



**HAL**  
open science

## Les centres d'appels téléphoniques, un “ secteur ” à la recherche de régulations collectives

Hiroatsu Nohara, Caroline Lanciano-Morandat, Robert Tchobanian

### ► To cite this version:

Hiroatsu Nohara, Caroline Lanciano-Morandat, Robert Tchobanian. Les centres d'appels téléphoniques, un “ secteur ” à la recherche de régulations collectives. Xèmes journées de sociologie du travail. ” Relations au travail, relations de travail”. Rouen 24-25 novembre 2005., Nov 2005, Rouen, France. halshs-02945143

**HAL Id: halshs-02945143**

**<https://shs.hal.science/halshs-02945143v1>**

Submitted on 22 Sep 2020

**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'appels téléphoniques, un « secteur » à la recherche de régulations collectives<sup>1</sup>**

Hiroatsu Nohara, Caroline Lanciano-Morandat et Robert Tchobanian

*Aix-Marseille Université  
Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail (Lest-Cnrs)  
35 avenue Jules Ferry 13626  
Aix- En-Provence cedex  
France*

E-Mail: [hiroatsu.nohara@univ-amu.fr](mailto:hiroatsu.nohara@univ-amu.fr)

Ce texte est paru :

Lanciano-Morandat C., Nohara H., Tchobanian R. (2005), « Les centres d'appels téléphoniques, un « secteur » à la recherche de régulations collectives », Acte de colloque de Xèmes Journées de Sociologie du Travail, Université de Rouen, 24-24 novembre 2005.

---

<sup>1</sup> Ce texte est issu de la recherche international « Global Call Center Project » initié par School of Industrial Relations de Cornell University et financée par Russel Sage Foundation (New York).

Les relations professionnelles sont, en France, en grande partie, organisées autour de conventions collectives de branches. Sous la tutelle d l'Etat, elles peuvent apparaître comme des « îlots protégés » pour les salariés et aussi pour les employeurs dans la mesure où ces intéressés se partageraient dans cet espace « *des rentes de situation et de monopole* » (Reynaud in Jobert 2000). Elles sont présentées par les sociologues comme « *un espace organisé par les acteurs collectifs représentants des salariés et des employeurs, un espace dans lequel s'expriment des revendications et se forme une action collective, un espace de solidarité entre travailleurs* » (Jobert 2000).

L'industrie des centres d'appel ne nous semble pas pouvoir être analysée comme une branche ou comme un secteur même si les espaces respectifs de ces regroupements sont à géométrie variable, les centres d'appels se retrouvant dans de nombreux secteurs. Les régulations collectives de cette industrie renvoient donc aussi à des questions transversales. Notre interrogation portera sur la diversité des régulations de branches et sur la capacité des centres d'appels de se construire un système de régulation commun.

Ce texte s'appuie d'abord sur les résultats d'une enquête sur l'organisation du travail, l'environnement institutionnel et la gestion des ressources humaines, réalisée en 2004 auprès des directions de plus de 200 centres d'appels<sup>2</sup>. Elle repose aussi sur un volet plus qualitatif centré sur les acteurs institutionnels impliqués dans le développement et la régulation de l'emploi dans de ce type d'industrie.

Dans une première partie, nous essayerons de qualifier l'industrie des centres d'appels en montrant la variété des secteurs et des branches qui y interviennent, dans une deuxième partie nous analyserons le jeu des acteurs qui concourent à l'organisation de cette activité et l'action de l'Etat et des pouvoirs publics.

## **1-L'industrie des centres d'appels.**

Les centres d'appels ne constituent pas un secteur ou une branche dans la mesure où ils sont insérés dans un système productif dominé par les réseaux d'entreprises avec des

---

<sup>2</sup> Cette recherche est issue du « Global Call Center Project », recherche comparative internationale, initiée par School of Industrial Relations de Cornell University (USA). Voir Holman D, Batt, R, & Holtgrewe, U. (2007): <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1011&context=reports>. La constitution de cette base de données 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@univ-amu.fr

régulations sociales relevant d'espaces différenciés. Cette mise en tension entre une forme technico-organisationnelle transversale et des régulations sectorielles est à l'origine de situations de travail et d'emploi variées.

### ***1.1 Les centres d'appels : Une forme technico-organisationnelle insérée dans des firmes réticulaires***

Les centres d'appels peuvent être définis simplement comme le fait le syndicat SUD (Assises des Centres d'appels de juin 2001) comme « *un lieu où sont rassemblés des travailleurs qui rendent un service direct et à distance à l'aide de moyens de télécommunications et informatiques* ». Ce type de service n'est pas nouveau, il est quasiment concomitant du téléphone ; mais, auparavant, il était limité à du « renseignement » et annexe d'autres activités. Aujourd'hui, le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC) et le retournement du processus de production qui place le client au centre du dispositif sont à l'origine de nouveaux types de relations avec le client (Flichy, Zarifian, 2002)

Deux types de services peuvent être distingués : les appels entrants (appels effectués par un client vers un centre d'appels) et les appels sortants (appels à l'initiative du centre d'appels). Dans le premier cas, le client entre, selon son besoin et sa propre temporalité, en contact avec un opérateur pour avoir des informations générales avant un éventuel achat, des informations techniques sur un produit déjà acheté (après-vente), et/ou actualiser son dossier clientèle. Dans le second cas, les appels effectués par les centres selon leurs propres objectifs et disponibilités, concernent la prospection ou la relance de clients ou le recueil d'informations.

A l'origine, cette activité était, pour une entreprise, complémentaire d'une relation « de face à face » avec le client : le responsable du commerce ou le salarié, en plus de son travail régulier, renseignait, donnait des informations après une vente ou cherchait un peu au hasard de nouveaux débouchés. Depuis, ont été créées des unités spécifiques dédiées à cette activité soit à l'intérieur des entreprises (les centres d'appel internalisés), soit de façon autonome comme des sous-traitantes de celles-ci (les prestataires de services). En effet, les entreprises premières, selon des stratégies, souvent de court terme, soit en gardent l'entière maîtrise, soit privilégient la souplesse et la flexibilité d'un contrat de fourniture de service.

Les centres d'appels intégrés comme les entreprises prestataires de services doivent, selon nous, être appréhendés comme appartenant ensemble à une organisation de type « réticulaire », où chaque unité intégrée dans l'entreprise première ou prestataire est

dépendante et en compétition avec l'autre (Durand, 2003). Les salariés de l'une comme de l'autre sont regardés à partir d'un système réglementaire spécifique, même si leurs conditions de travail sont comparables ; cette disjonction est utilisée pour partie pour les rendre complémentaires et pour partie pour les mettre en concurrence les uns avec les autres. En effet, les entreprises donneuses d'ordre, compétentes dans leur secteur d'activité (« *leur cœur de métier* »), délèguent tout ou partie de leur relation commerciale à distance.

Cette délégation nécessite que les salariés du centre d'appels choisi aient des compétences propres à la relation commerciale à distance et des capacités de maîtrise de la téléphonie et de l'informatique mais aussi qu'ils disposent des connaissances sur les produits du donneur d'ordre. Selon qu'ils sont ou non salariés directs de celui-ci, leurs savoirs sur ces produits ne seront pas considérés comme identiques. Dans ce modèle, les salariés de l'entreprise première seraient plus impliqués, leurs interventions pointues ou susceptibles de conditionner le développement futur de la clientèle. Ceux du sous-traitant, obligés d'être polyvalents entre différents donneurs d'ordre et métiers, seraient cantonnés dans l'information et dans le service à moindre valeur ajoutée. Si l'employeur demande aux premiers de suivre un certain rendement tout en privilégiant le contact avec le client, il impose à ses sous-traitants, par contrat, et par là même aux salariés de ces derniers une productivité maximum (Flichy, Zarifian 2002).

Par ailleurs, il utilise, classiquement, la prestation de service et la précarité des emplois pour ajuster la demande de la clientèle (appel entrant) et pour flexibiliser le réseau. Les conditions de travail et d'emplois des entreprises de la filière sont donc dépendantes les unes des autres. A partir de la spécialisation de l'entreprise première, des savoirs liés à un secteur ou à une branche, les connaissances se diversifient allant vers les seules compétences relationnelles, les types d'emplois se détériorant vers moins de protection pour les travailleurs et vers plus de flexibilité. Réciproquement, la souplesse introduite par la sous-traitance remet en cause à la fois les savoirs du cœur de l'entreprise première et ses propres conditions d'emplois.

Si les « centres d'appels » ont émergé comme une nouvelle forme organisationnelle, celle-ci est largement conditionnée au développement des TIC et évolue avec lui : ainsi, le développement d'Internet modifie le contenu même de la relation avec le client, comme les savoirs et les savoir-faire nécessaires aux salariés des centres d'appels. Par ailleurs, si ce modèle est transversal à différents types d'entreprises, il croise aussi des secteurs d'activités qui ont des systèmes de régulations collectives différents, ce qui conduit à un traitement varié des salariés de la chaîne de valeur.

## ***1.2 Des réglementations sociales variées pour des types d'emplois comparables.***

La complexité de l'espace social des centres d'appel est connue: sans aller jusqu'aux 300 conventions collectives parfois citées, on peut noter celles des secteurs les plus utilisateurs : Télécoms, Banque, Assurance, Commerce etc., plus celle liée aux services aux entreprises ou celle aux services informatiques (Syntex).

En comparant la place donnée aux salariés des centres d'appels dans les conventions collectives des Télécoms, de la Banque, des services, nous avons observé que l'identification et le mode d'intégration des emplois « centres d'appel » sont différents. Dans les deux premières liées à la spécialisation de l'entreprise donneuse d'ordre, 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 à l'évolution dans une carrière plus large au sein de l'entreprise. Dans la convention collective des services aux entreprises, les salariés des centres d'appel sont l'objet d'un avenant particulier qui identifie des emplois-types et leur classification salariale. Moins favorable que celles appliquées aux centres intégrés, cette convention régleme cependant, en partie, les conditions de travail (temps passé entre deux appels de client, par exemple).

Si l'« industrie des centres d'appels » n'est ni un secteur, ni une branche, certains acteurs et certaines pratiques de gestion tendent à promouvoir une définition des « métiers » commune à cette forme technico-organisationnelle, tout en préservant la solidité des formes de réglementations collectives attachées à la période antérieure. Notons ainsi que l'INSEE tente de comptabiliser dans un même « sous-secteur » (748H), toutes les entreprises sous-traitantes dont l'activité principale est le contact clientèle à distance bien que cet ensemble relève de deux conventions collectives, les entreprises filiales des sociétés de télécommunications dépendent de la convention des télécommunications et non celles des services aux entreprises.

D'une autre façon, l'Association Française des centres de Relation Client (AFRC), association professionnelle regroupant différents employeurs de centres d'appel, propose une nomenclature des métiers et des formations de la relation client à distance (AFRC, 2005). Le référentiel proposé a été réalisé à partir d'informations recueillies auprès de membres de l'association, dans des entreprises premières comme chez des prestataires de service. Des fiches métiers distinguent les emplois d'employés, d'agent de maîtrise et de cadres, les

conditions d'accès à la catégorie, les rémunérations et les évolutions de carrières possibles. Lorsque nous comparons ce référentiel aux classifications des conventions collectives, nous remarquons qu'il est un intermédiaire entre les conventions-secteurs et l'avenant de la convention des services aux entreprises ; il aurait donc, lui-aussi pour fonction de créer un modèle salarial unique en relation avec le fonctionnement du marché du travail, modèle construit plus à destination de la sous-traitance que des entreprises donneuses d'ordre.

### ***1.3 Des différences de traitements sociaux entre les salariés de cette industrie***

Il est impossible de rattacher directement la position d'un centre d'appels dans la chaîne de valeur, l'application de l'une ou l'autre des conventions collectives aux conditions d'emplois. Mais nous pouvons ici donner quelques exemples des différences de traitement social telles qu'elles ressortent de notre enquête (Lanciano-Morandat, Nohara, Tchobanian 2005).

Le tableau 1 est illustratif de l'emploi: les centres intégrés dans des entreprises emploient en général une proportion plus grande de personnel permanent, ayant reçu une formation à l'embauche plus développée, et ayant besoin d'une période relativement importante pour devenir pleinement opérationnel. Les sous-traitants ont plus de salariés précaires.

*Tableau 1 : Caractéristiques des emplois des centres d'appel.*

	CDI plein	Temps partiel	CDI temps partiel	Employés temporaires	Formation à l'embauche*	Pleinement efficace* en
Assurance	89 %	6 %	6 %	5 %	8,9 semaines	27 semaines
Banque	80 %	9 %	9 %	11 %	5,9 semaines	25 semaines
Télécommunications	58 %	32 %	32 %	10 %	6 semaines	18 semaines
Commerce	75 %	8 %	8 %	17 %	3,1 semaines	12 semaines
B2B et services IT	92 %	2 %	2 %	6 %	5,9 semaines	18 semaines
Sous traitant appelé	56 %	16 %	16 %	28 %	4,1 semaines	13 semaines
Sous traitant appelant	39 %	7 %	7 %	54 %	2,9 semaines	8 semaines

\* pour les seuls employés permanents

La conséquence de ce mode d'accès à l'emploi 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'emploi impliquant une « industrialisation » des activités de services, donc une procédurisation importante du travail, l'autonomie au travail y est un peu plus forte dans les

centres intégrés que dans les centres en sous-traitance (faible usage de « scripts » préfigurant les modes opératoires des télé-conseillers, plus forte autonomie dans le rythme de travail, mais même durée des appels). Mais c'est surtout dans la mobilité que les différences sont importantes. Les employés des centres intégrés sont plus souvent promus hors du centre mais dans un autre service de l'entreprise. Ils sont par contre moins nombreux à quitter l'entreprise.

En raison de la structure de notre échantillon qui a privilégié les secteurs fortement utilisateurs de centres d'appel, les résultats sont présentés à partir des 7 secteurs les plus souvent analysés. Les données dans les télécommunications sont peu représentatives pour l'instant (un réajustement de l'échantillon est en cours). Les banques utilisent de plus en plus souvent les unités « centres d'appel » comme lieu de premier emploi et donc d'apprentissage de la relation client pour les salariés ayant vocation à faire carrière dans les agences, ce qui explique le fort taux de promotion et le faible taux de départ volontaire (marché de travail interne). Inversement, vu les faibles possibilités de carrière chez les prestataires de service, le taux de départ y est conséquent (marché externe du travail).

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

	Utilisent des « scripts »	Autonomes rythme*	Durée des appels (mn)	Promus dans l'entreprise**	Départs volontaires**
Assurance	13 %	48 %	3,2	5 %	5 %
Banque	14 %	35 %	2,9	15 %	4 %
Télécommunications	14 %	14 %	4,1	5 %	6 %
Commerce	8 %	33 %	4	3 %	11 %
B2B et services IT	10 %	42 %	6	6 %	12 %
Sous traitant appel entrant	21 %	34 %	3,9	1 %	15 %
Sous traitant appel sortant	36 %	28 %	3,2	1 %	18 %

\* réponse 4 ou 5 dans sur une échelle de 5    \*\* Tous les ans pour les employés en CDI

## **2- Quels acteurs pour la régulation des emplois en centres d'appel ?**

La structuration des différences mais aussi des interdépendances entre les différents segments de « l'industrie des centres d'appels » semble certes être liée à des facteurs économiques mais aussi aux stratégies des acteurs collectifs. Ces acteurs, du fait de la tension existant entre forme technico-organisationnelle et variété des systèmes régulatoires, sont multiples, leurs situations, leurs intérêts, leurs modes d'implication sont divers ce qui rend



problématique leur capacité commune de régulation face à la redéfinition ou l'adaptation permanentes des règles.

## ***2.1 Une mosaïque d'acteurs collectifs***

Comme on l'a vu plus haut, les emplois en centres d'appels sont couverts, par les diverses conventions collectives de branches. On retrouve là un trait important de la situation française, le taux de couverture conventionnelle des salariés y est remarquablement élevé malgré une syndicalisation très faible, la comparaison internationale met en valeur ce trait<sup>3</sup>. Le mécanisme de l'extension des accords collectifs permet, en effet, de conserver dans un cadre conventionnel la très grande majorité des emplois concernés. Cette caractéristique se retrouve d'ailleurs dans les résultats de notre recherche, les différences réelles qui existent entre les secteurs semblent beaucoup plus faibles que dans la plupart des autres pays. Pour autant, peut-on dire que l'industrie des centres d'appels français est réellement un domaine couvert par les relations professionnelles ?

2.1.1. Les emplois des **centres d'appels intégrés** sont interclassés avec l'ensemble des emplois dans les conventions des branches. Un tel constat milite pour que ces dernières (hors sous-traitance) soient considérées comme un facteur de rattachement des emplois en centres d'appels aux emplois au « cœur » du secteur. Par ailleurs, il permet de réaffirmer que les dispositifs conventionnels de classification représentent en France un des points forts du système de relations professionnelles puisqu'ils sont capables de prendre en compte des changements notables tout en conservant une logique générale de classement, contrairement à d'autres domaines beaucoup plus instables (Sellier, 1990).

Des observations plus qualitatives montrent cependant que cette mobilité inter-filières, qui marque l'unité d'emploi d'un secteur donné, fonctionne dans les centres d'appels sous deux conditions.

---

<sup>3</sup> Nos collègues dans le réseau international auquel se rattache cette recherche nous décrivent en général une composante importante d'emploi de centres d'appels non couverts par la négociation collective. De plus, cette non-couverture marque dans la plus grande partie des cas une détérioration par rapport à ce qui existait auparavant dans les secteurs où se sont le plus développés les centres d'appels. Cette forme d'organisation du travail et les modalités d'extériorisation sous forme de filialisation ou de sous-traitance qui l'accompagnent souvent seraient dans ces pays un fort facteur de recul de l'encadrement négocié des relations d'emploi.

D'une part, que les centres d'appels aient des profils professionnels d'entrée dans l'entreprise construits sur un ensemble de compétences liées à la maîtrise de la relation de service et pouvant ensuite être articulées à des savoirs et des savoir-faire « produit ».

D'autre part, que dans la logique même de ce type de filière de mobilité, les centres d'appels ne « cannibalisent » pas toutes les autres formes d'organisations possibles d'emploi de l'entreprise. Il doit exister suffisamment d'autres emplois dans les mêmes niveaux de classification, permettant la construction de filières de mobilité horizontales puis verticales. En signant des conventions collectives classant les emplois en centres d'appels, le patronat et les syndicats définissent ainsi les conditions de l'intégration des emplois concernés dans l'espace professionnel caractéristique de l'entreprise ou du secteur.

Mais ils n'assurent pas pour autant le fonctionnement concret d'intégration de ces salariés dans cet espace. Le cas des secteurs ayant rapidement développés les centres d'appels comme organisation centrale de leurs relations aux clients, notamment les télécommunications, semble problématique. Dans le cas de l'entreprise emblématique du secteur, les centres d'appels ont largement été pourvus par reclassement d'emplois administratifs ou techniques aujourd'hui en surnombre. L'état des conditions de travail est alors plus particulièrement ressenti par la population de ces centres plus âgée que par celle de ceux recrutant des premiers emplois.

Les nouvelles composantes de ce secteur (téléphonie sans fils, Internet,...), sont souvent directement constituées autour des centres d'appels, les salariés y ont peu de possibilité de promotion interne (en raison d'organigrammes « plats »), et en externe (peu d'emplois étant atteignables à partir des fonctions de centres d'appels). Il est alors compréhensible que les organisations syndicales soient porteuses de revendications souvent liées aux conditions de travail, aux normes de production et aux composantes de la rémunération. Une rapide lecture de la littérature syndicale (plus quelques entretiens préliminaires) montre le poids des organisations issues de ce secteur dans la « voix » syndicale autour des centres d'appels (notamment à la CGT, à la CFDT et dans Sud PTT).

Il est remarquable que ce soit dans les télécommunications qu'un accord européen ait été signé en 2004 entre le patronat européen du secteur et l'UNI, fédération mondiale des syndicats des télécommunications. La forme organisationnelle des centres d'appels devenant dominante dans ce secteur, il est naturel que l'on y note le plus grand nombre de conflits mais là aussi où l'on s'attend à des négociations élargissant la place des centres d'appels au-delà de l'interclassement et allant vers des filières crédibles d'emploi durable.

2.1.2 Ces traits sont encore plus nets dans le cas des **entreprises de sous-traitance** des centres d'appels. Ce qui fait l'unité de ce secteur, c'est sa fonction de prestation de service, non sa place sur le marché final. De plus, il est lui-même traversé par des évolutions importantes. D'une part, il s'est construit par élargissement d'une activité première, le télémarketing, qui ne fait pas partie du cœur d'activité des entreprises donneuses d'ordre. Ce qui explique la distance avec ces entreprises et par suite l'approfondissement de la dissymétrie entre conditions d'emploi des salariés (contenu des métiers et formes de contrats).

Aujourd'hui, ce secteur comprend de plus en plus d'entreprises faisant de façon principale de la gestion de la relation clientèle pour le compte de leurs donneuses d'ordre. La distance est donc plus faible avec les entreprises « centrales ». D'autre part, ce secteur est partagé par une différence entre des entreprises petites et peu capitalisées, jouant sur leur capacité à offrir des coûts réduits mais à l'avenir économique précaire et quelques grandes entreprises qui grâce leur ingénierie technico-organisationnelle sont les phares de l'ensemble de l'industrie des centres d'appels. Ce monde de la sous-traitance est donc marqué par une certaine hétérogénéité et par des mouvements (notamment de concentration) continus.

Les acteurs collectifs de ce secteur sont donc multiples. On connaît l'histoire du découpage conventionnel de ce secteur (Lechat, 2003) : le monde patronal est fragmenté, et le monde syndical est lui-même à l'articulation de plusieurs fédérations (ou syndicats dans le cas de Sud). La convention collective « SMT », du nom de l'organisation patronale minoritaire, signée par des organisations syndicales, elles aussi minoritaires, a défini pour un temps des normes minimales d'encadrement. L'effectivité de cette convention en est donc limitée. Elle est d'ailleurs aujourd'hui discutée et une nouvelle convention collective doit être négociée avec une organisation patronale élargie. Quant aux organisations syndicales, elles intègrent les diversités d'expériences des secteurs utilisant les centres d'appels.

La pratique des relations professionnelles dans « l'industrie des centres d'appels » ne peut donc s'évaluer aux seuls textes. Le fait qu'il y ait une large couverture conventionnelle empêche sans doute partiellement que la France connaisse un processus de dualisation comparable à celui des USA. Mais les différences de destins des salariés en centres d'appels sont aussi marquées : les conflits assez nombreux qui ont éclaté ces deux dernières années sont une des traces des conditions de travail et d'emploi assez dures qu'ils affrontent. Diverses initiatives syndicales ont tenté de décrire cette situation : enquête de la CGT (Lechat et Delaunay, 2003), de la CFDT (CFDT, 2002) ou de SUD (Sud PTT, 2001). Elles ont mobilisé souvent des militants de plusieurs secteurs confrontés à l'émergence des centres d'appels.

Dans un autre ordre d'idée, les pratiques de gestion des ressources humaines de centres d'appels en France ont sans doute été mieux positionnées entre elles et en contrepoint des expériences à l'étranger (cette industrie en permanente évolution exprime un fort besoin de « benchmarking » qui dépasse souvent les frontières sectorielles) grâce à l'existence d'un organisme professionnel transversal qui dépasse le seul cadre des fédérations patronales, l'AFRC.

La place prise ainsi par des initiatives intersectorielles, dans le monde des entreprises comme dans celui des syndicats, illustre le fait que l'encadrement institutionnel du développement des emplois en centres d'appels reste en devenir. De ce point de vue, la place de l'Etat (et des autres niveaux d'action publique) est aussi interpellée.

## ***2.2 L'industrie de la relation client, un nouveau domaine de régulation pour l'action publique ?***

L'intérêt de l'Etat pour les centres d'appels est assez récent. Jusqu'en 2004, l'action publique dans ce domaine se résumait surtout dans les tentatives des collectivités territoriales d'attirer ou conserver de tels centres, dont leur poids sur l'emploi local apparaissant déjà clairement. En tant que mode transversal d'organisation des services, les centres d'appels ne semblent pas avoir été objets de stratégies étatiques particulières. Les résultats de notre enquête confirment une influence limitée de l'action publique sur les choix de gestion des centres et de leur management.

Dans notre enquête, deux séries d'informations sont utilisées. Les premières, fondées sur les faits, visent à apprécier l'influence des offres publiques (incitations ou ressources) sur les choix de gestion des entreprises. De manière très globale, on peut noter que les ressources offertes ou les dispositifs d'incitation ont effectivement joué un rôle : incitations fiscales, formations spécifiques aux métiers des centres d'appels, offres de locaux. Les entreprises utilisent les ressources et dispositifs publics comme des effets d'aubaine. Les offres institutionnelles jouent donc un rôle, mais elles ne sont qu'un des déterminants des choix appuyés d'abord sur des stratégies autonomes des entreprises. Cette conclusion est renforcée par d'autres informations qui portent, elles, sur les représentations que les managers ont de ces facteurs d'environnement. Interrogés sur les acteurs ou dispositifs collectifs pouvant les inciter à choisir des modes d'organisation du travail, de gestion des ressources humaines ou de dialogue social « positifs », les managers perçoivent les incitations publiques comme jouant un rôle limité.

Les initiatives de l'Etat en 2004 illustrent-elles alors un changement d'attitude de la part des pouvoirs publics ? Durant le printemps 2004, les médias ont décrit le développement rapide du phénomène de délocalisation dans les centres d'appels. Le risque d'une perte d'emplois dans un secteur jusque là en croissance continue est alors une crainte relayée par les pouvoirs publics. Le Ministre de l'Industrie institue un groupe de travail sur « l'industrie de la relation clientèle ». Le rapport de ce groupe propose de redéfinir la régulation professionnelle des centres d'appels à partir de certaines mesures techniques ou tarifaires et d'autres concernant plus directement le statut de l'emploi.

Le rapport « Houéry » pose ainsi que « *les contraintes légales sont souvent renforcées par les conventions collectives de Branche ou d'Entreprise qui ne sont pas adaptées à notre métier très particulier dans l'entreprise* » (Houéry, 2004). Il appelle l'Etat à impliquer le Patronat et les Organisations Syndicales dans un traitement spécifique à ces « *métiers transverses* ». Il s'agirait de définir des conditions particulières de flexibilité pour ce type de métiers, en les transcrivant ensuite dans les conventions collectives concernées, pour permettre le développement de l'emploi dans cette industrie. Le rapport interpelle aussi directement l'action régulatrice de l'Etat. Trois domaines sont ainsi cités : L'un concerne le « *contrat de mission* », équivalent au contrat de chantier du bâtiment, contrat à durée déterminée adapté aux conditions de marché de ce secteur (en particulier pour les sous-traitants). L'autre est celui du travail dominical : le principe d'interdiction de ce travail est en effet considéré comme un facteur important de délocalisation vers des pays dans lesquels la législation sociale est plus souple, avantage s'ajoutant à la différence de coût du travail. Alors que, notre enquête montre que, grâce à diverses dérogations, 12 % des centres étudiés exercent déjà une activité le dimanche, l'appel à l'Etat conduirait à élargir ce travail dominical en en faisant une norme transverse et quasi-générale, minorant sans doute aussi les conditions actuelles de compensations salariales appliquées. Enfin, le rapport s'inquiète d'un possible vide juridique pour la gestion en sous-traitance des débordements d'appels. Une telle situation pourrait être qualifiée de marchandage (Scheer et David, 2003). Le rapport demande donc que ces principes généraux applicables aux rapports de sous-traitance soient adaptés dans les centres d'appels. L'application de ces trois points doit conduire à accentuer la spécificité des situations des salariés des centres d'appels.

Parallèlement, le Ministre de la Solidarité cherche à développer une stratégie de création massive d'emplois dans les services. L'idée est de viser en France un pourcentage de salariés travaillant en centres d'appels comparable à celui du Royaume Uni ce qui permettrait de créer en 2 à 3 ans 200 000 emplois. Cette initiative conduira surtout à l'élaboration d'un

volet « social » de la stratégie de développement de l'Industrie de la relation clientèle proposé dans le rapport Houéry. Les objectifs du plan Borloo pour les centres d'appels, portent à la fois sur la création d'emploi et sur les conditions de la professionnalisation de cette industrie : formation, accès à l'emploi, prospective sur les métiers.

A travers sa prise de conscience du rôle potentiel des centres d'appels sur l'emploi global, il nous semble que l'Etat envisage de construire un cadre de régulation spécifié qui pourrait modifier l'équilibre déjà précaire entre effets des innovations technico-organisationnelles et convention sociétale d'emploi dans les services. Ce cadre de régulation spécifié est destiné à favoriser un « gisement d'emploi », donc de l'autonomiser par rapport à des règles qui freinent son expansion (et conduisent alors à la délocalisation). Cette politique met, par conséquent, au second rang les relations professionnelles.

Ainsi, l'identité des signataires du protocole sur la formation, mérite d'être soulignée. Il s'agit, du Ministère et de diverses agences publiques ou parapubliques d'une part et de deux acteurs représentatifs du monde des entreprises, d'autre part : le SMT qui est l'organisme patronal ayant signé l'avenant Centres d'appels de la convention des prestataires et l'AFRC qui promeut les intérêts professionnels de cette industrie. Cette double signature montre ainsi que la politique de l'Etat vise à la fois l'ensemble du secteur pour les dimensions transversales mais en particulier les sous-traitants considérés comme fer de lance de la création d'emploi dans ce secteur, tout en étant un des segments les plus fragiles face aux risques de délocalisation. L'une des conséquences de cet accord est d'ailleurs l'annonce d'un nouveau processus de négociation d'une convention collective. L'accord aura alors eu pour conséquence induite une clarification des acteurs impliqués du côté des entreprises.

Mais il est aussi marqué par l'absence d'implication officielle des organisations syndicales. Cette absence est d'autant plus surprenante que le plan Borloo contient aussi d'autres dispositions, telle la création d'un label de responsabilité sociale des centres de relations clients, et le décret (en cours de finalisation) assouplissant le travail dominical dans cette industrie.

### **Remarques conclusives**

Les centres d'appels sont un exemple de la mise au second rang des relations professionnelles. Elle interroge sur la nature des nouvelles formes de régulation du travail et de l'emploi. Les politiques publiques (étatiques ou décentralisées) de l'emploi s'appuient de plus en plus souvent d'abord sur des processus impliquant puissance publique et milieux

professionnels. C'est à ce niveau que sont décidées de nouvelles normes ou de nouvelles procédures considérées comme nécessaires pour protéger ou développer le niveau général de l'emploi. Mais les normes ainsi édictées doivent aussi être intégrées dans des dispositifs de régulation plus larges dans lesquels les conventions collectives et plus généralement les procédures traditionnelles des relations professionnelles constituent un socle de stabilité relative. Aussi des politiques publiques mises en œuvre en quelque sorte dans un sentiment d'urgence ne risquent-elles pas de réduire les capacités de négociation entre les acteurs du système de relations professionnelles ?

Certes, le dispositif conventionnel tel qu'il existe actuellement ne permet sans doute pas, comme on l'a vu plus haut, d'accompagner l'expansion rapide des centres d'appels. Si certains secteurs gèrent les mutations en cours dans le cadre d'espaces professionnels préexistants, donc structurés et régulés, d'autres doivent affronter des mutations plus substantielles. Dans les centres intégrés, l'interclassement des emplois dans des grilles de classification ne suffit pas à éviter un sentiment de déclassement social. La situation est encore plus difficile dans les centres de sous-traitance où la notion même d'avenir professionnel ne concerne qu'une minorité des salariés. L'existence de conventions collectives n'est donc pas en soi une assurance de construction d'un futur pour les salariés concernés. Il y a donc bien ainsi un besoin transversal de réflexion sur une « professionnalisation » de ces métiers, et peut être la nécessité de formes nouvelles de régulation négociée. De ce point de vue, la prochaine convention collective des services aux entreprises sera un indicateur sur l'emploi en centres d'appels. Celui-ci peut-il enfin être pensé principalement sur le modèle de l'emploi permanent ?

Les unités en centre d'appels concernent aujourd'hui presque 1 % de l'emploi salarié. Certains espèrent, notamment au niveau de l'Etat, que selon le modèle anglo-saxon elles progressent rapidement à 2 ou 3 % de l'emploi national, elles sont donc un gisement d'emploi majeur. Il est donc légitime que l'action publique prenne en compte cette industrie. Mais cette action peut-elle se limiter à une flexibilité accrue ? Ce qui est en cause aujourd'hui c'est l'évolution même des services. Le système des relations professionnelles doit y trouver sa pleine place.

## Bibliographie

- AFRC (2005), *Guide des métiers et formations à la relation à distance*, 2005, 60 pages.
- CFDT (2002), *Le travail en question dans les centres d'appels téléphoniques*, Fédération « Communication et Culture » de la CFDT, 25 pages.
- Durand J-P (2003), *La chaîne invisible (Travailler aujourd'hui, flux tendus et servitude volontaire)*, Le Seuil, 393 pages.
- Flichy P., Zarifian P. (eds), (2002), Les centres d'appels, *Revue Réseaux*, numéro spécial, vol 20, n°11, 310 p.
- Holman D, Batt R, & Holtgrewe U. (2007), The global call center report: International perspectives on management and employment, Ithaca, NY (<https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1011&context=reports>)
- Houéry M. (Président du groupe de travail) (2004), *Rapport sur l'industrie de la relation clientèle*, 47p.
- Jobert A. (2000), *Les espaces de la négociation collective, collective et territoire*. Octares.
- Lanciano-Morandat C, Nohara H, Tchobanian R. (2004), *French Call Centre Industry Report 2004*, document LEST, 56 pages.
- Lanciano-Morandat C, Nohara H, Tchobanian R. (2009), 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*, ISMEA, 43 (9), pp.1531-1564
- Lechat N. (2003), Des salariés en quête de repères, dans Lechat N., Delaunay J-C (eds) (2003) *Les centres d'appels : un secteur en clair obscur*, l'Harmattan, série « Recherches économiques François Perroux », 490 pages.
- Lechat N., Delaunay J-C (eds) (2003), *Les centres d'appels : un secteur en clair obscur*, l'Harmattan, série « Recherches économiques François Perroux », 490 pages.
- Sellier F. (1990), L'évolution des règles sur les salaires dans le système français de relations professionnelles, dans Reynaud J-D. et al, *Les systèmes de relations professionnelles*, Editions du CNRS, p. 81-91.
- SUD PTT (2001) *Rapport introductif aux assises des centres d'appels*, 6 pages.