreprises et leurs clients. Le centre a aussi comme vocation de répondre aux attentes des clients, de les satisfaire ou de les fidéliser par la qualité du service rendu. Enfin, la mise à disposition des opérateurs de bases de données facilitant la gestion de la relation client permet d'élargir le champ d'action de ces emplois de « front line ».

Les centres d'appel ne constituent pas un secteur au sens économique du terme. Il existe :

- des « centres d'appel internes » qui sont intégrés aux entreprises, en tant qu'établissements autonomes ou simples services, ils représentent 75 à 80 % de la population des télé-opérateurs ;
- des « centres d'appel prestataires », qui travaillent en prestation de sous-traitance pour des entreprises clientes, ils emploient 20 à 25% des téléopérateurs

A travers la diversité<sup>3</sup> des centres d'appels, cette activité s'affirme de plus en plus comme un « métier » de service à part entière, raison pour laquelle nous parlerons de « filière » pour en traiter. Celle-ci implique en effet le pilotage logistique que permet l'architecture informatique support de ces centres (tri et distribution des appels, mesure et traçabilité des activités des opérateurs), l'accès à distance du client, et l'intervention en temps réel du client dans l'acte de production de service. Ces emplois sont soumis à la fois à une conduite par l'amont (le système technique) et par l'aval (la demande et l'intervention du client).

---

<sup>3</sup> Cette diversité explique la difficulté d'avoir une évaluation statistique exhaustive, puisque les centres internes sont inclus dans les secteurs dont ils relèvent et que seuls les centres prestataires sont comptabilisés dans la statistique publique (catégorie 748H de la nomenclature des activités économiques). En 2006, les DADS (données Alisse, INSEE), comptabilisaient 49473 postes rémunérés dans les entreprises relevant de cette catégorie dont 31422 employés. Ces chiffres sont des données de secteur (incluant toutes les activités de ce secteur et non les seuls salariés effectivement en centre d'appel). Pour 2006, le SP2C, organisme patronal des prestataires de centre d'appel, évalue les effectifs de ses entreprises à 33000 salariés en France et 9900 dans ses établissements « off shore » (données sur le site [www.sp2c.org](http://www.sp2c.org)).

Ces caractéristiques ont des conséquences sur le modèle socio-productif des centres d'appel (1.1). Elles se traduisent par un système hybride de travail des télé-opérateurs avec des contraintes liées à la production et les conditions de travail qu'elles produisent (1.2), posant la question du rôle des contextes productifs et des stratégies de gestion dans l'émergence et la maîtrise des effets de ces conditions de travail (1.3).

### **1.1. Le modèle socio-productif des centres d'appel : de l'industrialisation des services aux tensions entre critères logistiques et critères professionnels.**

L'immersion des activités de service dans des environnements technologiques sophistiqués se traduit-elle par une « industrialisation des services » et l'adoption de modèles d'organisation du travail connus jusqu'alors dans les secteurs industriels ? Dans les médias, on a souvent comparés les centres d'appel à des « usines du tertiaire ». Certains centres regroupent plusieurs centaines de télé-opérateurs, répartis sur des larges plate-formes. Le fait que les télé-opérateurs aient souvent des consignes quant à leur mode de prise de parole, incluses dans des scripts qui rappellent les gammes opératoires de l'usine fordienne, ont amenés certains observateurs à parler de taylorisation des services. La traçabilité de nombreux critères productifs, le contrôle que permet la double écoute et l'enregistrement éventuel des échanges, les enquêtes de satisfaction auprès des clients et les retours vers les opérateurs, sont autant d'illustrations d'une grande rationalisation de la production et les progrès des technologies en réseaux accentuent continuellement ces caractéristiques.

Procédant dès la fin des années 90 à une analyse du procès de travail dans les centres d'appel britanniques, P Taylor et P Bain donnent l'image d'une « chaîne d'assemblage dans la tête » entraînant des formes de résistance individuelles ou collectives (Taylor, Bain, 1999). Aussi, ils notent, avant bien d'autres études, que les managers doivent tenir compte de cette résistance, du turn-over important qui l'accompagne, des risques pour la qualité des services et qu'ils adoptent dans la pratique des ajustements avec les règles formelles afin d'accroître l'implication des salariés. Retrouve-t-on alors des problèmes de gestion comparables à ceux liés aux modèles productifs tayloriens ? Dans une certaine mesure, la rationalisation du travail produisant ses propres limites, des adaptations à la marge sont nécessaires, mais dans le même temps, celles-ci sont déniées par l'organisation formelle.

Mais la production de services a aussi des caractéristiques propres qui la différencient de l'industrie. Son organisation du travail est dépendante de la relation entre l'opérateur et le client, établie durant l'appel téléphonique, elle est donc difficile à prévoir *a priori* (Frenkel et

al, 1999). Le système est marqué par la coexistence d'un contrôle de type bureaucratique (largement quantitatif) porté par l'équipement technico-logiciel et par un ensemble de normes professionnelles (plus qualitatives) portées par l'objectif de service. On rejoint alors la distinction faite par J Gadrey entre rationalité industrielle et rationalité professionnelle dans les activités de services (Gadrey, 1994). La place active du client dans la production accentue cette tension. L'activité est construite sur un triangle entre l'organisation (et la hiérarchie), l'opérateur et le client (Gadrey, 2003) Dans cette optique, les centres d'appel ne sont donc pas une monstruosité industrielle égarée dans le monde de la relation de service. Ils sont la forme la plus aboutie à ce jour du choc entre ces deux formes de rationalité dans les trajectoires de transformation des services. En cela, leur devenir, et la situation de leurs salariés sont sans doute stratégiques pour le futur.

Cette tension entre critères de rationalité productive conduit à s'interroger sur le profil socio-professionnel des emplois en centre d'appel. Conduisent-ils à un affaiblissement des qualifications dans les métiers de services ? La réponse est en partie dans le positionnement économique des centres (internes ou prestataires) et dans la reconnaissance sociale donnée à ces emplois (Béraud, Colin, Grasser, 2008). Aussi, même si les principes tayloriens appliqués aux centres d'appel jouent à travers la logistique et le contrôle, le travail de chaque opérateur recouvre la globalité du service (Flichy, Zarifian, 2002). La qualité du service et donc la satisfaction ressentie par le client dépendent de cet unique interlocuteur qu'est le télé-opérateur. Sa prestation apparaît stratégique pour assurer la fidélisation de ce client. Tout cela tempère l'importance des critères quantitatifs liés à la logistique productive, mais en même temps ce sont eux qui se retrouvent dans les tableaux de bord qui encadrent la gestion au quotidien du centre, et donc les indicateurs, quasi instantanés de la performance. Compétences, qualification et conditions de travail s'articulent alors dans le vécu des salariés face aux injonctions contradictoires des deux ordres de rationalité qu'ils rencontrent.

## **1.2. Les conditions de travail des télé-opérateurs au cœur des tensions d'un système hybride de travail.**

Les salariés font donc face à la complexité des objectifs productifs en centre d'appel et aux tensions entre les critères logistiques et les critères de qualité de service. En soi, ce constat n'est pas original. Il se retrouve dans de nombreuses situations de travail, industrielles ou de service. Mais la situation dans les centres d'appel exacerbe ces tensions : la rationalisation de l'activité y est très forte et en même temps l'importance de la qualité de la

prestation du télé-opérateur est primordiale. Cette dualité qu'exprime le terme de « système hybride de travail » est au cœur de la vie de travail des télé-opérateurs. Elle se traduit dans les conditions de travail, en particulier les contraintes psycho-sociales et dans le stress qu'elles entraînent.

De nombreuses recherches monographiques ont décrit cette « rationalisation paradoxale de la relation téléphonique » (Buscatto, 2002). La logistique industrielle très forte que permet l'équipement technique, les outils organisationnels qui en découlent entraînent des stratégies de résistance, de régulation autonome. Ces dernières rencontrent les besoins réels de l'activité. Si certaines directions visent, en effet, à contrôler cette autonomie relative, d'autres la promeuvent dans les faits sinon dans les règles. Certaines recherches montrent que des différences sont notables parfois à l'intérieur d'un même secteur, comme dans les agences de voyages (Licoppe, 2002). L'utilisation de la subjectivité des salariés est nécessaire à la qualité du service et en même temps déniée par la métrique temporelle de l'organisation (Calderon, 2006). La prescription du travail, pourtant forte comme dans l'organisation taylorienne ne peut suffire à comprendre ce qui se joue dans ce type d'organisation (Di Ruzza, Franciosi, 2003). Il faut cependant noter ici que la majeure partie des recherches monographiques ont été réalisées dans des centres d'appel internes de secteurs traditionnels de services (banque, assurances, tourisme, télécommunications,...) et que plus rares sont celles portant sur les centres prestataires qui cumulent pourtant le plus grand nombre de contraintes, ce qui peut relativiser leurs constats.

En émerge une image des télé-opérateurs assez distante de celle véhiculée par les médias qui y voient des « OS du tertiaire », voire de « petits boulots » destinés à des étudiants. Il s'agit, le plus souvent, du premier vrai emploi des salariés, après une période de précarité plus ou moins longue et donc de l'entrée réelle dans le salariat en CDI (situation largement dominante dans les centres internes). Toutefois, Cousin (2002) montre que celle-ci est marquée par l'ambivalence du statut du travail en centre d'appel. Il note que cette situation ouvre des possibilités de réponse différentes selon les salariés et que parmi les éléments qui expliquent leurs choix, les conditions de travail jouent un rôle notable.

Une étude récente permet de mieux connaître les conditions de travail des télé-opérateurs (Croidieu et al, 2008). Portant sur 2130 salariés dans une centaine d'entreprises françaises, interrogés par questionnaires par l'intermédiaire des médecins du travail (selon la méthode de l'enquête SUMER), elle porte essentiellement sur les facteurs de risques psychosociaux, analysés à travers le questionnaire de Karasek. Les principales conclusions montrent un niveau de « latitude de décision » plus faible dans cette filière que dans

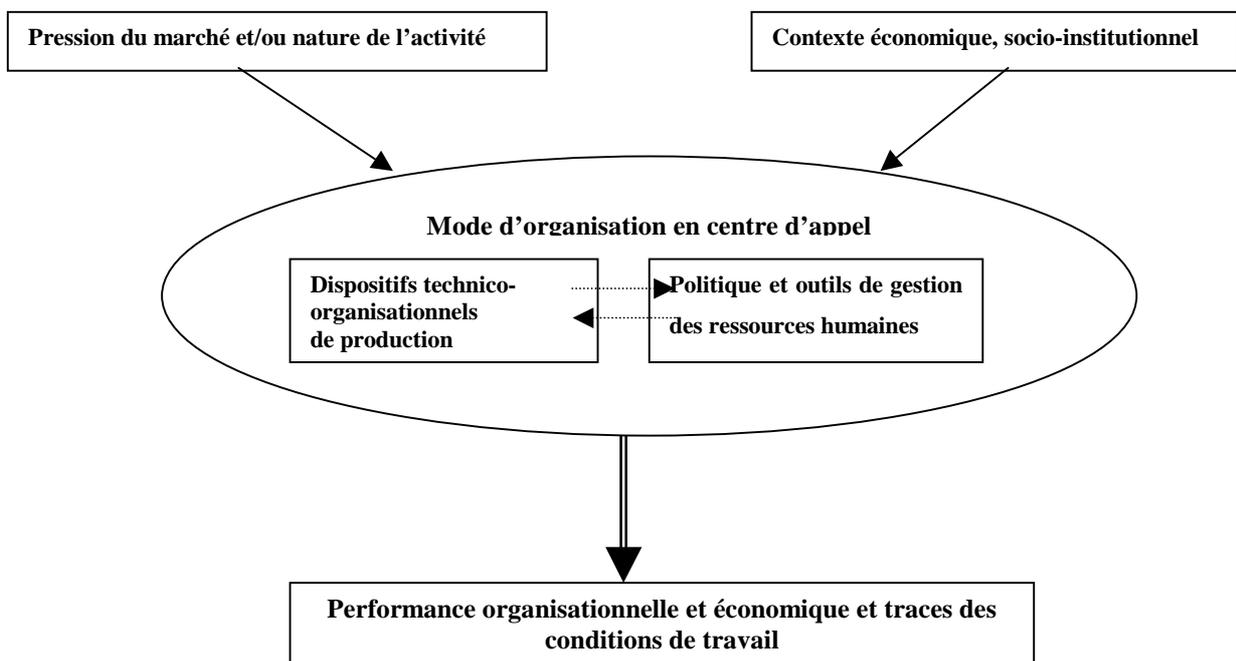
l'ensemble de la population salariée étudiée dans SUMER, une forte « pression psychologique » dans le travail mais un assez bon niveau de « support social », montrant l'existence d'une dimension collective du travail pourtant peu reconnue par l'organisation.

A un modèle socio-productif en tension correspond donc un « système hybride de travail » donnant aux conditions de travail une place importante non seulement pour la vie des salariés mais aussi pour les choix et modalités de gestion de cette filière.

### 1.3. Un même système hybride de travail face à des contextes et des modes de gestion variés

Ce système hybride permet aussi des espaces de choix, des possibilités de modèles différents, d'organisation comme de conditions de travail. Nous adopterons ici une démarche qui privilégie ces dimensions de conditions de travail et les conséquences que ces dernières ont sur les comportements et la vie des salariés, comme leur absentéisme ou leur départ volontaire de l'emploi. Notre hypothèse est que « ces traces » de l'organisation des centres d'appel ont certains effets directs sur la performance, mais plus encore sur les conditions de mobilisation et de mobilité des salariés. Pour cela, nous retiendrons un cadre général d'analyse conduisant des facteurs influençant ces traces. Le graphique 1 illustre ce cadre d'analyse.

**Graphique 1 : Schéma pour l'analyse des traces de l'organisation**



Comme toute organisation productive, les centres d'appel s'inscrivent dans deux environnements, externe et interne, qui interagissent mutuellement.

L'environnement externe est à la fois économique, technologique et social. Le centre d'appels fait face à l'espace de compétition dans son segment spécifique de marché défini par le type d'activité, le secteur etc. Ce segment détermine en partie les rythme/contenu/régularité du travail. Il s'inscrit aussi dans l'espace économique ou institutionnel qui l'entoure. Il s'agit du degré de diffusion technologique, du marché du travail local ou encore des modalités de régulation du travail (convention collective, syndicat etc.). L'ensemble de ces espaces constitue une contrainte à laquelle le centre d'appel est plus ou moins soumis et qui représente en même temps des opportunités qu'il tente de mettre à son profit.

L'environnement interne se retrouve dans la manière dont le centre d'appels conçoit sa propre stratégie d'organisation du travail (ordonnancement des opérations, division du travail et coordination). Il combine les deux facteurs fondamentaux de la production, technologies et travail, pour fournir la prestation des services téléphoniques.

a) Il met en place ainsi une configuration de dispositifs technologiques et organisationnels. Les dispositifs technologiques déployés définissent fortement le procès de travail, le système informatique dédié au centre d'appels étant conçu et développé pour gérer les interactions téléphoniques de façon standardisée et traçable.

Ce système d'information prend appui, en même temps, sur des dispositifs organisationnels qui commandent les actions opératoires concrètes. La division des tâches et leur coordination sont définies ainsi par des procédures - écrites ou non - imposées par la direction, et/ou des règles qui se négocient entre le manager et les salariés. Le degré de formalisation des procédures ou règles et leur application peuvent varier d'un centre à l'autre. Le même système d'information peut donc être utilisé de façon diverse, selon la variété des dispositifs organisationnels.

b) En parallèle, le centre conçoit une politique d'incitations et la traduit en outils de GRH. Ces outils sont divers : ils vont de l'intéressement monétaire direct à l'opportunité de promotion, en passant par la formation. Les mécanismes d'incitation sont un domaine dans lequel les économistes ont beaucoup investi. Depuis le travail fondateur du marché interne (Doeringer, Piore 1971), l'intégration des salariés dans l'organisation est considérée non seulement comme le moyen de réduire les coûts de formation et de rotation de la main

d'œuvre, mais aussi comme condition favorisant l'apprentissage pour améliorer l'efficacité organisationnelle. Les mobilités internes, notamment la promotion dans la structure hiérarchique des postes, servent à inciter les salariés à développer leurs compétences. En partant des considérations du problème d'agence, les modèles de salaire d'efficience (Akerlof, Yellen 1986) intègrent les problèmes de l'effort individuel ou de son contrôle, pour fonder l'apparition de relations de travail durables.

c) La combinaison de ces divers dispositifs (technique, organisationnel, GRH) préfigure in fine la performance du centre d'appels. Les définitions de la performance sont multiples ; les outputs peuvent être évalués soit en terme de productivité physique ou de rentabilité monétaire, soit en terme de qualité de services rendus (satisfaction de clients, clients fidélisé etc.). Dans les activités de centres d'appels, comme dans l'industrie, c'est souvent la capacité à adopter des stratégies fondées sur la qualité plus que sur la seule productivité quantitative qui est mise en avant comme condition de l'efficience (Batt, 1999, Osterman, 2000). Mais quel que soit le critère retenu, l'optimum combinatoire de ces dispositifs ne s'établit pas de façon automatique. Tout dépend de la qualité de l'organisation pour tirer le meilleur parti de chaque facteur de production, en particulier des ressources humaines.

d) Ces dimensions produisent alors des conditions de travail spécifiques à chaque centre, et à leurs effets sur l'état sanitaire et les comportements des télé-opérateurs. Lorsqu'on dispose d'une enquête quantitative qui recouvre la diversité des situations de contexte et de stratégies d'organisation, on peut alors décrire des configurations de facteurs.

Quels sont les modèles alternatifs d'organisation dans les centres d'appel ? Batt et Moynihan distinguent trois modèles : un modèle de production de masse, un modèle de service professionnel et un modèle plus composite de personnalisation de masse (mass customisation) (Batt, Moynihan, 2002). Quelle est alors la situation des centres d'appel adoptant des « systèmes de travail de haute performance » (high-performance work systems) ? Menant une recension de plusieurs recherches sur ce type de systèmes, Russel (2008) conclut que les choix dans la conception du travail jouent un rôle important sur les comportements des salariés au travail et potentiellement sur la performance des organisations. Mais il note aussi, que ces choix organisationnels de « voie haute », pas plus que leurs opposés de « voie basse » ne sont dominants. La tendance serait alors plutôt à une large « voie médiane », combinant des principes organisationnels ou de RH de type « néo-tayloriens » et d'autres visant une plus grande mobilisation productive des compétences et des initiatives des télé-opérateurs. Dans la

majeure partie des centres, on serait ainsi amené à ajuster choix de gestion et tension des critères productifs.

Wood, Holman et Stride (2006) ont analysé sur la base d'une enquête dans 145 centres d'appel du Royaume Uni, les rapports entre contexte de marché et stratégies d'affaires d'une part, organisation du travail, pratiques de ressources humaines d'autre part et divers indicateurs de performance. Ces derniers concernent en particulier l'absence maladie, le turnover, les suggestions des salariés, les appels restés sans réponse, la satisfaction déclarée des consommateurs. Les auteurs trouvent des relations statistiquement valides entre certains des éléments de leur modèle<sup>4</sup>, mais pas la chaîne des relations qu'impliquerait leur jeu d'hypothèses. En particulier, les rapports entre pratiques de RH et indicateurs de performance confortent peu leur modèle. L'analyse des effets des conditions de travail sur la vie de travail et la mobilité des salariés permet donc d'élargir la perspective au delà de la seule performance.

## **2. Mobilisation et mobilité des télé-opérateurs à l'épreuve de leurs conditions de travail : les enseignements d'une recherche quantitative.**

La recherche que nous avons réalisée porte sur 210 centres d'appel implantés en France en 2004<sup>5</sup>. Les situations peuvent différer assez fortement selon les secteurs, selon les marchés, les types d'appels et les fonctions assumées par les centres. Nous examinerons ici les principales caractéristiques des emplois, des conditions de travail, de mobilisation et de mobilité des télé-opérateurs dans les centres d'appel. Nous présenterons d'abord ces dimensions à partir d'un découpage en 4 groupes d'activités : les centres prestataires d'une part et les centres internes d'autre part, respectivement dans les activités financières, les entreprises des télécommunications ou de l'industrie, enfin dans les services non financiers (notamment le commerce) (2.1).

---

<sup>4</sup> Une analyse en régression multiple réalisée dans notre propre enquête sur 145 centres traitant des appels « entrants » suggère des résultats comparables. Le taux de « décrochés » (pourcentage d'appels des clients effectivement pris en charge), considéré comme une variable dépendante dans le modèle testé montre une relation statistiquement significative avec des variables d'organisation « qualitative » du travail. Modèle et test non détaillés ici

<sup>5</sup> . Cette recherche a donné lieu à un rapport (Lanciano-Morandat, Nohara, Tchobanian, 2005a) sur la base de 204 centres d'appel. La base a ensuite été élargie en 2005 à 210 centres, pour corriger la représentation des gros établissements et du secteur des télécommunications. Ce sont ces 210 centres français ont été inclus dans la base de données qui a conduit au rapport international (Batt, Holman, Holtgrewe, 2007).

## **Encadré I : Présentation de l'enquête téléphonique « centres d'appels » en France**

Une équipe du LEST a participé en 2004 à une enquête internationale, organisée à l'initiative de l'Université de Cornell (Etats-Unis) et l'Université de Sheffield (R-U), sur les bonnes pratiques en matière d'organisation du travail et de GRH dans les centres d'appels. Elle a été réalisée sur base d'une méthodologie proposée par les deux universités, pour permettre une analyse comparative entre vingt pays faisant partie du « réseau mondial de recherche sur les centres d'appel ».

### Dispositif de la recherche

Le questionnaire commun à tous les pays a été homogénéisé et traduit en chaque langue, en respectant toutefois le contexte institutionnel spécifique de chacun. La passation du questionnaire, entre avril et juillet 2004, a été confiée à un centre d'appels spécialisé. Le questionnement a été effectué, par téléphone, auprès des directions des centres d'appels.

Interrogés selon le questionnaire préétabli, le directeur général ou/et le directeur des ressources humaines de chaque centre ont fourni, d'une part, des données factuelles détaillées sur les technologies; le procès de travail ; l'objectif de décroché ; l'organisation du service ; la qualité de la main-d'œuvre; les performances atteintes des ventes etc. D'autre part, ils nous ont donné leurs opinions sur le degré d'implication personnelle dans la relation avec le client qu'ils exigent de leur employés ; l'importance qu'ils accordent au script ou à la double écoute ; le degré d'autonomie laissée à chacun pour le rythme de travail, l'organisation des tâches etc. Ils ont aussi décrit le contexte institutionnel dans lequel se développent les opérations des centres d'appel.

### Echantillonnage

L'échantillonnage a été fait sur base d'une liste de 890 des centres d'appels fournie par l'association française de relation au client (AFRC). Constituée par l'association professionnelle de branche, cette liste a été considérée, faute d'un recensement exhaustif des centres d'appels en France, comme l'une des sources qui serait proche de la représentativité nationale. On a procédé au tirage au hasard de 445 centres - à la hauteur de 50% - sur cette liste: dont 204 ont accepté de répondre ; 122 centres ont refusé de participer à l'enquête ; 119 centres étaient non-identifiables, en redondance dans des secteurs comme banque/assurance ou situés en dehors du champs d'enquête pour des raisons diverses (fournisseurs de technologies, cabinet de formation etc.). Le taux de réponse s'élève ainsi à 62,6%. 6 centres du secteur des télécoms a été ultérieurement rajoutés, pour renforcer la représentativité sectorielle de télécoms.

Cet échantillon de 210 établissements (de plus de 10 postes) correspond environ à 6,4% des 3300 centres d'appels français existant en 2004, selon l'enquête CESMO (2005). Représentant 15260 personnes au total, il couvre à peu près 7,4% des effectifs de la branche estimés à 205000 personnes à la fin de l'année 2004, selon la même source. La base de données ainsi constituée a, semble-t-il, une petite sur-représentation des centres d'appels prestataires, mais il n'a pas été procédé au redressement de l'échantillon.

Dans un deuxième temps, nous chercherons à décomposer l'influence de différents facteurs sur deux variables « dépendantes », le taux de départ volontaire annuel et la durée annuelle des arrêts pour maladie, qui représentent pour nous deux indicateurs des rapports entre conditions de travail d'une part et conditions de mobilisation et de mobilité des salariés d'autre part. (2.2)

### **2.1. La diversité du travail et de l'emploi dans la filière des centres d'appel français.**

Notre enquête auprès des entreprises permet de caractériser de nombreux aspects de l'activité de ces centres<sup>6</sup>. Nous nous intéressons ici à quelques dimensions particulières liées à l'organisation et au contenu du travail ainsi qu'aux formes de gestion des ressources humaines. Les effets recherchés étant liés aux conditions de travail, nous privilégions des variables sur les formes de mobilisation dans le travail et sur la mobilité dans l'emploi ou vers le marché du travail. Pour cela nous nous limiterons à la comparaison entre les groupes d'activité retenus. Cette analyse descriptive aura pour but de brosser le paysage, alors que

---

<sup>6</sup> Il faut rappeler ici certaines limites de nos données. Le problème de représentativité lié à l'absence de recensement national sur cette nouvelle activité peut conduire à un double biais dans notre sélection : une sur-représentation des centres prestataire qui a pour effet plutôt de détériorer l'image donnée ici de la filière ; une sur-représentation des centres « mieux gérés », membre de l'association professionnelle. L'usage de cette liste professionnelle aurait pu exclure les centres les plus « marginaux » dans la profession. L'effet global de ces biais est difficile à connaître.

l'analyse multi-variée nous permettra d'affiner les effets de différentes variables sur les indicateurs de mobilisation et de mobilité.

Le tableau 1 montre les situations contrastées de l'emploi en fonction des secteurs, au-delà de la seule différence, nette, entre les centres internes et les prestataires. Il faut bien voir cependant que les différences constatées ici entre les centres prestataires et les centres internes ne recouvrent qu'une partie de la distance réelle entre ces deux types de centres : en s'attachant aux seuls salariés « stables », ces différences ignorent le partage entre stable et temporaires dans les structures d'emploi des diverses entreprises.

**Tableau 1 : Caractéristiques des emplois de télé-opérateurs des centres d'appel**

	Centres prestataires (n=60)	Services financiers (n=55)	Industrie, Télécoms (n=49)	Services non financiers (n=46)	Total (n=210)
% des temps partiels (CDI)	20,6 (33)	5,4 (8,4)	10,7 (18,5)	10,7 (16,4)	12 (22)
% des temporaires (CDD)	40,5 (34,7)	11,7 (22,8)	10 (14,9)	12,8 (20,5)	19,6 (27,9)
% de femmes (parmi les CDI)	75,9 (20,8)	73,5 (18,1)	60,7 (26)	73 (23,1)	71 (22,7)
Ancienneté moyenne des CDI (année)	2,3 (1)	4,6 (4,3)	8,5 (8,3)	5,3 (4,3)	5,1 (5,6)
Salaire des CDI (annuel brut en euros)	15517 (2281)	18724 (2396)	20199 (4796)	17553 (3388)	17985 (3721)
Formation à l'embauche (jours)	18,0 (16,8)	37,3 (31)	29,6 (30,6)	21,3 (17,4)	26,5 (25,9)

Nota : l'écart-type est donné entre parenthèses. Source : Enquête originale « Centre d'appel en France 2004 », LEST. Champ : 210 établissements

Ainsi en ce qui concerne l'usage des contrats temporaires (CDD, intérim, apprentissage), les centres d'appels « internes » emploient, en général, peu de personnels temporaires avec une marge de fluctuation de 10 à 13 % selon les secteurs. Par contre, les centres d'appels prestataires font appel massivement (plus de 40 % de l'effectif total) à cette main d'œuvre temporaire. Elles utilisent de manière significative la main d'œuvre temporaire pour s'ajuster aux variations de leurs plans de charge, lui-même souvent issu d'une diversité d'entreprises donneuses d'ordre, des types d'appels à traiter,.... Aussi, le sens même de l'emploi stable n'est sans doute pas comparable dans ces deux types de centres. Dans les centres prestataires, les salariés en CDI correspondent pour partie au noyau permanent de l'activité, mais leur stabilité est relative. Elle ne correspond pas aux mêmes objectifs de GRH et aux mêmes conditions de marchés internes de travail que dans les centres internes. Ces différences, au-delà d'un statut juridique commun, expliquent en partie les résultats trouvés ici (notamment sur les pratiques de GRH, l'ancienneté ou les formes de mobilité).

Le tableau 1 présente certaines variables de GRH liées à cette population, majoritairement féminine. Les différences sont grandes entre centres de prestataires et centres

internes, qu'il s'agisse de la formation à l'embauche, de la période de stabilisation des compétences ou de l'ancienneté moyenne. Elles le sont aussi à l'égard des salaires moyens versés dans les différents secteurs. Cependant, cette opposition ne doit pas en occulter une autre. En distinguant ici 3 groupes sectoriels parmi les centres internes, une polarisation significative est observée sur certaines dimensions comme le salaire ou la formation. Ainsi, dans les services non financiers, les conditions se rapprochent de celles des prestataires. A l'autre pôle, les industries dont les centres internes agissent sur les marchés d'entreprises et les hautes technologies se distinguent de l'ensemble des autres centres. Ceci montre qu'il n'existe pas une situation unifiée, ni même binaire des conditions d'emploi en centre d'appels.

La conséquence de ce mode d'accès à l'emploi et du statut du contrat de travail se retrouve alors en partie dans les conditions de travail et dans la mobilité des employés (Tableau 2). Bien qu'il s'agisse dans tous les cas d'emplois impliquant une « industrialisation » des activités de services, donc une procédurisation importante du travail, le nombre d'appels ou l'autonomie au travail diffère entre les centres internes et les centres prestataires. Mais c'est surtout dans la mobilité que les différences sont importantes. Les employés des centres internes sont plus mobile hors du centre, vers un autre service de l'entreprise, ce qui n'est en général pas possible dans les centres prestataires. Ils sont aussi moins nombreux, en proportion, à quitter volontairement l'entreprise.

**Tableau 2 : Conditions de travail et mobilité des employés CDI en centres d'appels**

	Centres prestataires (n=60)	Services financiers (n=55)	Industrie et Télécoms (n=49)	Services non financiers (n=46)	Total (n=210)
Nombre d'appels (par jour)	103,1 (78,7)	82,2 (37,8)	76,3 (89,7)	95,1 (57,7)	88,8 (68,7)
Durée des appels (en minutes)	3,5 (2,3)	3,1 (1,2)	5 (4,4)	3,8 (3,4)	3,8 (3,1)
% de salariés en groupes semi-autonome	31,2 (34,7)	33,5 (39,2)	43,7 (47,7)	42,7 (43,4)	37,3 (41,2)
% absentéisme total	5,6 (3,7)	4,7 (2,7)	5,9 (3,3)	5,6 (3,7)	5,7 (3,6)
Congé maladie (jours /an)	6,0 (3,7)	5,7 (2,6)	6,7 (5,3)	6,1 (2,8)	6,1 (3,7)
% de départs volontaires (par an)	16,5 (16,3)	4,6 (7,9)	7,2 (8,7)	10,5 (7,6)	9,6 (11,6)
% salariés licenciés (par an)	3,6 (5,2)	0,8 (3,1)	1,1 (3,7)	2,4 (4,8)	1,9 (4,3)
% de promotion interne au centre (par an)	4,8 (5,8)	2,9 (3,9)	4,8 (8,6)	3,7 (4,4)	4,0 (5,9)
% de transferts dans le reste de l'entreprise (par an)	0,9 (2,5)	9,6 (16,4)	6,8 (10,5)	3,5 (6)	5,3 (10,9)

Nota : l'écart-type est donné entre parenthèses. Source : Enquête originale « Centre d'appel en France 2004 », LEST. Champ : 210 établissements.

Ainsi, les banques utilisent le plus souvent leurs unités de « centres d'appel » comme lieu du premier emploi bancaire et donc d'apprentissage de la relation client pour les salariés

ayant vocation à faire carrière dans les agences. Cela explique un fort taux de promotion et un faible taux de départ volontaire dans ce qui constitue un marché de travail interne. Inversement, vu les faibles possibilités de carrière chez les prestataires de service, en dehors de la promotion interne vers l'encadrement de proximité, le taux de départ y est conséquent.

Il est alors remarquable, de voir que l'absentéisme, en particulier celui pour cause de maladie, sont assez proches d'un groupe sectoriel à l'autre. La signification de ce constat apparemment surprenant sera approfondie plus loin.

La complexité de l'espace social des centres d'appel contribue à ces différences. Sans aller jusqu'aux 300 conventions collectives parfois citées, la comparaison de celles des secteurs les plus utilisateurs est instructive à cet égard (Lechat, 2003; Lanciano-Morandat, Nohara, Tchobanian, 2005b). En comparant la place donnée aux personnels des centres d'appels dans les conventions collectives des Télécoms, de la Banque, de l'Assurance, du Commerce à distance, des Services, il est possible d'observer que l'identification et le mode d'intégration des emplois en centres d'appels sont différents. Dans les premières, liées à la spécialisation de l'entreprise, les salariés sont insérés dans une catégorie générique regroupant différentes fonctions proches les unes des autres: commerciale, des métiers d'accueil ou de service à la clientèle. Les appellations spécifiques des différentes catégories de salariés en centres d'appels (télé-opérateurs, superviseur) sont précisées dans les textes, permettant à la fois la reconnaissance de la spécificité de leur métier actuel mais aussi leur classement dans le marché interne ouvrant ainsi à l'évolution dans une carrière plus large au sein de l'entreprise. Dans la convention collective des services aux entreprises, un avenant concerne les centres « prestataires » qui identifie des emplois-types et leur classification salariale. Cette convention régit en partie les conditions de travail (temps passé entre deux appels de client, par exemple) et quelques éléments du contrat de travail mais ouvre peu de perspective de parcours professionnel. La France se distingue cependant sur ce point de la majeure partie des pays étudiés dans l'enquête internationale pour lesquels il n'existe pas de convention collective centralisée applicable aux salariés des centres d'appel prestataires (Holman and alii 2007).

Ces différences sectorielles de conditions d'emploi et de travail dans les centres d'appels montrent bien l'impossibilité d'analyser ce type d'organisation comme un ensemble homogène. Toutefois, noter ces différences n'exonère pas d'une réflexion sur la place et la force des différents types de facteurs influençant cette diversité, au-delà des régularités sectorielles ou d'activité, et des conventions sociales qu'elles ont élaborées. De plus, si de grosses dissemblances subsistent, il ne s'agit pas non plus d'espaces clos et étanches. La part

réciroque des centres internes et des centres en prestation de service demeure une question en devenir : si les centres prestataires existent, et voient leur part de marché augmenter<sup>7</sup>, c'est parce que des entreprises donneuses d'ordre ont considéré que l'appel à la sous-traitance, pour au moins une partie de leur activité de relation clientèle était préférable à son exercice en interne. Comme l'indique aussi la tendance à l'externalisation vers des pays à faible coût salarial de certains types d'appel (qu'il n'a pas été possible de caractériser dans cette enquête), il existe une concurrence entre ces diverses formules d'organisation en centres d'appels et de systèmes d'emploi et de travail qui les caractérisent.

Aussi, il semble nécessaire d'approfondir les constats pour mieux appréhender, au delà des diversités sectorielles, l'influence des dimensions de contexte sectoriel, de conventions sociales, de situation économique mais aussi de choix stratégiques en matière d'organisation et de gestion des ressources humaines.

## **2.2. La mobilité volontaire et l'absentéisme maladie des télé-opérateurs : traces des conditions de travail adoptées en centres d'appel ?**

Des indicateurs tels que le départ volontaire ou l'absentéisme maladie des télé-opérateurs peuvent être considérés, au même titre que la qualité de service rendu, comme l'un des indices des conséquences de l'organisation du travail et de la gestion des ressources humaines d'un centre d'appel donné. Même si la causalité demeure difficile à établir, Batt (2002) a démontré par exemple que la politique active de ressources humaines accroît significativement la croissance des chiffres d'affaires via la baisse du turn-over qui préserve le capital humain spécifique formé dans le centre d'appels. Cet argument apparaît d'autant plus pertinent que l'économie de services se base fondamentalement sur la qualité des personnes (Gadray, Zarifian 2002) - inséparables de la qualité de l'organisation dans laquelle elles s'insèrent - qui interagissent directement avec les clients. Si l'on admet qu'une organisation motivante du travail et des pratiques de ressources humaines actives (en matière de formation, de politique de rémunération ou de soutien aux opérationnels) doit entraîner des résultats productifs favorables, l'on voit bien que d'autres choix sont faits, souvent sous des contraintes économiques, ce qui ne signifie pas que ces centres soient mal gérés ou inefficaces. Les conditions de travail seront donc diversifiées dans les centres d'appel en fonction de nombreux facteurs. En considérant que la mobilité volontaire et l'absentéisme maladie sont

---

<sup>7</sup> Au-delà des cas récents d'externalisation des centres internes à la sous-traitance (SRF, La Redoute, etc.), la part des prestataires augmenterait de 20% à 25% en termes d'effectifs depuis quelques années.

des traces, au moins indirectes, de ces conditions de travail, nous pouvons donc nous interroger sur les choix d'organisation et de GRH qui les ont amenées.

### **2.2.1. Hypothèses, variables et méthodes de mesure.**

Pour ce faire, nous adopterons une hypothèse de départ qui peut autant être prise en compte par des analyses économiques que par des approches socio-techniques de l'organisation du travail.

Cette hypothèse considère que les choix d'organisation influencent ces deux comportements des salariés : leur départ volontaire de l'entreprise et l'importance de leur absentéisme. En réalité, les causes de ces comportements et leurs survenue sont complexes, comme dans le cas des départs volontaires. Toute organisation a besoin de renouvellement et un certain niveau de départ volontaire favorise ce renouvellement. Mais comme l'absentéisme, ces départs ont des coûts pour l'entreprise (coûts de recrutement, coût de formation, perte d'expérience). Dans beaucoup de centres d'appels, les départs volontaires sont très supérieurs à cette rotation souhaitable de la main d'œuvre et constituent donc une charge. Mais dans d'autres, notamment les centres prestataires, ces départs contribuent aussi à la flexibilité des effectifs, pour les adapter aux plans de charge. En contrepartie, les investissements en ressources humaines y seront moins importants pour éviter des coûts non recouvrables lors des départs.

Ces deux indicateurs retenus peuvent alors être interprétés comme deux formes de coûts indirects générés par les comportements des salariés face à la qualité de la vie au travail qu'ils rencontrent : un comportement de « retrait » - le départ - de l'organisation et un comportement d'« expression » d'un rejet (ou de difficultés physiologiques) à en subir le contenu et la charge de travail - l'absence. Mais ce coût est relatif aux caractéristiques de chaque type de centre. Le questionnaire est ainsi inspiré des analyses de Freeman et Medoff en terme d'opposition entre « exit » et « voice ». Notre hypothèse pose donc que l'importance du taux de départ volontaire et/ou de l'absentéisme traduit la tension entre le type d'organisation choisi par l'entreprise et ses effets sur les conditions de travail.

Cette hypothèse est cohérente avec les analyses économiques de la mobilité qu'elles soient de type néo-classique ou institutionnaliste. Elle est aussi dans la logique des diverses critiques de l'organisation du travail taylorien développées depuis un demi-siècle (analyses sur les coûts indirects de l'organisation parcellisée (Davis, 1957, Emery, Thorsrud, 1969 ) ou sur les fondements d'une organisation orientée vers la qualité (Osterman, 2000). Elle est aussi cohérente dans les analyses d'un « nouveau modèle » post-fordien flexible accroissant la

charge de travail des salariés (Askenazy, 2004, Valeyre, Lorentz, 2005)). Dans tous les cas, les taux de départ volontaire ou d'absentéisme sont toujours considérés comme un des indicateurs des traces de l'organisation, et donc pour partie des choix organisationnels qui ont été faits.

Nos analyses reposent sur la méthode de régressions multiples en vue de faire ressortir, toutes choses étant égales par ailleurs, les déterminants et leur portée sur chaque indicateur choisi (se référer à l'encadré III, quant au modèle et à l'explication des variables indépendantes incluses dans l'équation). L'objet de notre analyse porte sur la population des télé-opérateurs en contrat à durée indéterminée. On utilisera donc les données portant sur ce groupe majoritaire de salariés – 80 % de la population salariée totale –, en écartant les diverses catégories d'employés intérimaires ou en contrat à durée limitée<sup>8</sup>. Seront testés successivement deux modèles qui essaient d'expliquer les déterminants de la mobilité de la main d'œuvre puis de l'absence due à la maladie. Le premier phénomène est mesuré par « le taux annuel de départ volontaire », le deuxième par « les jours de congé maladie pris par an ». Dans les deux cas, ces indicateurs concernent la moyenne pour l'ensemble des télé-opérateurs concernés dans chaque centre et non des données individuelles. Chaque donnée est ainsi bien reliée à une organisation donnée du travail et d'utilisation des ressources humaines.

#### **Encadré II : Construction des variables à partir des questions qualitatives**

L'enquête « centre d'appels en France 2004 » nous donne trois types de variables utilisables.

D'une part, nous disposons des données factuelles comme le secteur où les centres réalisent la part la plus importante de leurs chiffres d'affaires, le nombre moyen d'appels par jour, le niveau moyen de salaire annuel brut, etc. Ces données peuvent être utilisées telles quelles dans le modèle.

Nous avons aussi les données factuelles du type « % d'employés impliqués dans un groupe semi-autonome ou le cercle de qualité ». Ainsi, l'indicateur concernant la flexibilité organisationnelle par exemple est issu de la moyenne de deux variables « % des salariés polyvalents » et « % des salariés impliqués dans un groupe semi-autonome ». Par convention, avec un score plus élevé, l'organisation sera considérée comme plus flexible ou plus orientée vers la gestion de la qualité.

D'autre part, certaines questions sollicitent les opinions des personnes interrogées, en particulier dans le domaine des dispositifs organisationnels de production. Ces questions ont été posées, en demandant aux interlocuteurs de se positionner sur une échelle d'opinion du type : 1) pas du tout important, 2) un peu important, 3) modérément important, 4) sensiblement important, 5) très important. Un certain nombre d'indicateurs a été construit à partir de la quantification de ces opinions. Il n'est pas possible ici d'éviter une part de subjectivité de répondants sur ces questions. Mais on a essayé d'atténuer ce problème, en construisant les indicateurs composites regroupant plusieurs questions. La majorité des indicateurs de contenu du travail (autonomie, écoute ou implication) résulte de ce type d'opération.

### **2.2.2) Déterminants du départ volontaire**

<sup>8</sup> Cette exclusion, bien qu'arbitraire, se justifie pour ne pas confondre deux populations dont les caractéristiques et rôle sont très distincts. L'appel à cet emploi temporaire n'est pris en considération ici que pour son influence éventuelle sur les conditions de travail des « insiders », les télé-opérateurs en contrat de travail stable. Cependant, la diversité des taux de recours à ces salariés « non stables » est telle qu'elle marque au moins une dualité des structures d'emploi dans les centres d'appel qui peut interférer avec l'analyse des résultats de ces modèles de régression multiple.

### a) l'influence de la pression du marché sur le départ

Le tableau III (en annexe) indique que le taux de départ est d'abord influencé par la variable « nombre d'appels à traiter » qui traduit en quelque sorte la « cadence de travail ». Imposée par la pression directe du marché, elle définit globalement le rythme de travail et le degré de charge mentale des salariés. Ainsi, le départ devient significativement plus élevé au-delà de 90 appels à traiter par jour, traduisant une certaine dégradation des conditions de travail au-delà de ce seuil. De même, le type d'activité exerce une influence non-négligeable : les deux activités « hot-line » et « enquête et marketing » se démarquent des autres, en affichant les taux de départ nettement plus élevés. Ces deux activités exigent une forme un peu particulière de disponibilité par rapport à la forme d'activités typiques - et majoritaires - de « service » ou « service et vente combinés ». Avec sa longue plage d'ouverture du service, la « hot-line » implique souvent l'existence d'horaires atypiques et « l'enquête/marketing » représente « l'appel sortant » de type répétitif. Ces deux variables directement associées à la nature de marché du produit semblent en partie déterminer la mobilité externe des salariés. Cependant, la mobilité des salariés en activités de « hot-line » s'explique aussi sans doute par l'existence de marchés professionnels actifs, amenant ces employés, souvent plus qualifiés, à une mobilité accrue.

#### **Encadré III : Les choix de variables ;**

L'équation testée :

Soit, Si  $Txdep$  (taux de départ volontaire) ou  $Jconm$  (jour de congé maladie par an) de l'établissement  $i$ , l'équation estimée sera :

$$Txdep (Jconm) = cte + \sum_l a_l X_{il} + \sum_m b_m X_{im} + \sum_n c_n X_{in} + \sum_o d_o X_{io} + U_i$$

Où  $X_l$  sont les variables pression de marché,  $X_m$  dispositifs d'incitation ou GRH,  $X_n$  dispositifs technico-organisationnels,  $X_o$  variables de contrôle comme taille d'établissement, secteur, ancienneté d'établissement etc.

\*\*\*\*\*

- La pression directe du marché a été approchée par deux variables : la première « le nombre d'appels par jour » et la deuxième « le type d'activité ».

- Le système d'incitation est décliné en quatre types d'outils de gestion des ressources humaines. Sous des formes différentes, ils sont tous considérés comme instruments puissants de la mobilisation de la main-d'œuvre. 1) Les mécanismes incitatifs monétaires ont été d'abord représentés par le niveau médian du salaire annuel brut des « core-workers », suivi par la présence ou non de primes (variable binaire). 2) le ratio de mobilité interne - pourcentages du transfert vers d'autres unités et de la promotion - traduit approximativement la chance de carrière ascendante au sein du marché interne. 3) L'effort en formation - au début et en cours de carrière - souligne le degré d'engagement mutuel dans la constitution du capital humain spécifique. 4) Le ratio des temporaires sur les salariés CDI est introduit pour approximer le degré de protection dont jouissent les salariés CDI contre les aléas de la fluctuation économique ou les risques d'intensification du travail (horaires atypiques par exemple). A ces quatre outils, est ajouté le niveau moyen de diplôme des salariés en 4 niveaux, pour représenter la qualification de la main-d'œuvre, reflet de la politique du recrutement en adéquation avec la complexité du travail.

- Les dispositifs socio-techniques incluent des composantes très variées qui sont censées influencer sur les comportements humains : l'aspect « procédurisation du travail » est approché par l'importance des règles à suivre pour traiter les problèmes imprévus ou les réclamations (indicateur procédure) ; l'aspect « flexibilité de l'organisation » a été synthétisé par le pourcentage des salariés polyvalents et la part des salariés opérant dans un groupe semi-autonome ; l'aspect « initiative » se base sur la part des salariés en cercle de qualité et l'existence de boîte à idée ; les trois types d'indicateurs « autonomie » mesurent le degré de liberté laissée à l'initiative des salariés dans la cadence opératoire, dans la résolution des problèmes imprévus surgissant dans l'échange avec les clients et dans l'usage d'un argumentaire (script) ; l'aspect « contrôle » est représenté par un indicateur synthétique de la fréquence de la double écoute et de la restitution de la performance individuelle ; l'aspect « implication » mesure le degré d'implication personnelle exigée dans l'interaction avec les clients.

- Le système technique de production a été approché par un indicateur technique composite, puisqu'il correspond à la sommation pondérée des poids des divers outils techniques (fax, web, reconnaissance vocale, IP, CRM, workflow etc.) dont le centre est doté.

- L'environnement externe est approxmé par des éléments tels que la taille du centre (effectifs), l'ancienneté d'établissement, le secteur d'activité en quatre modalités (secteur prestataires, secteur tertiaire non-financier, secteur secondaire - industrie, télécoms, gaz/eau/électricité -, secteur financier - banque/assurance) ou encore la présence du syndicat (comité d'entreprise ou représentants du personnel).

#### b) Influence des politiques de ressources humaines

Cette causalité directe est complétée par la médiation des pratiques de ressources humaines. Sur ce plan-là, il existe plusieurs mouvements contradictoires :

D'un côté, l'un des mécanismes incitatifs les plus classiques, le niveau de salaire, semble exercer une forte influence sur la rotation de la main d'œuvre ; le salaire s'avère négativement corrélé avec le taux de départ (modèle\_I). Conformément à l'énoncé de la théorie des salaires d'efficience, un salaire plus haut tend à diminuer le taux de départ dans l'absolu, c'est-à-dire si on ne prend pas en considération les effets de structures. Cependant, ce résultat ne reste pas robuste sur le plan statistique. Ainsi, dès lors que l'on introduit plusieurs variables de contrôle, l'effet - direct - du salaire sur le départ disparaît et devient statistiquement non-significatif (modèle\_II). En particulier, la variable sectorielle absorbe les effets du salaire, ce qui laisserait suggérer un phénomène de discontinuité plutôt qu'un phénomène linéaire. Il semble alors possible qu'on soit face à la présence d'un phénomène de segmentation entre le secteur « prestataire » et le secteur « de services non-financiers » (vente par correspondance etc.) d'une part, où la rotation rapide de la main d'œuvre coexiste avec les bas salaires et le secteur financier ou encore le secteur télécoms d'autre part, où les hauts salaires vont de pair avec une relative stabilité. Ce phénomène de segmentation semble d'ailleurs l'un des traits les plus saillants de cette nouvelle filière, puisqu'il existe dans tous les pays européens et nord-américains ayant participé à cette recherche internationale (Batt, Nohara 2009).

Un autre constat, plus inattendu, est que la présence de primes (variable binaire) fonctionne, pour accroître la fréquence de départ (modèle\_I). Même si cette relation se trouve encore une fois perturbée dans le modèle complet (modèle\_II), ce type d'incitation monétaire apparaît ainsi contribuer plus à l'intensification du travail via la compétition entre les individus ou groupes qu'à la fidélisation des salariés à l'entreprise (Coutrot 1996). Ce résultat renforce aussi la thèse de la segmentation, en indiquant qu'il y a un segment où l'incitation monétaire du type primes vise un objectif quantitatif immédiat, quitte à détériorer les conditions de travail, à côté d'un segment où la politique incitative s'articule plus sur la visée du développement de compétences à long terme.

On peut noter également l'effet de la surqualification sur la mobilité ; le fait d'avoir une main d'œuvre très diplômée - ici diplômée bac+4 et plus - augmente le risque de rotation

du personnel. Ce phénomène renvoie bien sûr à l'inadéquation, fréquemment citée, entre le contenu réel du travail en centre d'appels et le niveau d'attente que les diplômés placent sur l'intérêt professionnel. Mais il tient sans doute aussi à la nature de marché du travail du type professionnel qui concerne par exemple les ingénieurs informaticiens plus mobiles que l'ensemble des salariés. Leur présence n'est pas négligeable dans certaines activités (par ailleurs les mieux rémunérés de l'échantillon) comme les « hot-line » ou le secteur de SSII, comme le montre Fondeur à propos du marché du travail des informaticiens (Fondeur, Sauviat 2003).

Du point de vue de la politique des ressources humaines, un levier réellement efficace pour freiner le mouvement de départ apparaît être l'effort dans la formation continue. L'accroissement du nombre de jours de formation accordés aux employés peut élever le degré de stabilité. C'est un des seuls moyens pratiques à la disposition des centres d'appels, s'ils se préoccupent des difficultés de fidélisation des salariés. D'autres leviers n'ont pas, du moins statistiquement, d'effet sur le taux de départ, contrairement aux hypothèses que nous avons émises. Par exemple, la fréquence de mobilité interne (% des transferts internes et des promotions par an), censée indiquer le degré de structuration des marchés internes du travail<sup>9</sup>, n'a pas l'effet positif escompté sur la rétention des salariés. Une plus grande chance de promotion va de pair même avec un taux de départ plus élevé. Ce phénomène, contraire à notre attente, peut être lié au stade de développement de l'industrie des centres d'appels. Beaucoup de centres encore récents opèrent, d'après notre propre enquête sur le terrain, un tri de la main d'œuvre et ainsi connaissent à la fois une promotion rapide de certains salariés et la vive rotation des autres. De même, le recours aux salariés temporaires - souvent représenté comme une manière de protéger les salariés « insiders » contre la fluctuation des charges ou l'intensification du travail - ne montre aucun effet sur la mobilité des salariés intégrés.

### c) Influence des dispositifs organisationnels

Une autre voie de médiation est portée par le système technico-organisationnel qui détermine les conditions – objectives et subjectives – de travail. La pression directe des « cadences d'appels » peut être atténuée ou au contraire amplifiée par la nature des dispositifs organisationnels mis en place. La fréquence de la double écoute, le traitement plus ou moins

---

<sup>9</sup> L'ancienneté moyenne des salariés peut mesurer aussi le degré de structuration des marchés internes. Cette variable s'avère d'ailleurs très efficace pour réduire le taux de départ, puisque si on l'intègre dans le modèle, elle est très significativement corrélée. Trois raisons nous ont cependant conduit à la remplacer par le ratio de mobilité interne : éviter une multi-colinéarité ancienneté/salaire; éviter une certaine tautologie entre ancienneté/départ, pour se concentrer sur les outils de fidélisation du personnel ; l'ancienneté ainsi mesurée ne correspond pas toujours à la durée de présence dans le centre d'appels (une part non-négligeable de reconversion interne des personnels vers ce nouveau métier dans certains secteurs).

procéduré des plaintes, le degré de marge d'autonomie laissée à l'initiative de salariés influent sur la qualité de vie au travail, ce qui peut retentir sur le sentiment de désaffection des salariés à l'égard de l'organisation. Bien que nettement plus ténu que les effets de mécanismes incitatifs, il existe un impact de ces facteurs organisationnels sur le taux de départ. En effet, parmi les différents facteurs testés, l'indicateur d'autonomie en matière de rythme des opérations s'avère significativement corrélé avec la baisse des départs volontaires. Laisser une marge d'auto-organisation aux salariés eux-mêmes sur la cadence opératoire semble permettre de mieux les intégrer, donc de réduire le taux de départ.

d) Les variables de contexte.

Parmi les variables de contrôle traduisant l'environnement économique, social ou institutionnel dans lequel évolue l'activité de centre d'appels, le secteur joue un rôle très important (tableau 2). Cette variable définit en quelque sorte une structure segmentationniste des activités : la situation des centres prestataires ou celle de « tertiaire non financier » sont particulièrement nettes.. D'autres variables comme la taille ou la présence syndicale restent neutres concernant la mobilité, alors que l'ancienneté d'établissement exerce une certaine influence sur la baisse du taux de départ. Ce dernier phénomène correspondrait à ce que l'on qualifie généralement d'appariement (Jovanovic 1978), un mécanisme d'ajustement mutuel progressif entre l'entreprise et les salariés (cooptation) qui réduit dans le temps la rotation générale de la main d'œuvre. D'ailleurs, ce phénomène est associé en partie avec l'ancienneté moyenne des salariés. Le problème est de savoir si ce phénomène micro peut se reproduire au niveau de la branche entière, au fur et à mesure que cette « industrie » atteint une certaine maturité après une première phase de son expansion.

### **2.2.3) Déterminants du congé maladie**

a) Influence de la pression du marché

Comme pour le départ volontaire, l'indicateur congé maladie est directement affecté par la pression du marché représentée par la cadence des appels et le type d'activité. Les salariés prennent davantage de congé maladie, lorsqu'ils sont exposés à plus de 90 appels par jour ou dans une activité du type « marketing/enquête » qui se caractérise par « l'appel sortant », généralement considéré comme plus « stressant » et plus procéduré. Ce constat est cohérent tant avec les modèles psycho-sociologiques critiques d'une organisation très parcellaire (Taylor, Bain, 1999) que des analyses en terme de charge de travail sous contrainte (Gollac, 2005 ; Théry, 2007). La différence entre les deux se situe dans la spécification du modèle. Dans les approches en terme de critique socio-technique de l'organisation répétitive

du travail, l'absentéisme peut être considéré comme une forme d'expression de refus (logique de « voice ») qui ne peut pas transiter par d'autres médiations comme le conflit collectif de travail par exemple. Dans les approches en terme de charge de travail sous forte contrainte, c'est plus la trace physiologique du travail qui est mis en avant. Au-delà de 90 appels par jour, la contrainte de temps apparaît d'autant plus stressante qu'il s'agit ici des absences maladie proprement dite, ce qui conforte cette interprétation en terme de stress.

#### b) Influence de la politique de ressources humaines.

Pour ce qui concerne les pratiques de ressources humaines, il y a peu de facteurs qui sont corrélés avec la prise de congé maladie, sauf le niveau de salaire. Un plus haut niveau de salaire diminue très significativement le nombre de jours de congé maladie pris par les salariés. Le politique de haut salaire peut jouer, semble-t-il, un rôle compensatoire qui atténue, du point de vue des entreprises, la perte – ou les coûts cachés – liée à ce type de manifestation de la désaffection des salariés. Ceci confirmerait donc partiellement l'hypothèse théorique du salaire d'efficience. Mais si l'on admet que l'absentéisme est autant l'indice d'un stress que d'une désaffection, cela peut aussi illustrer le fait qu'avec une politique incitative de salaire, les salariés prennent sur eux de supporter de dures conditions de travail. Ce paradoxe est constaté depuis longtemps par nombre de travaux psycho-sociaux (Villevall 2005). Les autres leviers de gestion des ressources humaines n'ont pratiquement pas de prise, dans le cadre de ce test de régression, pour améliorer l'absentéisme dû à la maladie.

#### c) Influence des dispositifs organisationnels

Par contre, la nature du système technico-organisationnel mis en place dans les centres d'appels a un impact réel sur les attitudes de salariés en matière d'engagement professionnel.

D'abord, la façon dont le système d'organisation est conçu a une importance cruciale, afin de corriger les dysfonctionnements organisationnels dont la prise de congé maladie est révélatrice. Toutes choses étant égales par ailleurs, les centres d'appels qui impliquent les salariés dans des dispositifs de qualité (cercle de qualité) ou les encouragent à exprimer leurs idées arrivent à diminuer le nombre de jours de congé maladie. De même, ceux qui laissent aux salariés une certaine marge d'autonomie dans la cadence/procédure opératoire réussissent mieux à prévenir l'absence due à la maladie. Ces deux aspects d'auto-régulation montrent que les dispositifs qui renforcent l'intérêt au travail entraînent plus d'implication personnelle au travail ce qui retentit sur l'attitude positive de salariés envers leur engagement professionnel. Là encore, on peut cependant se demander si cela est rendu possible, parce que les objectifs de qualité du service priment sur la prise en compte des impératifs quantitatifs de la production ou si l'intérêt individuel ou collectif des salariés favorisé par ce type

d'organisation conduit les salariés à mieux accepter de fortes exigences de charge de travail. Cette dernière interprétation correspondrait à ce que Croidieu et al (2008) appelle un bon « support social », effet du travail collectif qui absorbe en partie les tensions liées à la surcharge du travail.

En ce qui concerne l'aspect contrôle de travail, nous avons une variable qui se situe au cœur de la discussion sur le travail en centres d'appels ; il s'agit du degré d'usage de script. Cette variable est négativement corrélée avec le nombre de jours de maladie. Cette relation, statistiquement très significative, suggère une causalité nette entre le degré de formatage du travail et l'amplitude de refus, comme le démontrent quelques études de cas (Cousin, 2002 ; Aghouchy, 2003). Cela veut donc dire que plus le respect de script est imposé, plus les salariés développent une propension à l'absentéisme. Là encore cependant, il est difficile de séparer ce qui relève d'une expression de protestation et ce qui découle de conditions plus stressantes d'un travail sous contrôle, avec des effets sur la santé des salariés.

D'autres problématiques abondamment citées dans la littérature sociologique, telles que l'implication personnelle dans la production des services, l'autonomie des salariés vis-à-vis des attentes de clientèle ou encore la procédurisation des protocoles opératoires ont été traduites en variables composites et testées. Mais elles ne montrent aucun signe notable de corrélation avec l'absentéisme.

#### d) Influence des variables de contexte

Notons pour finir que la variable secteur, si discriminante pour la rotation de la main-d'œuvre, n'intervient pas ici pour cliver les centres d'appels. Il n'y a donc pas ici d'influence statistiquement significative des variables de contexte, en particulier des groupes sectoriels, sur l'absentéisme pour maladie. Sur ce point, l'analyse en régression multiple conforte les premières observations issues des tris croisés (2.1). Seule la taille d'effectif joue un rôle. Mais celle-ci recouvre sans doute elle-même des différences sensibles de dispositifs organisationnels. Il semble acquis, en tendance, que plus les centres d'appel sont importants en taille, plus ils sont dotés d'outils logiciels et d'organisation procédurée, jouant sur les conditions de travail.

## **Conclusion : Contraintes productives et conditions de travail, deux modèles de gestion du système hybride de travail en centre d'appel**

Existe-t-il un modèle d'organisation où une forte incitation économique et organisationnelle crée un cercle vertueux entre un fort engagement personnel - baisse de départ et d'absentéisme – et la production de la qualité de services, comme le suggère Batt (2002)? Si un tel modèle paraît exister en France, on doit néanmoins le lire selon les différents contextes sectoriels ou de type d'activité. Nos divers tests permettent alors de repérer quelques résultats significatifs, et de construire une typologie sommaire.

La stratégie d'organisation des centres d'appels, c'est-à-dire les choix technico-organisationnels et les pratiques et leviers de GRH qui leur sont associés, ont une place significative « toutes choses égales par ailleurs », même en ignorant les déterminations liées à la pression du marché et aux environnements économique, social ou institutionnel. Cette hypothèse s'avère assez bien vérifiée dans le cas des arrêts maladie, pour lequel les dimensions organisationnelles ont une influence significative; certains leviers existent pour baisser réellement le taux d'absentéisme dû à la maladie. Néanmoins, cette stratégie d'organisation semble jouer un rôle beaucoup plus limité pour le taux de départ des télé-opérateurs. Ce dernier paraît plus lié au type d'activité, au secteur et à la pression du marché.

Le phénomène de segmentation reste prégnant entre certains sous-filières tels le « commerce » ou les « prestataires » où une grande rotation de la main-d'œuvre va de pair avec les médiocres conditions de travail (salaires, contrôle, ergonomie etc.) et d'autre part le secteur financier ou le secteur traditionnel industrie /télécommunications.

Ainsi, le fort turn-over des salariés des centres prestataires - et une partie des centres internes - explique en partie les difficultés d'une véritable politique de mobilisation productive de leur télé-opérateurs. La domination des critères quantitatifs dans la conduite de l'organisation découle des positions de ces centres dans la chaîne de valeur. Pourtant, ces centres sont aussi confrontés de plus en plus aux objectifs de qualité que leur imposent leurs donneurs d'ordre. Le modèle de mobilisation et de mobilité exposé plus haut rend difficile l'atteinte de ces objectifs et la valorisation des compétences des salariés, pourtant de plus en plus nécessaires. De même, le devenir professionnel de ces salariés après leur départ reste problématique (et peu connu).

La situation des salariés des centres internes, notamment les plus professionnalisés, se pose de manière différente. Leur trajectoire professionnelle est plus facilement inscrite dans des marchés internes du travail. Mais les emplois à forte contraintes cognitives et mentale

caractéristiques de cette activité y jouent aussi un rôle. L'influence des formes d'organisation sur l'absence maladie que repère le modèle montre là encore, que la stratégie d'organisation et de GRH est déterminante. Si elle ne permet pas aux salariés de supporter positivement les contraintes productives, l'absentéisme puis le départ volontaire risquent de traduire les défauts de mobilisation dans l'activité et des mobilités défavorables aux entreprises comme aux salariés.

Par ailleurs, nous ne sommes apparemment pas dans une situation alternative entre la protestation interne « voice » et le départ « exit ». Au contraire, nos résultats<sup>10</sup> suggèrent que le taux élevé d'absentéisme révèle une qualité médiocre de l'organisation qui fait aussi le lit à la multiplication du départ volontaire, ce qui traduit plutôt une logique séquentielle signifiant que la prise de congé maladie précède la défection par le départ. Aucune institution de dialogue social ne semble jouer un rôle important pour en réduire les effets; ni le syndicat, ni les instances représentatives de salariés - variables testées mais non reproduites dans le tableau III - n'exercent, au niveau local, une influence significative sur ces deux indicateurs.

Cette structure « segmentationniste » suggère cependant une logique plus complexe des rapports entre conditions de travail, départs volontaires et arrêts pour maladie. La relative indifférence du taux d'absentéisme maladie selon les sous-filières ne signifie pas que les conditions de travail sont comparables de part et d'autre. Elle traduit d'abord le fait que le départ volontaire est le moyen principal de réaction des salariés dans les secteurs à modèle d'emploi plus « flexible » comme dans les centres prestataires. Il s'agit alors d'un ensemble de facteurs qui interviennent : conditions de travail, niveaux de salaires, sentiment de déclassement, perspectives futures. Les entreprises y trouvent aussi un certain intérêt : si le départ a un coût, il a aussi l'avantage de favoriser l'ajustement flexible des effectifs. L'absentéisme intervient alors en complément à cette rotation très rapide des salariés. De plus, les conditions conventionnelles d'indemnisation des arrêts maladie, moins intéressantes que dans d'autres secteurs, peuvent minorer l'expression de la fatigue mentale liée aux conditions de travail. D'une certaine manière, donc, dans ces centres, la tension entre les contraintes quantitatives et qualitatives de la production sont moins tributaires des choix d'organisation, puisque les salariés en CDI sont en fait beaucoup plus mobiles que dans les autres centres.

Pour ces derniers, l'influence sensible de l'organisation du travail (autonomie, initiative, modernité technologique) sur l'absentéisme maladie que traduit le modèle, suggère

---

<sup>10</sup> Les coefficients de corrélation sont de +0,2856 entre maladie et départ volontaire. En plus, si on introduit l'indicateur congé maladie comme une variable explicative dans le modèle de mobilité, elle montre un coefficient positif qui est significatif à 5%, ce qui veut dire que les deux phénomènes se renforcent plutôt mutuellement.

l'importance des choix organisationnels et de RH. Ces salariés étant appelés avoir une certaine stabilité et des perspectives de mobilité dans les marchés internes des entreprises, les conditions de travail liées aux tensions découlant du modèle hybride de travail décrit plus haut jouent un rôle important. Dans ces centres qui visent une forte qualité du service rendu, le niveau d'absentéisme maladie apparaît comme un indicateur de l'alignement stratégique entre les objectifs de qualité de la production et l'organisation qui a été adoptée. Un taux d'absentéisme élevé suggère une inadéquation entre ces objectifs et les moyens mis en oeuvre.

Ainsi, départ volontaire et absentéisme maladie, suggèrent que les rapports entre l'organisation du travail, la RH et les conditions de travail (c'est-à-dire des dimensions de la mobilisation productive des télé-opérateurs) doivent être mis en regard de la mobilité et des marchés d'emploi de ces salariés. Mobilisation et mobilité s'articulent de manière complexe et sans doute dynamique.

Au-delà de ces premiers résultats, il est donc important de suivre les évolutions de cette filière organisationnelle qui reste aujourd'hui largement en construction, dans ses structures d'emploi comme dans ses modes d'organisation (Moss, Salzman, Tilly, 2008). Cette évolution semble aussi préfigurer plus largement l'avenir du travail dans les services.

**Tableau III Résultats des modèles de mobilité et d'absentéisme**

	M_I mobilité	M_II mobilité	M_III maladie
Variables explicatives	Taux de départ (%/an) 8,88 (10,46)	Taux de départ (%/an) 8,88 (10,46)	Congé malade (j/an) 6,18 (3,88)
Nombre d'appel par jour (plus de 90)	4.828 (2.266)**	5.832 (2.313)**	1.608 (0.822)*
Nombre d'appel par jour (+ 60 et - 89 )	-0.873 (2.195)	-0.103 (2.182)	0.392 (0.767)
Nombre d'appel par jour (moins de 59)	Référence	Référence	Référence
Activité « hot-line »	6.459 (3.065)**	5.660 (3.055)*	0.158 (1.110)
Activité « marketing/enquête »	10.420 (5.07)**	10.49 (5.09)**	5.192 (1.773)***
Activité « vente »	3.092 (2.702)	2.409 (2.941)	-0.857 (1.039)
Activité « service+vente »	-0.365 (1.877)	0.886 (2.037)	-0.566 (0.725)
Activité « service seulement »	Référence	Référence	Référence
Niveau bac+4 et plus	13.941 (5.51)**	10.87 (5.73)*	0.863 (2.055)
Niveau bac+2	3.509 (3.450)	3.750 (3.725)	1.003 (1.351)
Niveau bac	1.475 (3.447)	0.993 (3.662)	-1.187 (1.351)
Niveau inférieur au bac	Référence	Référence	Référence
Présence de prime	3.463 (1.618)**	2.478 (1.689)	0.612 (0.595)
Log de salaire	-15.888 (5.32)***	-5.628 (5.934)	-4.023 (2.098)*
Formation initiale (jours)	-0.011 (0.032)	0.011 (0.032)	-0.006 (0.011)
Formation continue (jours)	-0.124 (0.067)*	-0.326 (0.170)*	-0.011 (0.061)
Ratio de temporaires	-2.754 (4.037)	-5.089 (4.364)	-0.397 (1.471)
Mobilité interne (transfert/promotion)	-0.075 (0.067)	0.016 (0.075)	0.009 (0.025)
Indicateur organisation (polyvalence/autonome)		0.685 (0.588)	0.126 (0.204)
Indicateur organisation (cercle qualité)		-0.789 (0.747)	-0.660 (0.268)**
Indicateur autonomie (rythme/tâche)		-2.082 (0.983)*	-0.544 (0.321)*
Indicateur autonomie (résolution problèmes)		-0.537 (0.742)	0.185 (0.270)
Indicateur autonomie (usage de script)		0.537 (0.636)	-0.603 (0.223)***
Indicateur écoute (fréquence/retour)		-0.165 (0.841)	-0.192 (0.296)
Indicateur implication (interaction client)		0.197 (0.334)	0.181 (0.116)
Indicateur technique (technologies combinées)		-0.091 (0.653)	-0.415 (0.231)*
Log de taille d'effectifs		0.521 (1.077)	1.114 (0.386)***
Ancienneté d'établissement		-0.294 (0.143)**	-0.002 (0.052)
Secteur « prestataire »		8.862 (2.944)***	-1.109 (1.037)
Secteur « tertiaire non-financier »		6.408 (2.449)***	0.0571 (0.849)
Secteur « secondaire (industrie, télécoms) »		2.306 (2.341)	1.148 (0.810)
Secteur « financier (banque, assurance) »		Référence	Référence
Constante	162.284 (52.18)***	58.229 (58.57)	44,924 (20,76)**
R au carré ajusté	0,2258	0,3492	0,4404
Nombre d'observation	N=160	N=160	N=154

Nota ; chiffres suivi de \* sont significatifs à 10%, de \*\* sont significatifs à 5%, de \*\*\* sont significatifs à 1%.

## Bibliographie

- Aghouchy K. [2003] « Les procédures comme forme de contrôle des comportements et des valeurs : le cas d'un centre d'appels téléphoniques », *Connexions*, n°79 (1), p.15-26.
- Akerlof G. Yellen, J., eds. [1986], *Efficiency Wage Models of the Labor Market*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Askenazy P. [2004], *Les désordres du travail. Enquête sur le nouveau productivisme*. La République des idées / Le Seuil, Paris.
- Batt R. [1999], «Work organization, technology, and performance in customer service and sales», *Industrial and Labor Relations Review*, vol 52, n° 4, p. 539-564.
- Batt R. [2002], « Managing Customer Services: Human Resources Practices, Quit Rates and Sales Growth», *Academy of Management Journal*, Vol.45, n°3, p.587-597.
- Batt R. Moynihan, L. [2002], « The viability of alternative call centre production models », *Human Resources Management Journal*, Vol 12, n°4, p.14-34.
- Batt R., Nohara H. [2009], « How institutions and employer strategies affect wages: An international study of call centers», *Industrial and Labor Relations Review*, June, Vol. 62, no. 4.
- Béraud M., Colin T., Grasser B. [2008] « La qualification dans les centres d'appel : affaiblissement ou recomposition ? », *Travail et Emploi*, n°114, p. 45-57.
- Buscatto M. [2002], « Les centres d'appels, usine moderne? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique », *Sociologie du travail*, vol 44, p.99-117.
- Calderon J. [2006], « Le travail face à la restructuration productive : le cas d'un centre d'appels », *Formation Emploi*, n°96, p. 11-24.
- Cesmo [2004], *Le marché des centres de contact en France 2004*, CESMO Consulting, Paris.
- Croidieu S. et al. [2008], « Call-handlers' working conditions and their subjective experience of work : a transversal study », *International Archives of Occupational and Environmental Health*, vol 82, n°1, p. 67-77.
- Cousin O. [2002], « Les ambivalences du travail. Les salariés peu qualifiés dans les centres d'appel », *Sociologie du travail*, n° 44, p. 499-520.
- Coutrot T. [1996], « Relations sociales et performance économique », *Travail et Emploi* N°66, p.39-58..
- Davis L. E. [1957], « Toward a theory of job design », *Journal of Industrial Engineering*, Vol 8, n°5, p. 19-23.

Doeringer P., Piore M. [1971], *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Heath Lexington Books, Massachusetts.

Di Ruzza R., Franciosi C. [2003], « La prescription du travail dans les centres d'appels téléphoniques », *La revue de l'Ires*, N°43, p. 121-147.

Emery F-E., Thorsrud E. [1969], *Forms and content in industrial democracy*, Tavistock, Londres.

Flichy P., Zarifian P., (eds) [2002], « Les centres d'appels », *Revue Réseaux*, numéro spécial, vol 20, n°11.

Fondeur Y., Sauviat C. [2003], « Les services informatiques aux entreprises : un « marché de compétences » », *Formation Emploi*, n°82, p. 25-37.

Frenkel et al. [1998], « Beyond bureaucracy? Work organization in call centers », *Journal of Human Resource Management*, n° 9, p. 957-979.

Gadrey J.[1994], « La Modernisation des services professionnels : rationalisation industrielle ou rationalisation professionnelle? », *Revue française de sociologie*, vol. 35, no 2, p. 163-195.

Gadray J. [2003], *Socio-économique des services*, La découverte, Collection « repères », Paris.

Gadray J., Zarifian P. [2002], *L'émergence d'un modèle de service*, Rueil Malmaison, éditions Liaisons.

Gollac M. [2005], « L'intensité du travail : formes et effets », *Revue économique*, vol.56, n°2, p. 56-78.

Jovanovic B. [1979], « Job matching and theory of turnover », *Journal of Political Economy*, 87, p. 972-990.

Lanciano-Morandat C., Nohara H., Tchobanian R. [2005a), *French Call Centre Industry Report*, Russell Sage Foundation, 54 pages.

Lanciano-Morandat C., Nohara H., Tchobanian R. (2005b), « Les centres d'appels téléphoniques, un « secteur » à la recherche de régulations collectives », *Acte de colloque des X<sup>èmes</sup> Journées de Sociologie du Travail*, Université de Rouen.

Lechat N. [2003] dans Lechat, N., Delaunay J-C. (eds), *Les centres d'appels : un secteur en clair obscur*, l'Harmattan, série « Recherches économiques François Perroux ». Paris.

Licoppe C. [2002], « L'évolution des centres d'appel téléphoniques des agences de voyage sur l'Internet. Inscription sociotechniques de la coordination marchande », *Réseaux*, n° 114, p. 119-151.

Lorentz E., Valeyre A. [2005], « Les formes de l'organisation du travail dans les pays de l'union européenne », *Travail et Emploi*, n° 102, p. 91-105.

- Moss P., Salzman H., Tilly C. [2008], «Under Construction: The Continuing Evolution of Job Structures in Call Centers», *Industrial Relations*, vol 47, n° 2, p. 173-208.
- Osterman P. [2000], « Work Reorganization in an Era of Restructuring : Trends in Diffusion and Effects on Employees Welfare», *Industrial and Labor Relations Review*, Vol 53, p.179-195.
- Russel B. [2008], « Call centres : A decade of research, dans *International Journal of Management Reviews*», vol 10, n° 3, p. 195-219.
- Taylor P., Bain P. [1999], « An assembly line in the head's: work and employee relations in the call centre», *Industrial Relations Journal*, 30/2, p.101-117.
- Théry L. [2006], *Le travail intenable. Résister collectivement à l'intensification du travail*. La Découverte, Paris.
- Villeval M-C. [2005], « Nouvelles conditions de travail : satisfaction ou résignation ? », *Revue économique*, vol. 56, N° 2, mars, p. 237-244.
- Wood S., Holman D., Stride C. [2006], « Human Resource Management and Performance in UK Call Centres», *British Journal of Industrial Relation*, 44:1, March, p. 99-124.