



CENTRES D'APPELS

# FORM' ACTION

FEDERATION CGT DES SOCIÉTÉS D'ÉTUDES

263 rue de Paris - Case 421 - 93514 MONTREUIL CEDEX

Tél : 01 55 82 89 41 - Fax : 01 55 82 89 42 - Email : [fsetud@cgt.fr](mailto:fsetud@cgt.fr) - Site : <http://www.soc-etudes.cgt.fr>

## LES CENTRES D'APPELS : QUEL BILAN SOCIAL EN FRANCE ET EN EUROPE ? [Journée d'études du 28 novembre 2013]

**Intervenants :** Stéphane BIGATA / Groupe SECAFI - Xavier BUROT / FD CGT Sociétés d'Etudes  
Frédéric CAILLET / Groupe SECAFI - Emmanuel ROQUES / APEX

*Le secteur connaît une situation économique sans précédent depuis sa création. L'arrivée de FREE, en téléphonie mobile, a bouleversé les équilibres en place. Pour maintenir leur marge, les opérateurs se sont lancés dans une grande opération de réductions de coûts dont les prestataires en relation client ont été les plus grands perdants.*

Après une première vague de suppression de postes, limitée dans un premier temps à la non-reconduction de contrats précaires ou à l'attrition naturelle, une seconde est en préparation, selon les affirmations du syndicat patronal du secteur, le SP2C. Celle-ci touchera les salariés en CDI d'une façon plus massive. Nous risquons même de voir la fermeture de sites, comme cela se fût le cas pour les entreprises TRANSCOM et CALL EXPERT LANGUEDOC ROUSSILLON.

C'est donc dans ce contexte que nous avons ouvert nos débats à partir de l'analyse des bilans sociaux des grands acteurs du secteur réalisée par le Cabinet SECAFI, suivie d'une étude, effectuée par le Cabinet APEX, comparant la situation économique et sociale de nos principaux voisins européens : Allemagne, Espagne et Royaume-Uni. Il en ressort que nous avons encore un long chemin à parcourir avant d'arriver à une véritable reconnaissance du rôle économique des téléconseillers et donc de la valorisation de leur métier.

### **Position du problème**

Dans un secteur hyper mondialisé comme celui des centres d'appel, il nous a semblé intéressant de comparer la situation sociale et économique du secteur avec nos principaux voisins européens. Afin d'en analyser les convergences et les divergences.

### **Texte de référence**

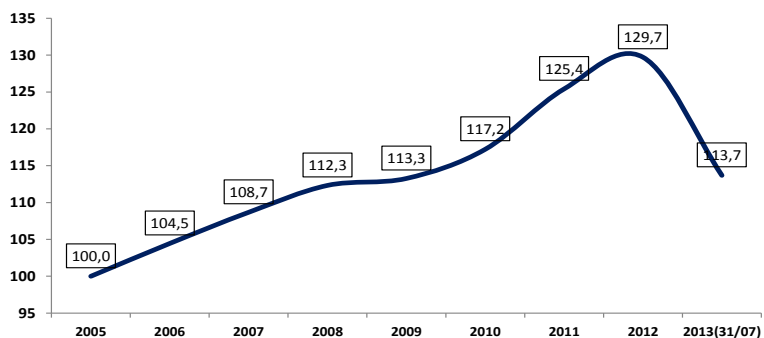
- « **Le guide de la relation client et des centres de contacts** » 16<sup>e</sup> édition - Editions TARSUS - Avril 2013.
- « **Quel avenir pour les centres de relations client en France ?** » - Point Presse BearingPoint - SP2C du 26 septembre 2013.
- « **Principales évolutions économiques et sociales de 2012 et perspectives 2013 : Avis de tempête sur l'emploi** » - Cabinet SECAFI - 28 Novembre 2013.
- « **Et en Europe comme ça se passe ?** » - Cabinet APEX - 28 novembre 2013.

## AVIS DE TEMPÊTE SUR LA FRANCE

L'étude SECAFI est publiée alors que le secteur entre, en 2013, dans sa première phase historique de récession. Après des années de croissance à deux chiffres, 2012 a connu une croissance de l'ordre de 3,7%.

Les 7 premiers mois de 2013 indiquent une diminution spectaculaire du Chiffre d'Affaires de 12,5%.

**Indice de chiffre d'affaires en valeur - Activités de centres d'appels**  
(NAF rév. 2, niv. groupe poste 82.2) - Série brute base 100 en 2005



Cette tendance, si elle se confirme, devrait avoir d'importantes conséquences sur la pérennité des entreprises et des emplois du secteur.

Les explications à ce retournement brutal sont de tous types, conjoncturels, structurels, systémiques.

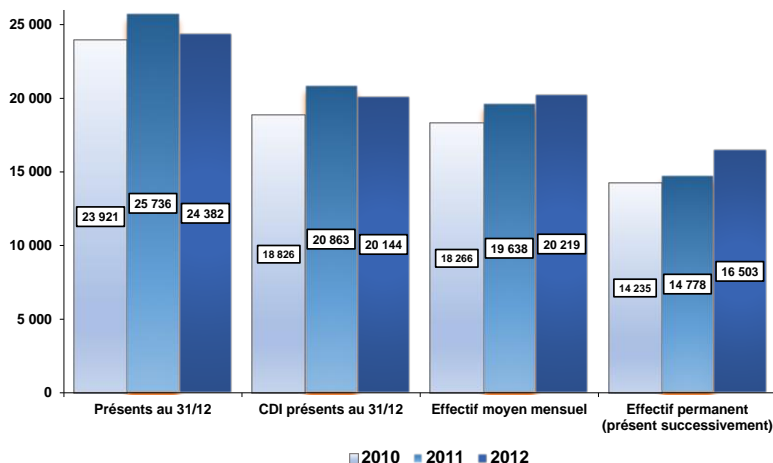
En plus de la crise économique générale, le secteur est confronté à deux évolutions majeures :

- une réorganisation du marché de la téléphonie, avec l'arrivée de Free, générant une baisse des prix, une logique « **low cost** ».
- l'émergence numérique (*Web 2.0*), générant une évolution de la demande, des compétences requises (*écrit, réseaux sociaux, self-care, etc.*).

### L'emploi

La lecture des chiffres de l'emploi est ardue car l'année 2012 suit une année 2011 de croissance record et débute sur cette lancée et se termine sur une crise profonde. Il y a donc deux périodes dans l'année.

**Evolution de l'emploi** (échantillon SECAFI/CGT)



Ce double effet est illustré par une augmentation de l'effectif moyen mensuel et de l'effectif permanent, qui couvrent l'ensemble de l'année, en contradiction avec les chiffres au 31/12 en forte baisse.

On peut en conclure qu'alors qu'il y a encore une croissance de 1 à 4% en 2012 le secteur a déjà anticipé de diminuer l'emploi.

La baisse d'activité début 2013 va aggraver ce phénomène, ce qui est illustré par l'actualité des entreprises en difficulté : retrait de TRANSCOM, difficultés de CALL EXPERT.

## Typologie de l'emploi

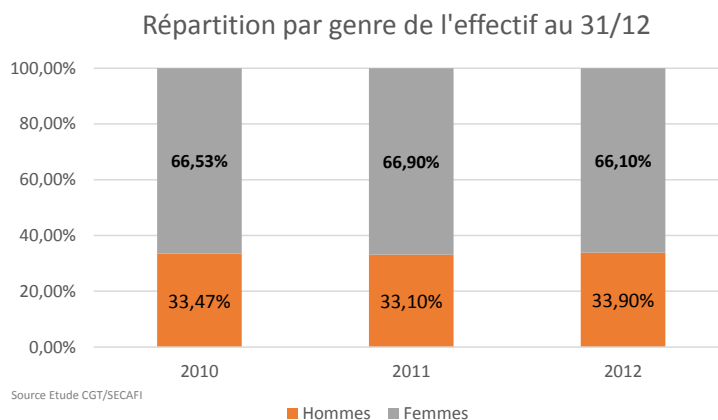
Le turn-over reste un levier important pour les employeurs, pour ajuster leurs effectifs en fonction de l'activité. Le taux de turn-over est en diminution (-8,1%) mais reste dans la catégorie « **très élevé** » (20,4%)

- Mais c'est l'emploi précaire qui est la principale victime de l'ajustement : les CDD sont en baisse de 37%, l'intérim de 17%, les apprentis de 28%...
- Les entreprises du secteur bénéficient donc d'une capacité d'ajustement rapide de leurs effectifs. Il est possible que cela soit une des explications au nombre relativement limité d'entreprises faisant défaut jusqu'à présent...
- Le secteur a sans doute déjà utilisé ses marges de manœuvre et a besoin d'une reprise de sa croissance

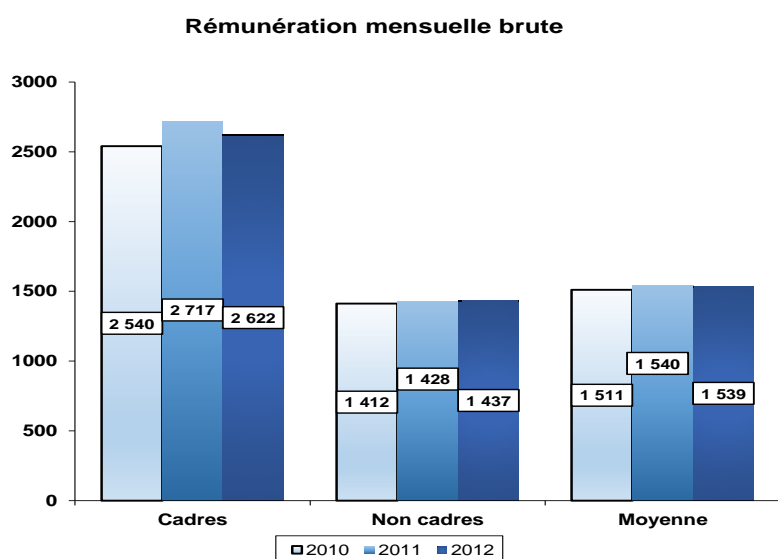
## Répartition par genre

L'emploi est au 2/3 féminin, et cette répartition reste stable, contrairement aux conclusions auxquelles arrivent les employeurs.

Cette stabilisation tient au fait que l'effectif cadre féminin ne cesse de diminuer. Par contre le genre des téléconseillers se masculinise légèrement (31.8 à 32.1%).



## Rémunération



- Les salaires moyens des téléconseillers<sup>1</sup> sont normés sur le SMIC (1.437€ au 31/12/2012) et n'évoluent que très légèrement.

- D'après les employeurs, le salaire des téléconseillers évoluerait environ de 100€ au-dessus du SMIC,

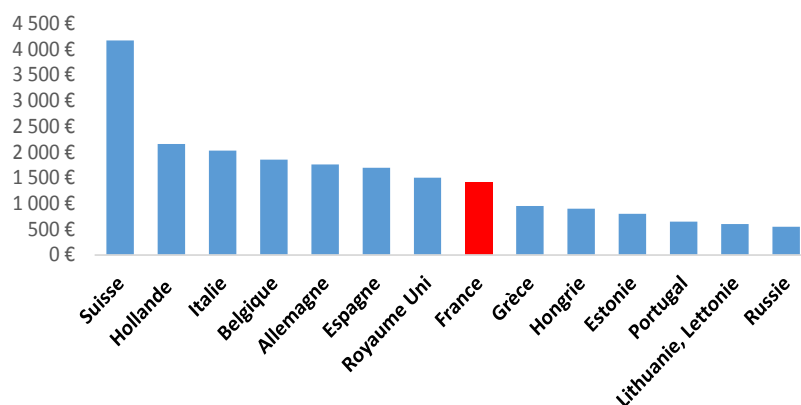
- D'après l'European Contact Center Benchmark, les salaires des téléconseillers français sont les plus bas d'Europe occidentale.

<sup>1</sup> Dans les bilans sociaux les salaires temps partiels ou contrats alternants, les primes, y sont prises en compte et ont une influence sur le salaire moyen. Ils représentent 10 ou 11% des salariés et ne modifient donc pas la tendance.

## Salaire brut mensuel

(Source European Contact center benchmark)

Comparé au salaire moyen national (source CSE) le salaire moyen des téléconseillers français est proportionnellement l'un des plus bas d'Europe.



## Formation

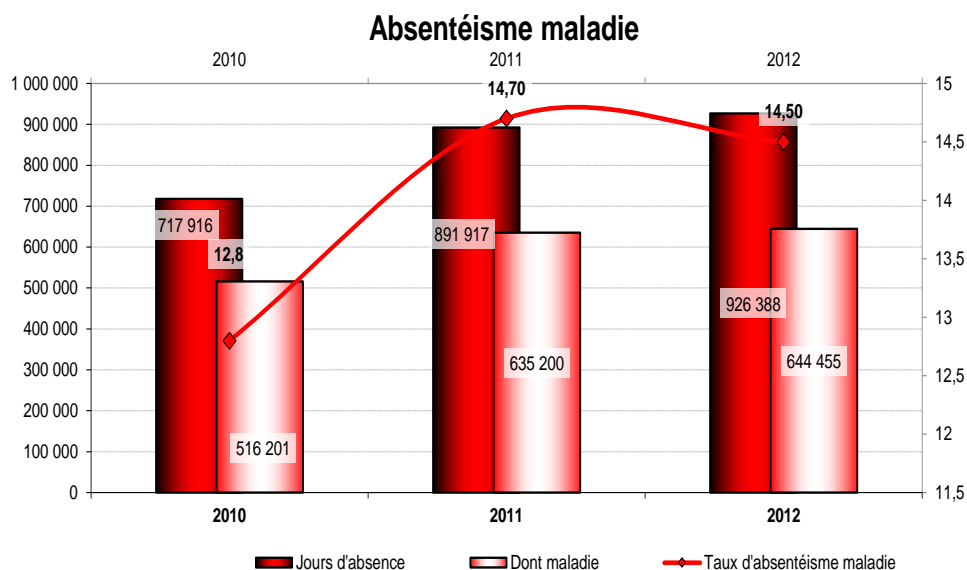
Le budget augmente sensiblement bien au-delà des obligations légales. Mais le nombre de stages et de stagiaires, ainsi que la durée des stages diminuent fortement.

Il semble que la formation s'oriente principalement vers les Ingénieurs et cadres. Celle-ci fait un bond (+17,91%), alors que celle des ETAM baisse de près de 2%<sup>2</sup>.

## Santé au travail

Dans un secteur professionnel où les conditions de travail sont pénibles, l'indicateur absentéisme maladie s'est fortement dégradé.

En comparaison avec les indicateurs ALMA Group, les téléconseillers atteignent des taux d'absentéisme d'un niveau à peu près double de celui des différents secteurs, même celui des services.



<sup>2</sup> Il faut rappeler que l'essentiel des formations comptabilisées sont des formations au « produit client », donc d'adaptation au poste, et non pas d'acquisition de compétences. Le respect des règles à ce sujet est plus qu'aléatoire dans les entreprises du secteur.

## Conclusions

- En 2012 et pour la première fois le secteur supprime des emplois... (0 à 6% selon les sources) et ce mouvement se poursuit. L'année 2013 démarre sur de mauvais chiffres -12,5% sur les 7 premiers mois : c'est la récession, ce que le secteur n'a jamais connu.
- A la crise économique s'ajoute l'impact d'une recomposition du marché de la téléphonie et l'émergence numérique (*Web 2.0*). Quelles sont ses capacités d'adaptation du secteur ?
- En terme d'adaptation économique, il se confirme que l'ajustement se fait sur le dos de l'emploi, et notamment, sur les contrats précaires (*CDD, Intérim*) et grâce au turn-over très élevé dans le secteur. Cela semble éviter provisoirement une poussée des plans sociaux et des faillites d'entreprises. Mais on peut aussi en déduire que bien des personnels précaires connaissent le chômage.
- Les rémunérations sont désespérément normées sur le SMIC. L'ECCB apporte une nouvelle démonstration que les salaires français sont les plus bas de l'Europe occidentale, en tarif comme en proportion du salaire moyen.
- Tous les autres indicateurs sociaux, formation, santé, absence maladie, se dégradent et illustrent une augmentation du malaise des salariés du secteur. Celui-ci est pourtant déjà reconnu comme l'un de ceux où le plus de progrès est à faire.
- Aux conditions de travail éprouvantes, aux salaires de « *smicards* » quelles que soient les compétences, aux exigences d'adaptation rapides aux évolutions technologiques, au travail sous contrainte de flux et sous contrôle, les salariés du secteur doivent maintenant ajouter une crainte que la croissance à deux chiffres leur évitait pour l'essentiel : la crainte de perdre son emploi.

## **ET EN EUROPE, COMMENT ÇA SE PASSE ?**

*Le secteur des centres d'appels possède des facteurs structurants en Europe. Les principaux sont sans doute : une croissance assez régulière ces dernières années, le fonctionnement des centres et l'organisation du travail, auquel s'ajoute son impact social que ce soit en termes de positionnement des salaires ou de type de population salariée.*

*D'autres caractéristiques en font, en outre, un secteur particulier. Ainsi, il reste encore une activité de services, assez peu régulée, et cet aspect se renforce. Comme d'autres secteurs, les principaux facteurs de concurrence sont la compétition salariale entre pays du Nord et pays du Sud. Enfin, il subit les conséquences des nouvelles technologies à la fois en tant que victime mais aussi en tant que moteur, accompagnant progressivement le recul de la relation client en boutique, ou en agence.*



*L'ensemble de ces composants construisent une situation de pleine tension que ce soit au niveau social, de son image, de la concurrence internationale ou de la valeur ajoutée, pour les consommateurs. Ces dimensions apparaissent à travers différents pays d'Europe.*

## Une dynamique assez commune entre les pays

Dans les quatre pays étudiés, le secteur possède, comme points communs, le dynamisme et la croissance au cours des dernières années.

Ce développement provient à la fois de nouveaux besoins de conseils, de ventes et d'assistance, créés récemment, mais aussi de la progression du champ d'internet dont les centres d'appels constituent un canal de support.

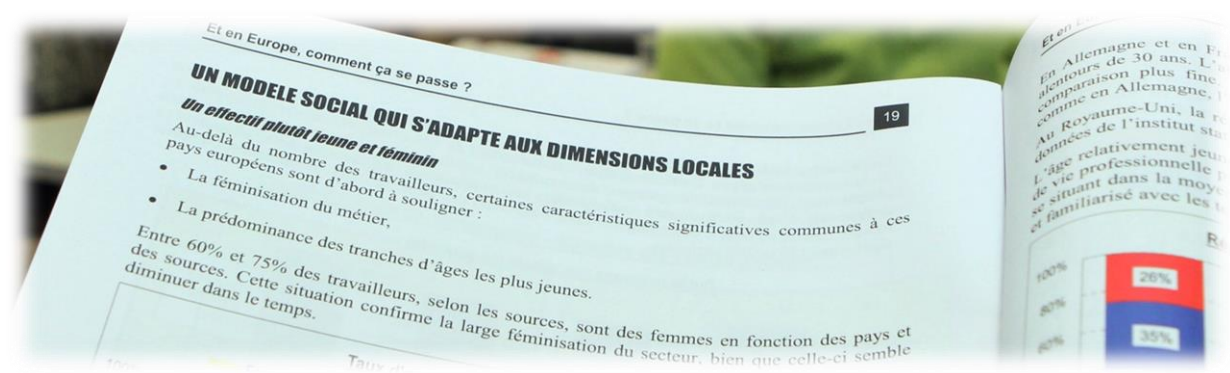
Cette tendance devrait se poursuivre dans les années à venir ; les pays les moins avancés rattrapant, en outre, leur écart par rapport à d'autres. Le développement du marché passe en premier lieu par l'extension du nombre de secteurs de l'économie qui construisent, pour leur besoin, des espaces dédiés à la relation client à distance. Dans une moindre mesure, l'arrivée de nouvelles activités (*email, tchat, ...*) complète l'usage du téléphone et diversifie lentement le secteur. Les usages restent, en ce sens, en retrait par rapport aux techniques possibles.

De même, les appels sortants et les activités de télévente pures (hors rebonds commerciaux et ventes croisées) continuent de rester minoritaires malgré des écarts importants selon les endroits.

En ce qui concerne le rôle des prestataires, le niveau d'externalisation diffère selon les pays en étant plus important, là où le rôle des centres d'appels est encore récent. Toutefois, les centres internalisés sont majoritaires quel que soit le pays. Ainsi, plus le marché des centres d'appels est développé dans les pays, plus la part de l'activité internalisée est élevée. Les entreprises conservent dès lors, en interne, une activité qu'elles jugent importantes pour leur service. D'une manière générale, les secteurs des Télécoms, de la Banque Assurance, et des Services Publics constituent les premiers domaines d'implantation des centres d'appels dans la plupart des pays. La différence vient de la taille du marché et tient davantage d'une part plus ou moins élevée des autres secteurs.

L'organisation du marché des centres d'appels reflète par ailleurs une économie avec des paramètres relativement homogènes. La présence d'activité délocalisée représente dans les pays concernés entre 18% et 33% du chiffre d'affaires. La préoccupation par rapport aux centres offshore se pose principalement au regard des emplois potentiels, au niveau national. À cela s'ajoute une activité très parcellaire, organisée avant tout autour de sites de petite taille (à peu près 50 positions en moyenne). Pour ce qui est des prestataires externes, ces différents marchés intègrent à la fois des acteurs internationaux et des entreprises locales qui occupent des positions avancées. Les multinationales de tailles significatives présentes sur l'ensemble des pays restent cependant peu nombreuses (*moins d'une dizaine*).

L'existence de multinationales reflète aussi un fonctionnement du service, construit sur des principes communs et transposables. Le principal coût des centres d'appels est constitué des frais de personnel. Et le coût salarial constitue l'indicateur le plus suivi économiquement, expliquant une pression importante sur ce poste. Cette attention y est plus forte que dans de nombreuses autres activités de services.



Deux autres composantes encadrent, de manière parallèle, les facteurs économiques. D'une part, la qualité de service et la satisfaction client font l'objet d'un suivi et d'une mesure extrêmement fine. A ce titre, l'existence d'une norme européenne en matière de qualité représente un élément supplémentaire d'harmonisation des pratiques. Elle reflète l'existence de standards qui dépassent les situations locales.

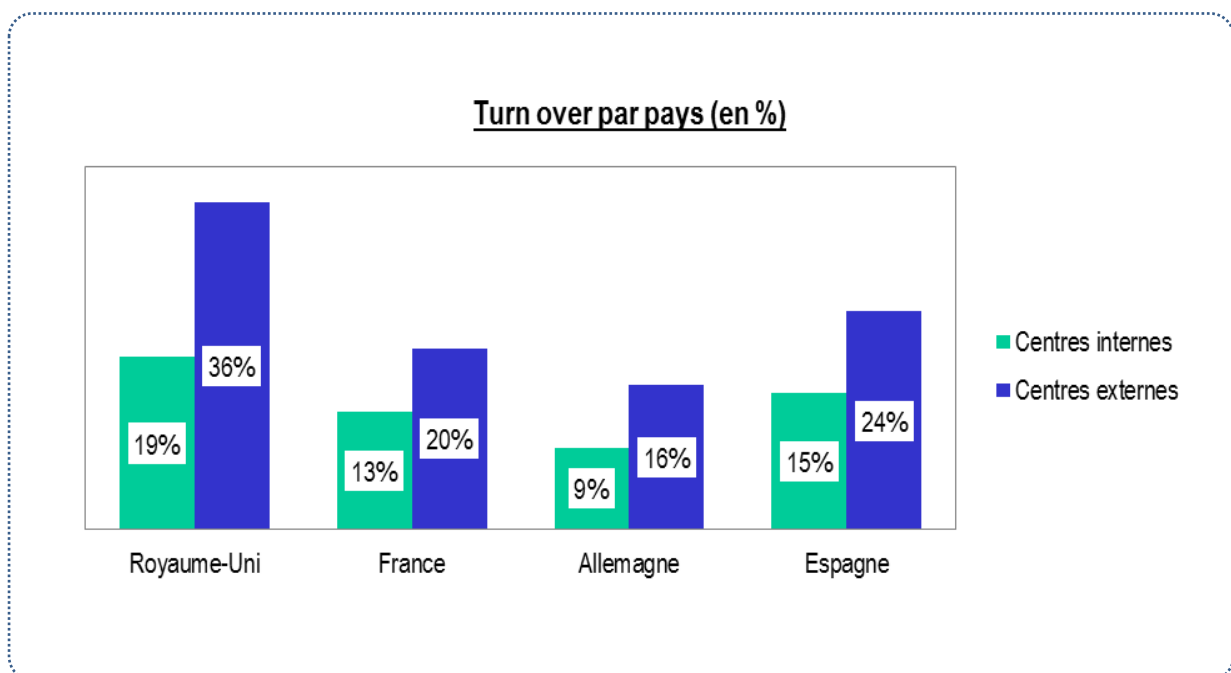
D'autre part, la durée des appels constitue un des modes les plus usuels de contrôle et de planification du travail. L'indicateur y est particulièrement contrôlé, dans la totalité des pays, et reflète une surveillance de la productivité des agents ainsi que la compétitivité des centres.

Avec une organisation similaire des centres, leur modèle économique a donné lieu à un modèle social relativement similaire.

Le salariat y est en majorité féminin et jeune avec une moyenne d'âge d'environ 30 ans. La gestion sociale et la flexibilité passent par deux aspects : les effectifs temporaires ou à temps partiel, qui constituent entre 30% et 55% du personnel, et le turn-over qui est particulièrement élevé. De même, le niveau de salaire reste assez proche d'un pays à l'autre, compris le plus souvent entre 1.200€ et 1.700€. Les rémunérations en font d'ailleurs un métier en dessous de la moyenne des différents pays.

Par ailleurs, les centres d'appels internes et externes possèdent des conditions sociales sensiblement différentes. Les salariés des centres d'appels internes s'avèrent ainsi mieux rémunérés, nettement moins soumis au turn-over, et exerçant un travail plus valorisant.

Pour résumer, ce tableau rend compte d'un secteur assez peu régulé. Cette dimension est à la fois vraie au niveau social, mais aussi pour les consommateurs. Le secteur souffre ainsi, le plus souvent, d'une mauvaise image que la flexibilité et le faible niveau de règles tendent à prolonger.



## Quelques adaptations et situations nationales

L'existence de nombreuses conditions similaires d'activité dans les pays étudiés n'empêche pas quelques différences. Ainsi, deux types de différence peuvent être distingués.

D'une part, le niveau de croissance et la taille des marchés nationaux semblent indiquer l'existence d'un parcours de développement du marché dans les différents pays. Ainsi, les différentes données recueillies dressent un tableau dynamique dans lequel la Grande Bretagne pourrait être considérée comme en avance par son nombre d'emplois, la diversification de ses activités, la part des centres d'appels développés en interne. A l'opposé, l'Espagne constituerait le pays le moins évolué pour ces mêmes raisons, le fort taux de croissance de son secteur expliquerait ainsi un rattrapage par rapport aux autres pays. Dans ce schéma, la France et l'Allemagne se situent dans une situation intermédiaire avec un début de diversification des activités, une croissance plus forte qu'au Royaume-Uni mais moins élevé qu'en Espagne.

D'autre part, des différences liées aux contextes nationaux expliquent quelques écarts d'un pays à l'autre. C'est le cas évident de la faible proportion d'activité délocalisée en langue Allemande, du recours moins important au temps partiel en France et en Espagne, ou du turn-over sensiblement plus important au Royaume-Uni. D'autres différences apparaissent par ailleurs.



Ainsi, la France emploie proportionnellement davantage de personnes diplômées dans ses centres que l'Allemagne ou l'Espagne. De même, la part des appels sortant y est sensiblement inférieure à celle des autres pays.

En conclusion, les différences entre les pays se perçoivent aussi dans le processus de régulation mis en place pour le secteur. La France, l'Allemagne et l'Espagne possèdent ainsi des conventions collectives spécifiques.

Ces deux premiers pays connaissent aussi, en matière de protection des consommateurs, un travail de réglementation plus abouti. Malgré tout, il apparaît que ces quelques différences ne suffisent pas à dessiner pour l'heure un modèle d'activité un peu plus structuré d'un pays à l'autre, qui lui permettrait d'assurer un rôle plus valorisant au sein de l'économie et d'améliorer son image dans les différentes sociétés.