



HAL
open science

Production de services, organisation du travail et gestion des ressources humaines

Hiroatsu Nohara, Robert Tchobanian

► **To cite this version:**

Hiroatsu Nohara, Robert Tchobanian. Production de services, organisation du travail et gestion des ressources humaines. 2008. halshs-03268223

HAL Id: halshs-03268223

<https://shs.hal.science/halshs-03268223v1>

Preprint submitted on 23 Jun 2021

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.

***Production de services, organisation du travail et gestion des ressources
humaines :
Quelques enseignements d'une recherche comparative internationale sur les
centres d'appel***

Texte présenté au séminaire du programme I du LEST

13 Mai 2008

Hiroatsu Nohara

Robert Tchobanian

Chercheurs au LEST - CNRS, Aix-Marseille Université
Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail
35 avenue Jules ferry 13626 Aix- en- Provence cedex
France

tel : 0442378523

fax: 0442267937

e-mail : hiroatsu.nohara@univ-am.fr

Introduction

Les centres d'appel téléphoniques se sont fortement implantés depuis une quinzaine d'années dans l'ensemble des économies développées. Ils représentent aujourd'hui un canal important des relations avec les clients dans certains secteurs. S'ils concernent encore plutôt les grandes entreprises, leur utilisation émergente dans les PME devrait encore élargir leur importance dans le futur. Ainsi, en 2002, 8,7 % des entreprises françaises de 20 salariés et plus utilisaient des centres d'appel (40, % dans celles de 500 salariés et plus et 67.6 % dans les télécommunications)¹.

Ce mode d'organisation de la relation client prend donc une importance significative dans l'activité des entreprises. Selon Datamonitor ce type d'activité a cru annuellement de 7,4 % en valeur au plan mondial entre 1999 et 2003. Les entreprises des USA, pionnière dans l'adoption de cette organisation représentaient en 2003 la moitié de cette valeur, ainsi que des effectifs occupés. En Europe, et en France, le développement de ces centres est plus récent mais connaît une forte croissance (12.9 % en valeur par an sur la période)². Ces tendances se retrouvent en termes d'emplois (5 millions de positions de travail en 2003 dans le monde et plus encore de salariés impliqués). En France, les effectifs de salariés travaillant directement dans des centres d'appels (les employés en contact téléphonique –appelés ici les conseillers- et l'encadrement et les services fonctionnels) ont été évalué pour 2004 à 205 000 salariés impliqués dans 3300 centres implantés sur le territoire³. Ces évaluations restent cependant approximatives, l'activité de centre d'appel ne constituant un secteur indépendant que pour une part minoritaire de cette « industrie ». Seules les entreprises sous traitantes pour le compte de donneurs d'ordres peuvent être décomptées dans la statistique publique (catégorie 74 8H de la NAE). Les autres centres sont en fait des services ou des établissements de l'entreprise dont ils assurent la relation distante à la clientèle. Ils n'apparaissent donc pas en tant que tels dans les statistiques officielles. La même situation se retrouve dans les autres pays.

Notre objectif est d'approfondir la connaissance des pratiques de gestion des ressources humaines dans ces activités de centre d'appel. Notre hypothèse principale est en effet que celles-ci traduisent les tensions entre les modalités techniques du dispositif productif utilisé par ces centres, les critères de valorisation économiques qu'ils adoptent et les formes de la régulation gestionnaire et sociale de l'emploi. Nous nous appuyons ici sur certains des résultats d'une recherche internationale (voir encadré 1). L'une des questions que pose le développement rapide des centres d'appel concerne en effet leur adoption dans des contextes sociétaux différenciés. Les pays vont-ils largement reproduire des modèles économiques et sociaux d'organisation du travail et de régulation sociale qu'ils ont adopté dans l'ensemble des activités traditionnelles ou la nouveauté du modèle socio-organisationnel des centres d'appel, accentuée par le support technologique qu'il utilise, va-t-elle conduire à des évolutions sensibles dans certains pays ? La question est d'autant plus importante qu'elle s'attache aux secteurs de service dans lesquels le poids limité des facteurs technologiques laissait encore plus de place que dans l'industrie aux conventions sociétales. A travers les

¹ INSEE-SESSI-SCEES, *Enquête TIC et commerce électronique*, 2002. Les premiers résultats publiés de l'enquête 2007 montrent indiquent que la moitié des entreprises de 250 salariés et plus utilisent désormais un centre d'appel ou un numéro d'appel spécialisé.

² DATAMONITOR, *Global Call Centres, Call Centres in Europe et Call Centres in France*, série Industry Profiles, novembre 2004, 18, 20 et 20 p.

³ CESMO, *Le marché des centres de contact en France en 2004 (Synthèse)*. Paris, 2004, 30 pages

données examinées (limitées à 5 des principaux pays utilisant des centres d'appel), nous pouvons mieux interpréter les proximités et des différences qui apparaissent entre les pays⁴.

(Encadré 1)

Présentation de l'enquête internationale « centres d'appel » (et de son échantillon en France)

Une enquête internationale, organisée à l'initiative de l'Université de Cornell (Etats-Unis) et l'Université de Sheffield (R-U) a étudié 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. En France, la passation du questionnaire s'est échelonnée entre avril et juillet 2004, par le biais d'un centre d'appels spécialisé. Le questionnement a été effectué, par téléphone, auprès des directions des centres d'appels.

Interrogés selon ce 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 ; le salaire ; l'organisation du service ; la formation et la qualité de la main-d'œuvre etc. D'autre part, ils 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 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'appel (de plus de 10 postes) fournie par l'Association Française de Relation au Client (AFRC). Constituée par l'association professionnelle de branche, cette liste a été considérée, faute du recensement exhaustif des centres d'appel en France, comme l'une des meilleures sources. Il a été 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 soit non-identifiables, soit en redondance dans des secteurs comme banque/assurance ou soit situés en dehors du champ 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 ont été ultérieurement rajoutés, pour renforcer la représentativité sectorielle de télécoms.

Cet échantillon de 210 établissements correspondrait environ à 6 % des 3300 centres d'appels français existant en 2004, selon l'enquête CESMO (2005), la seule source de comparaison dont on dispose actuellement. Cette base de données se compose de 60 centres d'appels « prestataires » (29% de l'échantillon) et 150 centres intégrés.

Cependant, les centres d'appel ne constituent pas un ensemble homogène. Ils œuvrent sur des marchés, offrent des services et relèvent de statuts d'entreprises diversifiés (voir encadré 2). Ces différences sectorielles ou de positions sur les chaînes de valeurs sont aussi des facteurs de différenciation. Le recours à des données quantitatives apparaît alors un moyen de mieux repérer les configurations techniques, organisationnelles, économiques et institutionnelles dans lesquelles se développe cette « industrie ».

⁴ Une présentation d'ensemble des résultats de cette recherche internationale, fondée sur les résultats dans 17 pays est donnée dans : Holman D., Batt R. et Holtgrewe U., (2007), *The Global Call Centres Report : International Perspectives on Management and Employment*, disponible sur www.globalcallcenter.org.

(Encadré 2)

Unité et diversité des centres d'appel ou de contact dans les 5 pays étudiés.

Nous prenons ici en compte plusieurs dimensions sectorielles et économiques qui peuvent expliquer certaines différences dans les 5 pays étudiés.

Dans tous les pays se sont implantées des centres offrant des prestations de centre d'appel pour le compte d'autres entreprises ou organisations. La place de ces entreprises sous-traitantes est emblématique des trajectoires de cette industrie. Une segmentation peut exister entre des activités à haute valeur ajoutée, assumées en interne, et d'autres plus banales ou hors du cœur de métier de l'entreprise, qui peuvent être sous traitées. Mais les centres prestataires sont surtout utilisés parce qu'ils permettent une plus grande flexibilité et/ou parce qu'ils coûtent moins cher pour diverses raisons sociales. Cette question s'élargit à la sous-traitance auprès de prestataires de pays à faibles coûts de main d'œuvre mais à culture anglophone ou francophone.

Les centres d'appels sont surtout connus dans les services pour les consommateurs (B to C) mais ils sont aussi devenus une des composantes dans les relations inter-entreprises (B to B). Le modèle utilisé dans marchés inter-entreprises est, au moins par hypothèse, soumis à des critères de qualité et de confiance plus exigeants. Le positionnement des centres de B to C par rapport à ces critères est par contre un des principaux débats sur cette industrie.

Enfin, une autre différence entre les centres d'appel concerne le type de fonction assurée. Les centres d'appel traitent des appels entrants (c'est le client qui appelle pour procéder à un achat, demander un renseignement, solliciter un service après-vente ou exprimer une réclamation) ou des appels sortants (c'est le centre qui appelle un client, un prospect ou procède à un sondage ou à une étude).

Nous retiendrons enfin le segment des services clients traitant les appels entrants des consommateurs pour l'achat, la gestion de compte client, la demande d'information ou le support technique (« hot line »). Ce segment correspond à des fonctions déjà assurées par les entreprises par d'autres moyens mais dont la nature et les modes de traitements peuvent être fortement modifiés pas les dispositifs techniques des centres d'appel. En première analyse, ce segment particulier des centres d'appel semble porteur, plus que les autres, des enjeux liés au développement de cette industrie. C'est au cœur de ce sous ensemble que se situent probablement les tensions les plus fortes entre des stratégies de rationalisation des ressources (et d'indicateurs quantitatifs) et des stratégies (souvent pourtant concourantes) de création de valeur (et de critères de qualité).

On peut donc présenter l'industrie des centres d'appel selon plusieurs périmètres : l'ensemble des centres d'appel ; les centres internes et les centres prestataires ; la distinction entre les marchés d'entreprises et les marchés de consommateurs ; les centres traitant des appels entrants et ceux assurant des appels sortants, enfin le « cœur de cible » de ces dispositifs : les centres de relations client vers les consommateurs. Nous retiendrons dans ce texte surtout la distinction entre centre interne et prestataire et la place des services clients dans le marché des consommateurs

Tableau 1. Structure de l'échantillon étudié.

	Danemark	France	Allemagne	Royaume Uni	USA
CA enquêtés	118	210	153	167	464
<i>Dont centres internes</i>	73,3 %	71,4 %	33,4 %	73,1 %	86,2 %
<i>Dont prestataires</i>	26,7 %	28,6 %	66,6 %	26,9 %	13,8 %
<i>Marchés consommateurs</i>	80,3 %	71,9 %	63,4 %	79,4 %	66,6 %
<i>Marchés d'entreprises</i>	19,7 %	28,1 %	36,6 %	20,6 %	33,4 %
<i>Appels sortants</i>	17,2 %	20,5 %	29,9 %	11,2 %	14,5 %
<i>Appels entrants</i>	82,8 %	79,5 %	70,1 %	88,8 %	85,5 %
<i>Services clients</i>	70,3 %	60 %	50,1 %	69,5 %	59,9 %

Ce tableau présente l'intérêt mais aussi les limites de l'exercice. Chaque équipe nationale a tenté d'obtenir un échantillon le plus représentatif possible d'une industrie par ailleurs peu connue sur le plan statistique. Les différences de structure qui ressortent de la comparaison du tableau doivent être prises avec précaution puisqu'il n'existe dans aucun des pays un recensement exhaustif de cette industrie. Cependant, le recueil des données s'étant appuyé sur les professionnels de cette industrie, ces échantillons illustrent les grandes lignes en œuvre. C'est en croisant ces variables avec certains indicateurs organisationnels, de ressources humaines et de production que l'on peut le mieux analyser les enjeux du développement de cette industrie.

L'analyse des centres d'appel renvoie en effet à plusieurs registres : technologique, organisationnel, économique, ou social. Les centres d'appel sont d'abord caractérisés par de nouveaux moyens techniques, à travers le couplage entre les outils de la téléphonie et ceux de l'informatique, en particulier les systèmes d'information. Les centres d'appel peuvent intégrer ces techniques et permettre ainsi, sur une grande échelle, des contacts aux clients (de type « front office »), exercés de manière synchrone mais à distance. Ces outils technologiques permettent ensuite d'implanter des modèles d'organisation de la production et du travail des salariés assez largement renouvelés par rapport aux modes traditionnels d'exercice des métiers de ce secteur. Une série d'outils de conduite, de normes, d'instruments d'évaluation est rendue possible par l'adossement des modèles d'organisation aux technologies de l'information et de la communication. Ces mutations conduisent ensuite à envisager les transformations dans les modèles économiques de la relation clientèle. Les outils technico-organisationnels qui structurent les centres d'appel permettent de répondre de manière renouvelée aux objectifs de valorisation économique et d'efficacité : contrôle des coûts de production du service, optimisation logistique de l'activité, définition et évaluation des objectifs de qualité, gestion dynamique de la relation aux clients. Ces objectifs participent, parfois cependant de façon contradictoire, aux nouveaux modèles de la relation de service. Enfin, en introduisant ou en renforçant dans le monde des employés des services, des outils et des indicateurs d'objectifs qui caractérisaient plus le monde de la production industrielle, les centres d'appel amènent à renouveler fortement les compétences requises pour les salariés, les conditions de travail qu'ils rencontrent, les formes de prescription et de contrôle qui les caractérisent et les perspectives d'avenirs professionnels qu'ils leur ouvrent.

Selon les centres d'intérêt, seront donc mis en avant plutôt les dimensions techniques et logicielles, les modèles organisationnels, les critères et indicateurs de gestion ou les problèmes sociaux et les pratiques de GRH. Ce découpage thématique rencontre cependant ses limites face aux trajectoires de moyen terme de ce type d'activité. D'abord, les évolutions technologiques et l'intégration des systèmes d'information peuvent conduire au déclin rapide du recours à certains centres d'appel avec le développement des services client automatisés, en ligne sur Internet ou dans des serveurs vocaux interactifs, les centres de relation clientèle (CRC) de diversifiant ainsi, au-delà des seules activités de plate-formes téléphoniques. Logiquement, les centres d'appel devraient donc à terme gérer les opérations les moins récurrentes. Ceci peut apparaître contradictoire avec l'usage d'outils et de critères quasi industriels dans la conduite des centres. Ensuite, le recours partiel à la sous-traitance et plus récemment à la délocalisation vers des pays à faibles coûts de main d'œuvre (le « offshoring ») modifie les marchés du travail de référence (notamment les cadres institutionnels) des personnels impliqués, les formes de socialisation et d'espace professionnel qu'ils rencontrent. Il ouvre aussi une concurrence entre ces formes souvent contrastées de régulation de l'emploi. Aussi, la cohérence entre configurations technico-organisationnelles, modèles d'affaires et formes de travail et d'emplois est ainsi soumise à ces contradictions et tensions. Ces contradictions s'incarnent particulièrement, comme on l'a déjà dit, dans les modalités de gestion des ressources humaines.

Nous aborderons donc ces différents points dans leurs relations avec les formes de travail, d'emploi et de devenir professionnels des salariés en centre d'appel. Les données utilisées concernent 5 pays mais elles nous servent ici avant tout à poser des questions sur le futur de ces métiers nouveaux de service en se référant alors plus particulièrement à la situation française.

1. L'organisation des centres d'appel : logistique du service et prescription du travail

Les modalités de production dans les centres d'appel et plus particulièrement l'organisation du travail qu'elle implique sont souvent associées à une « industrialisation » des services. La gestion de la production est centrée autour d'une optimisation logistique du service alors que le travail des conseillers est encadré par des outils de codification et d'évaluation très développés.

En même temps, les services rendus par les centres d'appel sont à la fois primordiaux pour les entreprises (du niveau de satisfaction du client dépend souvent une transaction commerciale ou la fidélisation du client) et marqués par l'incertitude (car la relation avec chaque client contribue à sa manière à la production du service). Chaque appel est spécifique et c'est de l'interaction entre le client et le conseiller que dépendra sa valeur (en satisfaction pour le client et en valeur pour l'entreprise). Ces effets de l'activité sont mesurables jusqu'à un certain point. Ce qui est plus complexe, c'est la mise en relation entre les outils de pilotage de la production et du travail et ceux d'évaluation des effets.

L'enquête internationale s'est attachée à un ensemble d'indicateurs pour mieux connaître la manière donc les modes d'organisation des centres d'appel tentent de répondre à ces divers objectifs. Nous distinguerons les outils de logistique de la production de ceux qui définissent l'organisation du travail des conseillers, même si l'ensemble de ces outils vise le pilotage optimal de l'organisation.

1.1.) Une organisation rationalisée de la production de services : logistique, durée et nombre des appels

Bien que l'enquête ait visé d'abord les formes d'organisation du travail et les outils de GRH qui les accompagnaient, elle a aussi étudié les principales dimensions de l'organisation productive. Les technologies utilisées ont été caractérisées (co-existence de plusieurs média, orientation automatisés des appels, serveurs vocaux interactifs, connexion aux systèmes d'information). Globalement, l'enquête montre une tendance à l'élargissement progressif des techniques au delà des seuls appels téléphoniques (les entreprises devenant ainsi des centres de contact), plus développées dans certains pays (comme les USA). La tendance au développement d'une gestion technique de la logistique des appels semble indiscutable. Les outils techniques et informatiques des centres permettent désormais de plus en plus de gérer les files d'attente, d'orienter les appels vers les opérateurs disponibles, d'indiquer aux salariés les appels en attente et même de répartir les appels entre plusieurs centres très éloignés géographiquement les réunissant ainsi dans un centre virtuel. Trois indicateurs « techniques » illustrent particulièrement ce pilotage. Il s'agit d'ailleurs de trois des principaux critères de production de tous les centres d'appel : la fluidité du service (le taux d'appels auxquels il est répondu), la norme quantitative de service (la durée moyenne d'un appel) et une mesure de l'optimisation dans l'usage des ressources (le nombre d'appel traité par employé/jour).

La fluidité du service : le taux d'appels décrochés (auxquels il est répondu). Cet indicateur est central dans l'évaluation de l'organisation d'un centre d'appel. Il ne concerne cependant vraiment que les seuls appels entrants, puisque dans le cas des appels réalisés par le centre (télémarketing, enquêtes) c'est la réponse de l'appelé qui est aléatoire. Ce taux d'appel auquel il est répondu recouvre en fait deux variables : la durée d'attente du client avant que

son appel soit traité par un conseiller mais aussi sa patience (car certains attendront quelques minutes alors que d'autres raccrocheront). Cette fluidité est l'une des causes les plus fréquentes d'insatisfaction de la part des consommateurs et en France les pouvoirs publics tentent d'imposer au moins la gratuité du temps d'attente. Nous retenons ici le taux d'appels entrants auxquels il n'a effectivement pas été répondu (tableau 2).

Tableau 2 : Taux d'appels auxquels le centre n'a pas répondu (en %)

	Danemark	France	Allemagne	Royaume-Uni	USA
Tous centres	6.3	6.1	6.5	5.3	4.1
Centres internes	6.7	6.3	7.7	5.9	4.2
Prestataires	5.2	5.5	5.7	3.8	3.6
Service clients consommateurs	6	6.4	7.8	5.3	4.2

Globalement, ces taux sont assez faibles. Ils indiquent l'efficacité logistique du service mais indiquent cependant que l'organisation en tension des centres aboutit dans 6 % des cas (en France) à la perte d'un appel. On ne note pas de différences notables entre les pays, si ce n'est des taux nettement plus faibles aux USA. Cela semble confirmer que dans ce pays, pionnier dans l'usage des centres d'appel, les critères de qualité du service aient pris, avec le temps, plus d'importance, amenant à des dispositifs organisationnels réduisant le plus possible l'absence de réponse.

Une norme quantitative du service : la durée moyenne d'un appel. La logistique des appels se traduit sur la charge de travail supportée par les conseillers. Celle-ci découle notamment de la durée moyenne d'un appel (tableau 3) Par ailleurs, la durée moyenne d'un appel varie significativement d'un segment de marché à un autre.

Tableau 3 : Durée moyenne d'un appel (en secondes)

	Danemark	France	Allemagne	Royaume-Uni	USA
Tous centres	193	230	232	244	375
Centres internes	196	236	202	248	379
Prestataires	180	212	247	230	351
Service clients consommateurs	203	211	192	244	290

Les différences entre les centres internes et les centres prestataires ne semblent pas très significatives. Cependant, cela découle sans doute de la grande diversité des activités des centres prestataires, pouvant selon les cas traiter surtout des appels sortants de télémarketing, des appels plus longs liés aux enquêtes ou des appels entrants de relation client. Des découpages plus fins montrent, pour la France, que la durée des appels est inférieure chez les prestataires par rapport à ceux des centres internes, ceci ne découlant du fait que les appels sous traités aux prestataires concernent, en tendance, des problèmes plus standardisables. De même, aux USA et en France, les centres traitent des appels nettement plus longs pour les marchés inter entreprises que pour celui des consommateurs. La durée des appels est donc un indicateur ambivalent. D'une certaine manière, elle reflète directement la diversité des thèmes traités dans les relations aux clients (ou aux particuliers dans une étude commerciale ou

d'opinion). Mais elle semble aussi découler de choix gestionnaires selon les cibles commerciales. Dès lors, la durée des appels entrant sur les marchés de consommation semble un indice d'une « taylorisation » de la relation de service favorisée par les centres d'appel.

L'optimisation dans l'utilisation des ressources : le nombre d'appel traités par un conseiller par jour. Un autre indicateur de l'organisation de la production et de la charge de travail pour les conseillers est le nombre d'appel traités par jour. La durée quotidienne de travail pouvant varier d'un pays à un autre, ces résultats (tableau 4) sont relatifs. A l'exception de l'Allemagne et des USA, ce nombre est cependant très proche d'un pays à un autre (environ 85 appels jours). Mais la situation est contrastée selon les segments de marché.

Tableau 4 : Nombre d'appels traités par employé/jour

	Danemark	France	Allemagne	Royaume-Uni	USA
Tous centres	81	88	143	84	99
Centres internes	79	84	126	78	95
Prestataires	86	103	153	101	125
Service clients consommateurs	84	90	117	85	113

Dans tous les pays, le nombre d'appel par jour est plus fort pour un conseiller dans une entreprise prestataire que dans les centres internes. Ceci est un indicateur de charge de travail mais peut aussi découler du fait que les centres prestataires sont plus souvent en mono-activité alors que certains centres internes traitent aussi autre chose que des appels téléphoniques, notamment les fax et courriels ou des activités de back office. Cela traduit surtout le fait que ces centres prestataires sont totalement organisés autour du flux des appels, tant en raison de leur logistique que des contraintes de production. Dans la pratique, les objectifs de service contractuels avec l'entreprise donneuse d'ordre concernent d'abord le nombre d'appels traités en vue de la minimisation des coûts. De la même manière, le nombre d'appels est plus fort pour les marchés de consommateurs.

Ces trois indicateurs de production (fluidité, quantité et durée) sont pilotés par des dispositifs d'outils techniques et de prescription organisationnelle. Les résultats montrent une assez grande similitude entre les pays sauf pour les USA qui semblent poursuivre des objectifs plus qualitatifs. Ils traduisent aussi des cohérences avec la position dans la chaîne de valeur (centres internes ou prestataires) et les types de marchés. Mais ces logiques de production se répercutent sur le cadre de travail. Les dispositifs de prescription portés par l'organisation du travail jouent en effet un rôle majeur dans les effets sur les conditions de travail

1.2.) Les modalités d'organisation du travail : prescription, autonomie, coopération, contrôle

Le pilotage de l'activité des centres d'appel est largement supporté par les dispositifs techniques et logiciels contenus dans l'infrastructure matérielle des centres. Mais il s'appuie aussi sur des dispositifs d'organisation du travail sous formes de normes prescriptives d'activité, de dispositifs de support cognitifs et d'espaces limités de coopération. De nombreuses questions ont été posées aux responsables de centres interrogées. Les

informations ainsi acquises sont pour partie appuyées sur des aspects objectifs mais d'autres renvoient à des évaluations plus subjectives qui peuvent différer d'un pays à l'autre.

L'usage des scripts. Le travail dans les centres d'appel est souvent représenté sous la forme un peu caricaturale de l'imposition au conseiller non seulement de ses modes opératoires mais aussi du contenu même de son discours. C'est la place prise par les « scripts » qui est là en cause. Il s'agit d'instructions précisant ce qui doit être dit au client, soit sous forme impérative (les différentes phrases à employer dans telle ou telle situation), soit sous la forme d'argumentaires d'aide aux salariés. L'importance des scripts sur l'activité des salariés a été mesurée par une échelle de 1 à 5. Globalement, cette importance demeure limitée (autour d'un indicateur moyen de 2) sauf pour l'Allemagne à 2.9. Le tableau 5 donne les principales tendances.

Tableau 5 : Niveau d'usage des scripts par les employés (échelle de 1 à 5 : importance croissante)

	Danemark	France	Allemagne	Royaume-Uni	USA
Tous centres	1.6	1.9	2.9	2.2	2.1
Centres internes	1.4	1.7	2.8	2	1.9
Prestataires	2.4	2.5	3.1	2.6	3
Appels sortants	2.8	2.7	3.4	3	2.2
Service clients consommateurs	1.4	1.8	2.9	2.1	2.1

Assez logiquement, le niveau d'usage des scripts est lié au type d'activité. Pour les appels sortants, qu'il s'agisse de télémarketing ou d'enquêtes, l'interaction entre le salarié et le client est pré-formatable et standardisable. Les appels entrants, aux contenus beaucoup plus variables, ne se prêtent pas facilement à cette homogénéisation du discours. Le fait que les scripts soient plus utilisés dans les centres prestataires s'explique d'abord par l'importance plus grande des appels sortants dans ces centres. Mais il montre aussi que dans ce cas, le script est un moyen pour l'entreprise donneuse d'ordre d'intervenir sur le contenu du service rendu par les salariés du prestataire, ainsi que pour faciliter leur formation malgré leur distance avec l'activité de cette entreprise. Dans ce cas, la prescription est donc d'autant plus forte que le rapport au service est en fait distancié, puisque effectué pour le compte d'autrui.

Autonomie et contrôle dans le travail des conseillers. Le rôle des scripts dans la prescription du travail en centres d'appel renforce ainsi les contraintes découlant des dispositifs techniques de pilotage. Technique et organisation se renforcent pour encadrer les capacités d'initiative et d'autonomie dans le travail. Le degré d'autonomie a été évalué à partir de plusieurs types de contraintes rencontrés par les salariés : rythme du travail, modes opératoire, organisation de la journée de travail, degré d'initiative face aux réclamations des clients, ... Pour chacun de ces thèmes, l'autonomie a été caractérisée dans une échelle de 1 à 5. Le tableau 6 présente un indicateur composite rapportant pour chaque centre la moyenne des indicateurs. On peut remarquer les faibles différences d'un pays à l'autre, autour de la moyenne théorique (3). Ces différences semblent trop faibles pour illustrer des modèles contrastés.

Tableau 6 : Indicateur d'autonomie des employés (échelle de 1 à 5 : importance croissante)

	Danemark	France	Allemagne	Royaume-Uni	USA
Tous centres	3.2	2.8	3.2	2.6	2.8
Centres internes	3.2	2.9	3.3	2.6	2.9
Prestataires	2.9	2.7	3.1	2.5	2.4
Service clients consommateurs	3.2	2.9	3.2	2.6	2.8

Les faibles différences des valeurs de cet indicateur, en particulier entre les types de marchés constituent peut-être l'information essentielle apportée par ce critère. Elle signifie sans doute que le système technique et les prescriptions d'activité des centres d'appel peuvent varier mais qu'autonomie et contrôle restent assez largement liés, prédéfinis par l'outil technique de pilotage. Le modèle de production de service que représente le travail en centre d'appel illustre alors un mouvement notable dans l'autonomie des salariés par rapport aux modes d'organisation qui prévalaient auparavant dans des activités de service comparables.

La coopération et l'autonomie collective. Ceci se retrouve notamment quand à la dimension plus collective de coopération. La semi autonomie collective des salariés a été évaluée. Le tableau 7 indique le pourcentage moyen de conseillers disposant d'une semi-autonomie collective dans leur travail. De grandes différences apparaissent ici, d'un pays à un autre et entre les segments de marché, bien que là encore, les données recueillies reflètent les représentations des managers interrogés.

Tableau 7. Part des conseillers avec une collective semi-autonome (% en moyenne)

	Danemark	France	Allemagne	Royaume-Uni	USA
Tous centres	29.8	40	29.3	20.8	16.9
Centres internes	29.3	40.9	35.4	22.5	17.9
Prestataires	31.6	33.8	26.8	16.6	11
Service clients consommateurs	28	40.1	26.7	22	14.1

L'interprétation de ces différences est délicate. Les centres d'appel français donnent ils vraiment plus de place à la dimension de coopération collective que dans les autres pays ? Le travail en centre d'appel est très individualisé (un poste, un employé, un appel). La coopération collective est donc difficile dans le cadre du travail direct et passe plutôt par des formes de supports informels, dans des communautés de pratiques. Mais dans ce cas, quelle est la communauté considérée, les seuls conseillers ou le groupe incluant aussi l'encadrement direct et les « experts » décentralisés qui les aident face aux difficultés rencontrées. L'importance de la semi autonomie collective en France s'explique alors peut être par la taille relativement plus petite (lors de l'enquête en 2004) des centres d'appels français par rapport à ceux des autres pays, permettant une plus large coordination interne par rapport à un management plus externe dans les plus gros centres.

La flexibilité organisationnelle. Une dernière dimension peut être proposée pour caractériser l'organisation du travail dans les centres d'appel. Il s'agit de la part de la main d'œuvre disposant d'une organisation flexible du travail. Là encore la France se distingue des

autres pays (tableau 8). Cette forte flexibilité dans les centres français semble signifier une organisation du travail donnant un rôle important à la polyvalence. L'interprétation de cette tendance doit sans doute être rattachée aux conditions de gestion des ressources humaines présentées plus bas. En France, le niveau d'étude des conseillers est élevé. Il permet peut être une mobilisation plus flexible des compétences pour contrecarrer un cadre légal assez rigide (horaires de travail,...). Cette flexibilité peut aussi découler dans certains centres d'une rotation périodique des tâches entre traitement des appels téléphoniques et gestion de tâches « hors ligne ».

Tableau 8. Part des conseillers avec une organisation flexible du travail (% en moyenne)

	Danemark	France	Allemagne	Royaume-Uni	USA
Tous centres	25.8	63.4	36	27	13.8
Centres internes	24.5	64.3	29.6	26.1	13.9
Prestataires	30.4	61.1	38.9	29.7	12.8
Service clients consommateurs	27.3	66.6	35.1	28.9	14.6

La prescription du travail repose enfin sur une série d'outils de suivi et d'évaluation de la performance. Ces outils utilisent en particulier la double écoute. Pendant l'appel, un encadrant peut suivre les échanges entre le client et le conseiller. Cette écoute peut aussi se faire par des enregistrements automatiques exploités par la suite. Ce procédé permet notamment d'évaluer la prestation des conseillers. Cette écoute conduit ensuite selon les cas à des conseils, de l'aide et de la formation ou même des sanctions. Un indicateur global de ces pratiques montre une plus forte prévalence au Royaume Uni et aux USA (5.1 sur une échelle de 1 à 8) que dans les autres pays européens (4.3 pour le Danemark), la France étant dans une situation intermédiaire (4.9). Ces différences s'expliquent à la fois par des choix organisationnels mais aussi par les dispositifs techniques utilisés, les centres anglo-saxons ayant sans doute développé depuis plus longtemps les moyens de cette traçabilité. De la même manière, ces outils sont plus utilisés dans les segments de marché les plus standardisables. Ainsi, pour la France, cet indicateur est plus fort pour les centres prestataires (5.6) ou pour les centres traitants des appels sortants (6).

Les différentes dimensions du pilotage de la production et de l'organisation du travail montrent ainsi que les centres d'appel sont bien structurés par des outils techniques ou organisationnels au service de la rationalisation d'une activité pourtant marquée par une incertitude structurelle liée à la participation active du client. Chaque outil apparaît alors comme un moyen d'optimiser la logistique des ressources et en même temps de laisser des espaces d'initiative aux salariés et de personnalisation du service. Les responsables de cette « industrie » notent fréquemment la nécessité de sortir d'une logique de minimisation des coûts pour aller vers une maximisation de la création de valeur. Mais les outils techniques et organisationnels utilisés se déclinent d'abord dans des indicateurs quantitatifs liés aux coûts même s'ils visent des objectifs qualitatifs. La réduction des tensions entre ces deux cibles est perçue comme une boîte noire, renvoyée en dernier ressort à l'implication et à la compétence des conseillers. La gestion active des ressources humaines apparaît alors comme le levier essentiel, mais complexe, pour atteindre à la fois ces deux objectifs.

2. Les modalités de gestion de ressources humaines dans les centres d'appel

Les centres d'appel illustrent l'insertion massive des technologies de l'information et des réseaux dans le monde des services. Mais ils sont aussi et d'abord des entreprises de main d'œuvre. De là découle un statut hybride de modernité technologique et d'industrie à problèmes sociaux. Le dispositif technique et organisationnel constitue l'infrastructure prescriptive support au travail humain, mais cette dernière repose in-fine sur la mobilisation effective des salariés. L'efficacité d'un centre découlera alors de l'agencement efficace entre techniques, organisation et outils de gestion des compétences et des comportements des salariés. Les outils de GRH deviennent donc des éléments stratégiques pour atteindre l'efficacité technique et économique visée. L'enquête internationale s'est particulièrement attachée à ces dimensions. Nous pouvons alors présenter les outils de mobilisation des ressources humaines adoptés par ces centres.

Il faut tout d'abord préciser que l'enquête s'est particulièrement attachée, sauf pour expliciter la place spécifique des employés temporaires, aux employés « au cœur » de la main d'œuvre (en anglais les « core workers »). Ceci concerne donc les conseillers en contrat stable de travail (excluant donc les contrats à durée déterminée et les intérimaires et éventuellement des formes atypiques comme les « mini-jobs » en Allemagne ou les stagiaires en France). De plus, ces employés à contrat stables ont été étudiés sur le segment principal d'activité du centre étudié (le type de fonction et de marché principal). C'est sur cette population centrale que les dimensions de GRH ont été plus particulièrement examinées. Ce point a de l'importance car les parts des salariés stables et des temporaires sont très différentes d'un type de centre à un autre. On distinguera pour cette population au centre de la relation d'emploi dans l'entreprise l'embauche, la formation interne et continue, le suivi de carrière et les salaires versés.

Embauche et niveau de formation requis. Plusieurs questions ont été posées sur les mécanismes d'embauche des conseillers. Certaines dimensions liées aux bassins locaux, aux types et taux de sélection ou au coût d'embauche précisent cette entrée dans la main d'œuvre de l'entreprise, assez différents d'un pays ou d'un marché à l'autre. Ainsi, l'usage de tests à l'embauche est fréquent au Royaume Uni et en France (60% des centres environ). Le taux d'embauche par rapport aux candidats est plus proche d'un pays à l'autre (aux alentours de 20 %). Mais deux dimensions sont surtout importantes, le niveau de formation initiale à l'embauche ainsi que l'ancienneté moyenne de cette population de salariés, en principe stable.

Le niveau de formation à l'embauche est très différent selon les pays, le cas français étant caractérisé par une part très élevée de niveaux supérieurs au baccalauréat (dans la pratique, le niveau bac plus 2 est le plus souvent cité). Il n'est pas facile de comparer strictement les diplômes d'un pays à un autre, le niveau bac plus 3 étant par exemple plus souvent la référence pour les études universitaires dans les autres pays européens. C'est pourquoi les grosses différences constatées doivent être relativisées. Cependant, ce niveau est un indicateur de types de compétences recherchées. La référence à un niveau de diplôme dans le cursus bac ou plus est donc importante. Le tableau 9 montre ces différences entre les pays.

Tableau 9 : Taux de centres embauchant les conseillers au niveau bac ou plus (en %)

	Danemark	France	Allemagne	Royaume-Uni	USA
Tous centres	62.6	94.6	31.3	51.5	60.9
Centres internes	68.3	94	31.5	52.7	63.5
Prestataires	46.4	96.3	30.6	47.5	44.4
Service clients consommateurs	67.5	92.7	26	48.1	44.7

Globalement, le niveau d'embauche est donc relativement élevé pour une activité souvent présentée comme peu qualifiée. Mais les différences sont encore plus forte si l'on retient la part des embauchés ayant suivi au moins un cycle universitaire. On obtient alors 1 % en Allemagne et 64.7 % en France, la tendance étant plutôt entre 20 et 30 % (USA et Royaume Uni). L'un des traits marquants des employés en centres d'appel en France réside donc dans la forte part des étudiants de premier cycle universitaire, en particulier les BTS et les DUT commerciaux. Ce qui semble être recherché à ce niveau là, ce n'est pas tant le métier (gestionnaire, technique, ou financier) correspondant à l'activité de l'entreprise utilisatrice, que la capacité relationnelle et commerciale.

L'ancienneté de salariés dans l'entreprise. Si l'on peut penser qu'il s'agit là parfois de premiers emplois d'attente sur un marché du travail peu favorable, l'ancienneté moyenne des conseillers montre pourtant qu'il ne s'agit par de simples « jobs étudiants » comme on le pense souvent. Le tableau 10 montre ainsi l'ancienneté moyenne des conseillers pourvus de contrats stables (CDI en France). L'enquête américaine ne permet pas de disposer de cette information.

Tableau 10. Ancienneté moyenne (en années) des employés stables

	Danemark	France	Allemagne	Royaume-Uni
Tous centres	4.5	5.1	4	3.9
Centres internes	4.6	6.1	5.2	3.8
Prestataires	4.1	2.6	3.5	4.2
Service clients consommateurs	4.8	6	4.5	4.1

Cette ancienneté dépend évidemment de la trajectoire économique de cette « industrie ». Beaucoup de centres sont jeunes, et une faible ancienneté de leurs salariés découle en partie de cette jeunesse de l'activité. Cependant, il semble important de noter la différence entre les centres prestataires et les centres internes, particulièrement forte en France (ainsi qu'en Allemagne). Il s'agit pourtant des salariés sur contrat d'emploi stable (alors que les prestataires emploient déjà beaucoup plus de salariés temporaires, en particulier en France). La part des employés permanents ayant un an ou moins d'ancienneté se situe entre 20 et 30 %, soit 23.5 % en France. Mais si ce taux est assez proche entre les différents types de centres dans certains pays, la différence est beaucoup plus marquée en Allemagne, aux USA et en France. En France, les centres internes ont en moyenne 19 % de leurs conseillers stables avec un an ou moins d'ancienneté contre 35.9 % pour les centres prestataires. L'ancienneté des salariés est un des indicateurs de la mobilité qui est examinée plus loin.

Mais elle permet aussi de s'interroger sur les pratiques de GRH appliquées aux conseillers après leur embauche.

La formation à l'embauche et la montée en compétences. Le fort niveau scolaire requis en France ne semble pas lié à la compétence sectorielle ou de métier mais à une compétence « relationnelle » et plus particulièrement commerciale. D'autres pays semblent pouvoir offrir les mêmes services avec des organisations du travail peu différentes comme on l'a vu, tout en utilisant du personnel moins diplômé ou avec moins d'années de formation initiale. Ceci implique que le « métier » de l'entreprise soit principalement acquis dans le cadre du travail (formation à l'embauche, montée en compétences, formation continue). De ce point de vue, les emplois de « conseillers » en centre d'appel ne semblent pas devoir être assimilés à des emplois peu qualifiés comme le montre l'effort de formation après embauche. Cet effort porte d'abord sur la formation directe aux métiers de l'entreprise qui serviront dans le cadre des relations avec les clients. Dans les pays étudiés, cette formation s'étale en moyenne entre 4 et 5 semaines (tableau 11). A cette formation s'ajoute la période de pratique professionnelle nécessaire avant que le conseiller atteigne sa pleine capacité dans son poste (tableau 12).

Tableau 11. Formation dans l'entreprise après embauche (en jours)

	Danemark	France	Allemagne	Royaume-Uni	USA
Tous centres	20.6	24.8	19.6	25	20.4
Centres internes	21.1	27.4	21.8	27.3	21.5
Prestataires	18.9	17.9	17.9	18.8	13.3
Appels sortants	9.3	14.4	12.1	15.6	13.7
Service clients consommateurs	21.6	28.8	21.7	26.8	21.1

La formation après embauche est donc importante, puisqu'il s'agit non seulement de préciser les méthodes de travail, mais aussi les corpus professionnels de l'entreprise nécessaires dans les rapports avec les clients. Ceux ci varient évidemment beaucoup selon les secteurs d'activité et les types de relation clientèle assurés. Ainsi, dans tous les pays, les employés effectuant principalement des appels sortants ont une formation professionnelle à l'embauche nettement plus rapide que ceux assurant du service client sur appels entrants. Leur métier est beaucoup plus prévisible, autour d'opérations formatables. Mais on voit surtout que les conseillers dans les centres prestataires sont formés nettement moins longtemps que ceux dans les centres internes (la différence étant plus faible au Danemark et en Allemagne). Ceci suggère que les salariés des prestataires assurant les opérations de relations client traitent des tâches moins complexes et sont donc moins formés. C'est cette division du travail sur les chaînes de valeur qui est généralement mise en avant pour expliquer ce moindre investissement dans la compétence des salariés.

Ce sont aussi les logiques qui semblent à l'œuvre pour la période de montée en pleine compétence. Celle ci recouvre bien sûr la socialisation mais aussi l'acquisition de savoirs et savoir faire dans le cours même du travail, une forme de « on the job training » qui allie le « coaching » des encadrants et l'apport de solutions par les collègues.

Tableau 12. Durée de la montée en pleine compétence des nouveaux embauchés
(En semaines, après la formation à l'embauche)

	Danemark	France	Allemagne	Royaume-Uni	USA
Tous centres	16.8	16.9	16.8	25.8	17.8
Centres internes	18.4	19.2	14.1	27.4	18.8
Prestataires	11.5	10.4	18.3	21.6	11.3
Appels sortants	8.3	9.3	17.7	17.4	17.8
Service clients consommateurs	18.1	19.5	16.5	28.2	17.2

De grandes similitudes se retrouvent entre les pays (sauf pour le Royaume Uni). De même, les différences entre centres internes et centres prestataires, sont importantes (ainsi que pour les appels sortants), à l'exception de l'Allemagne. Dans ce dernier cas, c'est l'importance prise par les centres prestataires dans l'ensemble des fonctions de relations client (en partie pour échapper à la convention collective de l'entreprise utilisatrice), qui peut expliquer une période plus forte de montée en compétence.

Ainsi, en France, la formation à l'embauche, augmentée de la période de socialisation dans l'activité, différencie deux types de conseillers : d'une part ceux des centres internes doivent se former presque un mois et demi, notamment pour apprendre les métiers de l'entreprise et parviennent à l'efficacité attendue plus de cinq mois après, alors que ceux qui travaillent pour des prestataires ont moins d'un mois de formation puis sont opérationnels en deux mois et demi. Ces actes de GRH semblent ainsi dessiner deux types de professionnalisation, conduisant, comme on le verra plus loin, à deux schémas de parcours professionnels. La même situation se retrouve dans les autres pays (l'Allemagne ayant un clivage moins marqué). La formation continue annuelle après cette première année est par contre à peu près identique d'une catégorie de centre à une autre, avec peu de différences entre les pays.

Les salaires des conseillers clients. On peut aussi constater ici des niveaux de salaires assez contrastés. Le tableau 13 indique le salaire médian annuel des conseillers clientèles permanents à temps pleins (moyenne pour les centres considérés).

Tableau 13 : Salaire médian annuel brut des employés temps pleins (en US Dollars)

	Danemark	France	Allemagne	Royaume-Uni	USA
Tous centres	42637	22121	29538	28001	30646
Centres internes	44026	23204	34311	28345	31325
Prestataires	37741	19085	27240	26994	26504
Service clients consommateurs	43089	22203	31802	27925	28456

Les différences entre les pays sont très largement la conséquence des conventions retenues et ne recouvrent donc pas dans chaque pays la même part du coût de travail. Les différences intersectorielles sont beaucoup plus importantes. Ainsi, les conseillers dans les centres prestataires reçoivent dans tous les pays (sauf le Royaume Uni) des salaires inférieurs de 15 à 20 % environ par rapport à ceux des centres internes. De même, les employés des

services clients vers les entreprises (non repris dans le tableau) sont en général mieux payés que ceux pour les marchés de consommation. Ces différences n'ont cependant pas de significations très claires. Il n'est pas possible par exemple de préciser ce qui découle de différences de compétences et de productivité. De même, il existe une certaine relation entre les différences d'ancienneté moyenne et les niveaux de salaires entre les centres prestataires et internes. On ne sait pas si les salaires chez les sous traitants sont plus faibles parce qu'ils concernent des salariés plus mobiles, ou si la causalité est inverse.

On semble ainsi se trouver dans un contexte de dualité dans les modèles de sélection, de socialisation et de gestion des salariés de centres d'appel. Si les niveaux de formation initiales sont peu différenciés, l'investissement en formation interne et en accompagnement dans l'emploi semble préfigurer dans un cas la formation d'une main d'œuvre relativement stable appelée à rester dans l'entreprise et dans l'autre une main d'œuvre assez rapidement efficace pouvant donc être remplacée en cas de départ. Ces traits semblent cohérents avec les anciennetés moyennes des différentes catégories. Des analyses sur une division sectorielle plus fine montrent, pour la France, que ces pratiques sont aussi fortement variées, même parmi les centres internes, formation et salaire étant par exemple moins généreux dans le commerce que dans les activités financières ou industrielles. Ce que ces résultats suggèrent donc c'est que le contenu professionnel du service joue un rôle important dans les actes de GRH, au delà des dispositifs techniques et organisationnels communs à tous les centres d'appel.

Schématiquement, on peut donc distinguer des centres dont les conseillers ont d'abord les compétences professionnelles des métiers des entreprises pour lesquelles ils travaillent dans la relation clientèle à distance et d'autres centres qui configurent la compétence d'abord dans la capacité à gérer un service relationnel distant. Pour ces derniers, l'appel à des salariés avec un certain niveau d'éducation s'explique alors dans le cas français. Les fondamentaux de comportement et d'expression étant supposés acquis par ce niveau, il ne reste qu'à les former pour approfondir (et standardiser) les techniques relationnelles et commerciales ainsi qu'à leur donner les compétences professionnelles de bases.

Si cette différenciation analytique fonctionne, cela suggère alors des articulations contrastées entre GRH et marchés du travail dans les deux configurations d'emploi.

3. Mobilité des salariés et parcours professionnels : des marchés du travail contrastés ?

Il semble ainsi que les centres d'appel soient caractérisés par des différences, entre les pays et entre les secteurs d'activité, plus grandes dans les actes de GRH que dans les configurations technico-organisationnelles. Ceci amène alors à poser la question du statut d'emploi des télé-conseillers. Deux séries d'informations issues de l'enquête internationale esquissent le portrait social de ces salariés. Il s'agit d'abord de la répartition entre les types de contrats de travail et d'autre part de l'importance et des modalités de la mobilité de ces salariés.

3.1.) Les statut d'emploi : les différents types de contrat de travail des conseillers

Les centres d'appel utilisent le couplage entre téléphonie et informatique pour optimiser la logistique des flux dans la relation clientèle. Ceci se traduit pour de nombreux centres par des amplitudes de service dans la journée ou dans la semaine, beaucoup plus

larges que dans l'ouverture des services présentsiels (bureaux, agences, boutiques). Le service étant ainsi, à la limite, disponible 24 heures sur 24, l'ajustement entre les ressources (notamment humaines) disponibles et la demande par les clients, se traduit par de fortes fluctuations dans le temps. La flexibilité de l'offre est donc primordiale et implique un ajustement des effectifs, particulièrement pour les services clients sur le marché des consommateurs. L'ajustement entre flux d'appels et effectifs de conseillers peut utiliser la flexibilité organisationnelle des salariés permanents à temps plein comme on l'a vu plus haut, éventuellement en mutualisant plusieurs centres dans un grand centre virtuel. Mais elle peut aussi s'appuyer sur l'usage du temps partiel (comme dans la grande distribution) ou des employés temporaires (en CDD ou en intérim pour la France). Pour les entreprises donneuses d'ordre, cet ajustement peut aussi se faire par le recours à la sous-traitance dans certaines tranches horaires ou dans des périodes de forte activité. Pour les sous-traitants, ceci induira mécaniquement le besoin d'une plus grande flexibilité des ressources humaines face à la variation des flux d'activité. L'enquête internationale permet de distinguer les conseillers en contrat de travail stable à plein temps, à temps partiel et les salariés temporaires (durée déterminée, intérim, mini-jobs,...).

Dans la base de données internationale, ces informations n'ont pas pu être homogénéisées pour le Danemark qui ne peut pas être directement comparé aux 4 autres pays. Ce pays, emploie 78,9 % de temps plein et 21,1 % de temps partiel pour l'ensemble des employés, mais les informations sur les salariés temporaires sont limitées aux données globales : 6 %. Le tableau 14 permet de distinguer l'emploi des conseillers selon les trois catégories, permanents temps plein, permanents temps partiel et temporaires pour les 4 autres pays.

Tableau 14 : Répartition des conseillers clientèle par type de contrat.
(En moyenne des pourcentages par centres)

	France	Allemagne	Royaume-Uni	USA
<i>Tous types de centres</i>				
CDI temps pleins	72.5	58.2	71.3	79.6
CDI temps partiel	7.5	24.7	16.6	13.1
Temporaires	20	17.1	12.1	7.2
<i>Centres internes</i>				
CDI temps pleins	82.6	61.2	71.6	83.2
CDI temps partiel	5	28.1	18.1	10.8
Temporaires	12.4	10.7	10.3	6
<i>Centres prestataires</i>				
CDI temps pleins	47.2	56.4	70.4	57.6
CDI temps partiel	13.6	23.5	12.8	27.7
Temporaires	39.1	20.1	16.9	14.7

On voit ainsi que l'emploi des conseillers en centres d'appel reste très majoritairement marqué par l'emploi permanent à temps plein (cela est moins net en Allemagne). Bien qu'étant une activité de service, employant environ 70 % de personnel féminin, cette industrie semble cependant plus proche des formes traditionnelles d'emploi que dans d'autres secteurs aux conditions de marché comparables. En particulier cet emploi à temps plein est obtenu malgré la forte contrainte productive de flux très variables de la demande. Mais la comparaison entre les centres internes et les centres prestataires illustre un véritable clivage

dans les formes de régulation des ressources humaines mobilisées. Les centres prestataires assument, particulièrement en France, la plus grande part de la flexibilité des formes d'emploi, le personnel temporaire y jouant un rôle très significatif. La situation en France et partiellement aux USA semble ainsi privilégier la flexibilité organisationnelle dans les centres internes et la flexibilité du contrat de travail dans les centres prestataires. Ces deux flexibilités se cumulent, mais des conditions conventionnelles, contractuelles ou légales, conduisent dans la pratique, à transférer l'essentiel de la flexibilité de l'emploi sur le secteur de la sous-traitance. Ce constat pourrait être relativisé, les centres prestataires étant plus impliqués que les autres sur le marché des appels sortants. La flexibilité sur ce marché est prévisible à court terme, favorisant le recours à l'emploi temporaire en fonction des marchés et des campagnes d'appels. Le recours à un fort volume de salariés temporaires et de temps partiels traduit cependant aussi chez les prestataires des choix de gestion des ressources humaines largement contraints par les conditions des contrats commerciaux de service entre donneurs d'ordre et sous-traitants. La situation en France semble alors traduire plus qu'ailleurs la tension entre gestion de la relation d'emploi et statut de la sous-traitance de service.

Le pilotage de la flexibilité productive se traduit ainsi par une certaine segmentation des relations d'emploi dans cette industrie. Comme on l'a vu plus haut, à propos de la socialisation professionnelle (formation à l'embauche, période de montée en compétence), cette flexibilité ne concerne pas uniquement les salariés temporaires des centres prestataires, elle influence aussi la durabilité de la relation d'emploi des salariés « stables » de ce secteur. L'ancienneté moyenne de ces salariés illustre ce fait. L'analyse de la mobilité et des parcours professionnels permet alors de s'interroger sur les rapports entre GRH et marchés du travail dans cette industrie.

3.2.) Les différents types de mobilité des salariés

Les divers indicateurs étudiés plus haut amènent à s'interroger sur les trajectoires professionnelles des conseillers en centres d'appel. Bien que fondée principalement sur des données de structure datées de 2004, l'enquête a aussi interrogé les responsables de centres sur certaines évolutions. Elles permettent alors de mieux comprendre les données sur l'ancienneté des salariés et sur les actes de GRH qui leur sont appliquées. On peut pour cela différencier la mobilité annuelle des conseillers en emploi permanent entre 4 types de changements dans la situation d'emploi : promotion interne au centre, départ volontaire, licenciements, transferts vers d'autres composantes de l'entreprise. Nous n'excluons ici que le départ en retraite qui concerne peu de salariés et de façon très différente selon les entreprises. Le tableau 15 regroupe ainsi divers schémas de mobilité selon les pays et les marchés.

Tableau 15 : Schémas de mobilité des conseillers permanents (en % annuel de l'effectif total)

	Danemark	France	Allemagne	Royaume-Uni	USA
Mobilité tous centres :	20.5	20.8	18	28.6	32.5
Promotion interne	3.4	4	4.5	4.5	7.8
Départs volontaires	8.9	9.6	5.1	15.4	12.9
Transferts	3.2	5.3	3	5.6	3.3
Licenciements	5	1.9	5.4	3.1	8.5
Mobilité centres internes :	19.7	19.2	12.9	26.6	30.9
Promotion interne	2.8	3.7	4.4	3.7	7.9
Départs volontaires	8.7	7.3	2.1	13.7	11.9
Transferts	3.6	6.8	4.3	6.6	3.4

Licenciements	4.6	1.4	2.1	2.6	7.7
Mobilité centres prestataires :	22.8	25.9	20.9	33.7	43.5
Promotion interne	5.2	4.9	4.6	6.7	7.3
Départs volontaires	9.3	16.5	6.6	19.8	19.5
Transferts	2	0.9	2.4	2.5	2.8
Licenciements	6.3	3.6	7.3	4.7	13.9

Il apparaît bien, comme cela est souvent signalé, que les personnels des centres d'appel sont assez mobiles : environ 20 à 30 % de l'effectif des salariés en contrat stable est renouvelé tous les ans. Mais cette tendance recouvre semble-t-il des schémas différents de mobilité, d'un pays à un autre, mais surtout d'un segment de marché à un autre. Plus mobiles en tendance dans les pays anglo-saxons, les conseillers clientèle restent de toute manière rarement plus de 5 ans dans leur emploi. Il est donc important de voir vers quel type de mobilité et si possible vers quel parcours professionnel, conduit cette activité. Dans tous les pays, les salariés des centres prestataires sont plus mobiles que ceux des centres internes (et ce résultat est accentué si l'on considère la mobilité totale des conseillers, qu'ils soient sur statut permanent ou temporaire). Mais ce sont surtout les formes de cette mobilité qui sont contrastées. Le «turnover», taux de départ volontaire, est nettement plus élevé dans les centres prestataires que dans les centres internes. Il en est de même pour le licenciement. Cela suggère qu'un ensemble de raisons (conditions de travail, faibles perspectives, ...) contrecarrent la fidélisation des salariés ou que celle-ci n'est pas véritablement recherchée. Dans ces centres en France, licenciements et départs volontaires représentent presque 80 % des départs pour les salariés en CDI, contre 45 % dans les centres internes. La différence est moins marquée dans les autres pays, mais existe aussi.

La promotion intra-centre (promotion dans l'emploi de conseiller ou vers l'encadrement de premier niveau) existe aussi dans les centres prestataires. Elle est même plus forte que dans les centres internes où domine la mobilité vers le reste de l'entreprise. Ce transfert vers une autre entité de l'entreprise (mobilité de filière) est en effet beaucoup plus fréquent dans les centres internes, les possibilités étant très limitées chez les prestataires (éventuels vers d'autres services aux entreprises : gestion du back office, gestion de standards,...). Dans les deux types de centres, l'emploi de conseiller clientèle ne semble donc pas devoir suivre les mêmes schémas de mobilité.

Pour résumer, on pourrait donc dire que les conseillers en centres internes sont plutôt dans une logique de marché interne, alors que ceux de centres prestataires se retrouvent sur des logiques de marché externes. Cette distinction doit, ici encore, être nuancée. Elle est particulièrement forte en France, mais beaucoup moins au Danemark. Elle s'explique aussi en tenant compte des segments de marché. Ainsi, les centres traitant des appels sortants en France ont 16.1 % de départ volontaires annuels et 4.3 % de transferts vers le reste de l'entreprise, alors que les mêmes types de mobilité sont respectivement de 6.8 % et 6.1 % dans les services clients (appels entrants) pour le marché des consommateurs. L'on voit cependant à travers ces données que la question des types de marché du travail et de parcours professionnels est posée. Dans un cadre de mobilité significative pour les salariés en contrats stables, il semble donc bien y avoir deux types de rapports au marché du travail (les différences étant moins marquées pour le Danemark et l'Allemagne).

Dans le premier type de marché, caractéristique surtout des centres prestataires, la mobilité se fait essentiellement par rupture avec l'entreprise. On constate cependant que ce secteur offre l'accès à une promotion interne pour une minorité qui accède ainsi aux postes de

superviseurs ou d'agent de maîtrise. Mais la structure hiérarchique étant très plate dans les centres d'appel (2 à 3 niveaux), les possibilités de promotions sont limitées et risquent de se tarir fortement avec le temps. Pour les autres salariés, la logique de mobilité conduit au marché externe. On ignore en fait largement quels types de parcours professionnels s'ouvrent aux salariés mobiles. Vont-ils vers d'autres centres d'appel ou le chômage ou d'autres types d'activités ? Le passage de jeunes salariés, plutôt diplômés dans le cas français, dans les centres d'appel est-il formateur pour d'autres métiers de service ou doivent-ils reprendre un projet d'insertion dans l'emploi ? L'enquête ne permet pas de connaître ces familles de parcours professionnels externes, même de mobilité horizontale entre centres d'appel.

Dans le second type, le rattachement à un marché interne du travail ouvre sur des parcours professionnels, pour partie vers la hiérarchie interne au centre, mais surtout par transfert vers d'autres fonctions dans l'entreprise. Là encore, l'apport du passage par le centre d'appel ne peut pas être vraiment évalué à travers le dispositif d'enquête. On sait par des données plus qualitatives que les centres d'appel permettent d'acquérir des compétences dans l'analyse des problèmes et des demandes du client, qui sont ensuite transférables vers des relations de service plus traditionnelles ou à plus grande composante professionnelle dans d'autres services de l'entreprise. On peut interpréter ce type de mobilité comme l'indice d'acquisition de compétences (les capacités relationnelles liées au travail en centre d'appel se renforçant par les contenus professionnels des métiers de l'entreprise). Mais il semble surtout que ce mode de parcours professionnels intra-entreprise découle d'abord des conventions, écrites ou tacites, qui encadrent l'ensemble des emplois de l'entreprise.

4. Les facteurs institutionnels de la régulation de l'emploi en centres d'appel

Avec une technologie commune et des modes d'organisation du travail assez proches, deux types de conditions d'emploi se retrouvent donc en centres d'appel. Les facteurs institutionnels peuvent jouer un rôle important dans ces différences. C'est en particulier le cas des relations professionnelles. Parmi les 5 pays étudiés, deux relèvent essentiellement d'une régulation négociée d'entreprise (USA et Royaume-Uni), alors que les 3 autres articulent, plus ou moins selon les cas, des conventions collectives de branche et du dialogue social décentralisé. Les données recueillies suggèrent une relation entre ce registre de l'action collective et les conditions de travail et d'emploi des salariés de centres d'appel.

Le rôle des conventions collectives de branche est plus ou moins important pour les 3 pays concernés. Ainsi, le système dual allemand donnait traditionnellement un rôle central à l'accord de branche pour les questions salariales tout en laissant à la co-détermination d'entreprise ou d'établissement une influence importante sur les questions d'organisation du travail et de construction des compétences. Les résultats de la recherche montrent que dans ce pays les centres d'appel prestataires, qui ne relèvent pas d'une convention de branche, ont conduit de fait à l'exclusion de l'accord collectif de nombreux employés. Parmi ces 3 pays, seule la France dispose, en effet, d'une convention collective couvrant le personnel dans les centres d'appel prestataires (« convention collective pour les entreprises prestataires de services dans le domaine du secteur tertiaire ; avenant relatif aux salariés des centres d'appels non intégrés »). Cependant, même dans ce pays, les implications de la convention collective sont peu actives sur la relation d'emploi des centres prestataires. Cette convention est considérée comme offrant nettement moins d'avantages que celles des branches des entreprises donneuses d'ordre.

L'influence des syndicats ou des institutions de représentation du personnel apparaît alors surtout au niveau décentralisé. Le tableau 16 indique la part des centres couverts par une présence syndicale (en France, délégué syndical) ou avec des « work councils » (en France comité d'entreprise ou délégué du personnel (DP) ; institutions absentes aux USA).

Tableau 16 : Présence syndicale et de « work councils » dans les centres d'appel (en pourcentage des centres de chaque catégorie)

	Danemark	France	Allemagne	Royaume-Uni	USA
<i>Tous centres :</i>					
avec syndicat	40.6	70	25.5	44.9	9
avec work councils	39.8	79	46.4	36.5	-
<i>Centres internes :</i>					
avec syndicat	51.1	81.3	44	54.9	10.2
avec work councils	47.7	82.7	82	35.2	-
<i>Centres prestataires :</i>					
avec syndicat	12.5	41.7	16	17.8	1.5
avec work councils	18.7	70	27	40	-

La présence de délégués syndicaux ou de représentants élus est très contrastée selon les pays, entre une très faible implantation syndicale aux USA et une forte implantation en France. Les centres d'appel suivent en cela les caractéristiques des relations professionnelles dans l'ensemble de l'économie, mais se situent plutôt parmi les secteurs relativement bien couverts par l'action syndicale, sauf sans doute en Allemagne. Cela découle d'abord du poids des centres internes dans l'ensemble. La présence syndicale y est partout au moins deux fois plus forte que dans les centres prestataires. La présence de représentants élus (work councils) ne compense partiellement cela qu'en France et à une moindre mesure au Royaume-Uni. Ainsi, dans les pays à négociation exclusivement décentralisée (USA et Royaume-Uni), les acteurs de la négociation lorsqu'ils existent, concernent essentiellement les centres internes, c'est à dire en fait ceux relevant des secteurs traditionnels des services. Dans les pays à négociation centralisée, seule la France à une convention collective nationale pour les centres prestataires. Les relations professionnelles décentralisées, elles, y sont aussi peu développées pour les prestataires sauf en France où les élus (en CE et DP) sont largement implantés.

La situation en France et en Allemagne illustre les enjeux du développement de l'organisation en centre d'appel dans les activités de service. Le modèle dual allemand et le modèle articulé français sont parfois présentés comme des dispositifs complexes mais relativement efficaces de régulation, associant l'organisation par accord de branche et l'importance du dialogue social décentralisé. Dans le cas français, deux des segments les plus importants de cette industrie, le secteur des télécommunications et celui des centres prestataires, n'étaient pas couverts par un accord de branche au milieu des années 90. Les télécommunications sortaient progressivement du monopole public à emploi statutaire et les centres prestataires élargissaient leur activité au-delà du seul télémarketing. La volonté politique des pouvoirs publics de réduire les vides conventionnels et l'engagement de certains acteurs patronaux et syndicaux ont conduit à ces conventions collectives. On peut noter à ce propos que la convention des télécommunications a étendu son influence aux centres d'appel filiales des opérateurs téléphoniques. En Allemagne, la même couverture de branche n'a pas été adoptée. Les conseils d'entreprises des grandes entreprises ont négocié le rôle des centres internes mais se sont désintéressés des filiales spécialisées de centres d'appel. En l'absence de salaire minimum légal, les différences salariales ont donc pu être très fortes, notamment avec

l'implantation de nombreux centres dans la partie est du pays. Mais on peut constater que la tendance à l'extériorisation des activités de centres d'appel s'est poursuivie dans les deux pays, le cas récent de SFR revendant en France trois de ces centres d'appel (avec leurs salariés) à des prestataires et de Deutsche Telekom filialisant en Allemagne l'essentiel de ses services avec une convention collective aux règles dégradées montrent les limites d'une perception traditionnelle des relations professionnelles.

Ces traits formels amènent en effet à s'interroger sur le rôle des relations collectives de travail sur les profils contrastés d'emploi en centres internes ou prestataires. Les différences de profils professionnels et de types de marchés du travail décrits plus hauts sont ils la conséquence de places contrastées sur les marchés (par exemple le « cœur de métier » à haute valeur ajoutée assuré dans les centres internes et les activités standardisées sous-traités aux centres prestataires) ou de l'influence des facteurs institutionnels (dont les relations professionnelles sont l'une des illustrations) ? Les salariés en centres d'appel internes sont ils sur des trajectoires professionnelles plus valorisantes en raisons de leurs compétences et de leur responsabilités ou sont ils protégés en quelque sorte par leur appartenance à leur entreprise qui utilisent des règles d'emploi appliquées à des collectifs salariés bien plus larges que le seul monde des centres d'appel ? Tenter de répondre à cette question conduit à s'interroger sur la (les) trajectoire(s) de l'industrie des centres d'appel.

Conclusion : au delà de la diversité, quelle(s) trajectoire(s) pour le travail et l'emploi en centre d'appel ?

La comparaison internationale sur l'organisation du travail et la gestion des ressources humaines en centres d'appel conduit finalement à poser autant de questions pour des recherches à venir qu'à apporter des premières réponses. Mode de gestion nouveau des relations des entreprises avec leurs clients, les centres d'appels présentent à la fois des traits communs liés à leurs technologies et à leur ingénierie organisationnelle mais aussi une large diversité des fonctions, marchés et institutions auxquelles ils se rattachent. L'équilibre entre traits communs et diversités structurelles est de plus mis en tension par la trajectoire de cette industrie encore jeune dont les évolutions futures restent largement indéterminées (Lanciano et al.1999). On conclura ici en posant trois questions. Que peut-on apprendre des différences nationales dans l'organisation des centres d'appels ? Les centres d'appel internes sont ils fortement menacés par le processus d'externalisation vers la sous-traitance et/ou de délocalisation vers les pays à faibles coûts salariaux ? Enfin, quelle peut être la place des facteurs institutionnels (politiques publiques, organisation de la « profession », stratégies syndicales) dans l'évolution future de cette « industrie » ?

1) La recherche internationale dont sont issus les résultats exposés ici a porté sur 17 pays pour lesquels les résultats documentés sont disponibles (nous n'en avons retenu ici que 5). Dans le rapport final concernant l'ensemble des pays (Holman, Batt, Holtgrewe, 2007), ceux ci ont été regroupés selon une catégorisation inspirée des « variétés du capitalisme », les économies coordonnées (ici le Danemark, la France et l'Allemagne) et les économies libérales de marchés (ici le Royaume-Uni et les USA). Si l'organisation du travail semble fondée sur plus d'autonomie dans le premier groupe que dans le second et réciproquement le contrôle de la performance (traçabilité, écoute et rythme d'évaluations) semble plus fort dans le second, ces différences restent assez limitées. L'ingénierie organisationnelle semble ainsi assez proche d'un groupe de pays à un autre, avec plutôt des différences au sein de chaque groupe. Les différences entre les deux groupes sont par contre beaucoup plus fortes pour la représentation des salariés et l'action collective. Dans les pays à économie coordonnée, les couvertures

conventionnelles étant plus importantes, les différences salariales sont plus faibles que dans ceux à économie libérale de marché. Mais des contre-exemples existent. Les USA offrent une « prime syndicale » de salaire, mais pas le Royaume Uni, alors que l'Allemagne connaît aussi une telle prime. Cela découlerait d'abord de l'ampleur de l'externalisation des centres d'appel dans ce pays.

Le développement de l'organisation en centres d'appel semble ainsi, au moins partiellement, modifier les idéaux-types de la relation d'emploi dans une part importante des activités de services. Les différences constatées dans les pratiques de GRH découlent alors de ces deux types de déterminations et de leurs conflits : encrages sociétaux mais aussi émergence de modes de production dans les services impliquant des relations d'emploi renouvelées par rapport aux traditions de ces secteurs.

2) La différence entre les centres gérés en interne et ceux travaillant en prestation de sous-traitance joue un rôle déterminant. On retrouve là des traits déjà bien connus dans l'industrie ou dans certaines activités de back office dans les services. Cependant, la situation dans les centres d'appel peut ouvrir à des évolutions rapides et très marquées dont il est difficile de prédire la portée future. Le partage entre les activités assurées en interne et celles qui peuvent être externalisées n'est pas évident et répond à une multiplicité de critères. Les centres d'appel prestataires maîtrisent souvent l'ingénierie de ce type d'activité autant que les centres internes des entreprises, car ils utilisent les mêmes techniques (nouvelles) et des modes d'organisation proches. Réduire la sous-traitance au segment le plus « banal » des activités de centres d'appel ne peut donc suffire.

Le partage entre ces deux types de centres se construit à la fois sur de la complémentarité mais aussi sur de la concurrence et la part de chacun est donc largement matière à choix stratégiques des entreprises. La prise en compte des coûts est alors souvent déterminante. Or le coût d'exploitation de ce type d'activité est très majoritairement déterminé par les coûts salariaux du personnel opérationnel. Le choix de la sous-traitance est alors surtout un moyen de contrôler les coûts salariaux et d'obtenir une flexibilité plus forte de la main d'œuvre, accentuée par la possibilité de délocalisation des activités vers des pays à faibles coûts salariaux. Ces stratégies concurrentielles par les coûts ont alors en retour des conséquences d'une part sur les conditions d'emploi et les trajectoires professionnelles des salariés de l'ensemble des centres d'appel et d'autre part sur les stratégies de relation de service assurées dans les centres.

On pourrait penser qu'avec le temps, les centres prestataires vont se professionnaliser et offrir des services à plus forte valeur ajoutée, les activités standards étant progressivement prises en charges par des serveurs vocaux ou internet automatisés. Mais la situation française montre que le prix des prestations de sous-traitance a baissé d'environ un quart en quelques années, conduisant les centres externes à durcir les conditions de travail, ou à délocaliser une partie croissante de leur charge d'activité. Des fonctions assurées jusqu'à aujourd'hui en centres internes sont sous-traitées pour réduire les coûts et atteignent mêmes les salariés en place dans le personnel permanent des donneurs d'ordre. Dans les cas d'externalisation notés plus haut (SFR et Deutsche Telekom), le résultat est la rupture par rapport au marché interne de l'entreprise utilisatrice, la remise en cause des clauses salariales et la sortie d'une convention collective plus favorable.

3) L'externalisation croissante des activités de relation clientèle, les pressions sur les coûts salariaux, la fermeture des espaces de mobilité vers des marchés internes à filières

multiples montrent que la régulation institutionnelle traditionnelle des marchés du travail de ce type d'activité n'est pas efficace. C'est notamment le cas des relations professionnelles en difficulté pour définir des trajectoires d'emploi favorables tant dans les accords d'entreprise que dans ceux de branches. L'enquête montre que deux modèles de trajectoires professionnelles sont possibles et que celui centré sur la mono-activité de centres d'appel n'assure pas un avenir clair aux salariés concernés dans les conditions actuelles des rapports de sous-traitance. Penser de nouvelles règles pour cette profession semble alors nécessaire pour éviter que ses conditions d'emploi (et sans doute en conséquence de qualité des services offerts) ne se dégrade. Le cas français est intéressant de ce point de vue car les pouvoirs publics ont impulsés fin 2004 un programme pour favoriser l'activité des centres d'appel, tant en matière d'emploi que de contenu du travail et de formation des salariés. Les professionnels ont défini des objectifs de bonnes pratiques (label social, normes de qualité de service) pour rééquilibrer les relations entre entreprises donneuses d'ordre et prestataires. Une négociation collective est en cours pour rénover la convention collective applicable aux centres prestataires, pour mieux intégrer les besoins en compétence de leurs salariés. Mais les dispositifs de label sociaux, comme de convention collective ne peuvent améliorer les pratiques de GRH et les trajectoires professionnelles des salariés des centres prestataires que si les rapports de sous-traitance sont durablement rééquilibrés. Ceci implique sans doute une nouvelle régulation institutionnelle, qui dépasse les seules relations professionnelles et implique l'ensemble des acteurs, incluant les pouvoirs publics. L'importance des effectifs concernés est telle aujourd'hui, que les objectifs quantitatifs d'emploi ne peuvent être dissociés d'une maîtrise qualitative de contenu du travail et des trajectoires professionnelles qu'ils permettent d'entrevoir.

Nous avons voulu montrer ici à partir de données internationales, qu'une stratégie fondée sur la qualité de service, souvent mise en avant par les professionnels, comme la plus à même d'assurer l'avenir des centres d'appel, semble indissociable des objectifs de qualité alloués à la GRH tant sur les conditions de travail que sur les compétences et les trajectoires professionnelles. Mais cette « haute route » de cette industrie ne peut être envisagée que dans le cadre d'un nouveau dispositif institutionnel.

Bibliographie

CESMO, (2004), *Le marché des centres de contact en France en 2004 (Synthèse)*. Paris, 30 pages

DATAMONITOR, (2004), *Global Call Centres, Call Centres in Europe et Call Centres in France*, série Industry Profiles, novembre, 20 pages.

Holman D., Batt R., Holtgrewe U., (2007), *The Global Call Centres Report: International Perspectives on Management and Employment*, www.globalcallcenter.org.

Lanciano C., Maurice M., Sylvestre JJ., Nohara H., (1999), *Acteurs de l'Innovation et l'Entreprise: France-Europe-Japon*, L'Harmattan, Paris.

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., (2005), Les "bonnes pratiques" des centres d'appels en matière de gestion des ressources humaines et d'organisation du travail, working paper LEST, 7 pages.