



CENTRES D'APPELS

FORM' ACTION

FEDERATION CGT DES SOCIETES D'ETUDES

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 - Site : <http://www.soc-etudes.cgt.fr>

L'HYPER FEMINISATION DU SECTEUR DES CENTRES D'APPELS A-T-IL UNE INCIDENCE SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL ET DE SALAIRE ?

[Journées d'études des 26 & 27 novembre 2014]

Intervenants :

Xavier BUROT / FD CGT Sociétés d'Études
Rémi DEBEAUVAIS / Cabinet ITHAQUE
Nancy FONTEYN / CSC (Belgique)
Stéphanie GALLIOZ / Cabinet SYNDEX
Jean-Charles MASSERA / TRAVAIL & CULTURE
Rachel SILVERA / CGT
Joséphine STUTO / CSC (Belgique)

Le secteur des centres d'appels est à un tournant de son histoire avec l'arrivée des nouvelles technologies dites « **WEB 2.0** ». Ce changement technologique nécessite de plus en plus des niveaux d'études de plus en plus élevés. Et malgré cela, les différentes compétences mises en œuvre dans ce secteur, sont peu ou pas reconnues à leur juste valeur.

A diplôme de niveau équivalent d'études (*BAC+2*), les salarié-e-s des centres de relation client prestataires sont bien moins payé-e-s, mais aussi moins bien placé-e-s dans l'échelle hiérarchique, que celles/ceux issu-e-s de l'informatique.

Cette différence de traitement serait-elle due, au fait que l'informatique est un métier fortement masculin alors que la relation client, elle, est composée majoritairement de femmes ?

C'est la question à laquelle nous avons tenté de répondre lors de ces deux journées d'études. Car celle-ci n'a rien d'anodine, et elle pourrait nous permettre de mieux comprendre les raisons « *inavouées* » qui amènent un salariat hyper-qualifié à être rémunéré au niveau du SMIC.

Position du problème

Le secteur des centres d'appels est composé à 70% de femmes. Cette situation n'est pas sans impact sur les conditions de vie au travail, de rémunérations, mais aussi de reconnaissance de certaines compétences considérées comme innées chez les femmes.

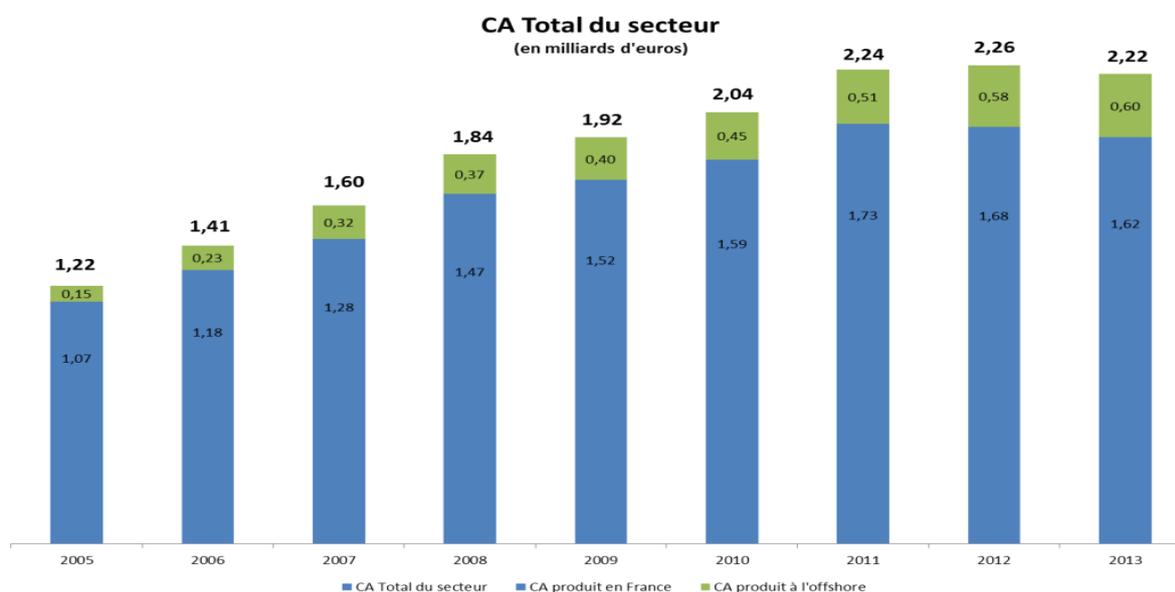


Texte de référence

- « **Propositions CGT en matière de grille de classifications et de métiers repères dans le secteur des centres d'appels** », mai 2008.
- « **Face aux enjeux de restructuration du secteur, quelles sont les perspectives d'évolution pour les Centres de Contacts ?** », Point Presse BearingPoint – SP2C du 10 septembre 2014.
- « **Traitement de la DADS 2010-2011, Périmètre CCN 2098** », Cabinet ITHAQUE.
- « **Revaloriser l'emploi des téléconseiller-e-s** » Rachel SILVERA.

UN SECTEUR EN CRISE A DOUBLE TITRE

En 2013, le secteur des centres d'appels prestataires a connu une crise sans précédent dans son histoire. Celle-ci résulte de la conjonction d'une demande de plus en plus forte de la part des donneurs d'ordre de réduction des coûts, en raison notamment de la « *crise économique* » qui les touche, mais aussi par une accélération de la modification des habitudes en matière de relation client avec l'utilisation des nouveaux de canaux de communications autre que le téléphone.



Si en 2012, la France a connu sa première croissance négative (-2,8 %), le chiffre d'affaires global n'a réellement baissé qu'à compter de 2013 (-1,7%), notamment en raison de la baisse d'activité en France (-3,4%). Cette baisse d'activité touche aussi les sites délocalisés qui ont vu leur progression se réduire (+3,5% au lieu de +13,5% en 2012) ne parvenant plus ainsi à pallier aux pertes enregistrées en France.

Dans le même temps, l'effectif global s'est réduit de 0,9% alors qu'en France cette réduction était de 6% (- 4.000 postes en France), ce qui engendre une augmentation de la part des emplois délocalisés dans l'effectif global. Cette hémorragie des effectifs n'est pas prête de s'arrêter quand nous constatons la part prédominante, même si celle-ci s'est réduite, du secteur de la téléphonie (*il représentait 60% de l'activité avant 2011*) qui ne cesse de se réorganiser notamment avec l'achat de SFR par NUMERICABLE. D'ailleurs, le poids de la téléphonie est encore plus important dans les sites délocalisés du fait de la forte pression sur les prix imposée par les grands opérateurs de téléphonie.

A ce sujet, il est à noter que la France fait figure d'exception en Europe où la part de la téléphonie dans l'activité des centres d'appels ne dépasse pas les 24%. Cette prédominance de la téléphonie fragilise le secteur, le rendant dépendant des stratégies des grands opérateurs téléphoniques, comme nous l'avons constaté avec l'arrivée de FREE.

A cela s'ajoute, l'arrivée, depuis quelques années, de nouveaux canaux de communication qui ont bouleversé le mode de gestion de la relation client réalisé par les centres de contacts. Ces nouveaux canaux prennent de plus en plus d'importance dans la relation client au détriment des canaux traditionnels (*téléphone et courrier postal*). Le recours à ces nouvelles pratiques de contacts va s'accroître dans les années à venir, jusqu'à laisser une part congrue de l'activité à la relation téléphonique. Ces nouvelles technologies de communication nécessitent moins d'effectifs, mais plus de compétences, notamment en matière d'expression écrite.

Pour autant, nous avons des marges de manœuvre. En France, la baisse des effectifs (-6%) a été plus importante que celle du chiffre d'affaires (-3,4%), créant ainsi une augmentation de la productivité

de 2,4%. Sans oublier que les 10 premiers prestataires du secteur ont perçu un Crédit d'Impôts Compétitivité Emploi (CICE) de plusieurs millions d'euros chacun. Nous avons donc de quoi nous appuyer pour demander une revalorisation des métiers du secteur avec une réelle reconnaissance des compétences des savoirs par le biais de filières d'évolution et rémunération (cf. *Propositions CGT en matière de grille de classifications et de métiers repères dans le secteur des centres d'appels de mai 2008*).



ETUDE PAR GENRE DU SECTEUR

Dans ce contexte, nous avons voulu avoir une vision par genre du secteur. Nous avons donc fait réaliser une étude à partir des Déclarations Annuelles des Données Sociales (DADS) fournies par les entreprises aux différents organismes sociaux ou étatiques, en 2010 et 2011.

Il en ressort :

- Que les femmes représentent 70% du salariat du secteur ;
- Qu'elles sont plus nombreuses dans la tranche d'âge la plus jeune (*moins de 25 ans*) et leur nombre va en diminuant jusqu'à l'âge de 45 ans et plus où la tendance s'inverse.
- Qu'elles sont plus sujettes au temps partiel (18%) que les hommes (10%). Par contre, les femmes sont moins nombreuses en CDD (28%) que les hommes (30%).
- Qu'elles se retrouvent majoritairement dans la catégorie des « *employés* ».
- Qu'elles gagnent en moyenne 21,8% de moins que leurs équivalents masculins à catégorie sociale identique.

Nous sommes donc loin de la soi-disant parité entre les femmes et les hommes dans ce secteur, contrairement à ce que laisserait penser le patronat.

REVALORISER L'EMPLOI DES TELE-CONSEILLER-E-S

Le point de départ est de s'attaquer aux inégalités de salaire entre les femmes et les hommes, en partant de la revalorisation du travail à prédominance féminine, en prenant comme l'étude réalisée sur les téléconseiller-e-s sur d'un plateau téléphonique de GDF-Suez.

Malgré 8 lois, il y a toujours, au niveau national, 27% d'écart salarial entre les femmes et les hommes. Comment expliquer cette impuissance de la loi ? Par des sanctions très insuffisantes et une occultation d'une partie des inégalités.

Rappelons les quatre facteurs principaux qui expliquent ces inégalités :

- Le travail à temps partiel, constitué à 80% de femmes ;
- Le cumul des inégalités sur l'ensemble de la carrière, jusque-là sans obligation de mesure ou de correction (*mais procès gagnés*) ;
- La concentration des femmes dans 10 métiers dévalorisés financièrement et socialement (*administration, enseignement, santé, action sociale...*). Seuls 16% des emplois sont mixtes ;
- Toutes choses « égales » par ailleurs, reste 10% d'écart, « *discrimination pure* », qui augmente avec le niveau de hiérarchie. Cet écart est notamment lié à la part variable de la rémunération (*primes, heures sup...*).

Le principe « *A travail égal, salaire égal* » est insuffisant. Il faut comparer les emplois entre eux, et appliquer le principe « **A travail de valeur égale, salaire égal** ». C'est ce que prévoit le droit international, européen et français.

Pour appliquer le principe de « *valeur égale* », il faut partir des classifications, au cœur de la négociation pour le niveau des salaires de base, mais l'histoire des classifications des emplois est un compromis social sans les femmes. Les emplois à prédominance féminine sont historiquement sous-valorisés, construits à partir de stéréotypes de genre : « *compétences innées* », « *naturelles* » des femmes dans les emplois de santé, care, éducation, nettoyage...

A partir d'un travail réalisé avec Séverine LEMIERE et Marie BECKER pour le Défenseur des droits, une recherche-action est en cours à la CGT sur les téléconseiller-e-s de GDF-Suez (*plateau téléphonique de Cergy*) dont voici les tous premiers résultats. Nous avons observé le « *vrai* » travail des téléconseiller-e-s et pointé des éléments non pris en compte dans la reconnaissance de ces emplois :

- **Des connaissances très larges sont requises.**
- **La complexité du travail est sous-valorisée.**
- **Il faut faire face en permanence à des « injonctions contradictoires ».**
- **On constate donc une multi dimensionnalité du poste.**
- **Faire face à une organisation du travail très stricte (*contrôle de durées des appels/placements de contrats, mensualisations...*).**
- **Des responsabilités non reconnues.**
- **La non reconnaissance des exigences organisationnelles (*physiques / émotionnelles / temporelles...*).**
- **La violence au travail est niée et intériorisée.**
- **Autre situation de tension : faire face à des personnes en grande difficulté.**

Au total, il s'agit de vraies compétences mises en œuvre : écoute, conseils, connaissances techniques du secteur... Or le positionnement des téléconseiller-e-s dans la grille des rémunérations ne reconnaît pas toutes ces dimensions, les perspectives d'évolution de carrière sont faibles, comme bien souvent dans les filières d'emplois à prédominance féminine, qui ne sont pas dans le « *cœur de métier* ». Qui plus est, des écarts entre les téléconseiller-e-s ne sont pas toujours justifiés du fait d'un profil de recrutement très large.

Les téléconseiller-e-s en plateau téléphonique GDF-Suez constituent certes un cas particulier : car le personnel des plateaux téléphoniques ne sont pas (*encore ?*) externalisés mais sont intégrés dans GDF-Suez : le Smic n'est pas « l'horizon de la carrière salariale » des téléconseiller-e-s, à la différence des salarié-e-s dans les centres d'appels externalisés. Mais, en comparaison avec d'autres emplois dans GDF-Suez (*notamment dans la filière technique*), le positionnement et l'évolution professionnelle des téléconseiller-e-s est moins favorable.

La non-reconnaissance pour tou-te-s les téléconseiller-e-s du travail réel est commune à tous les centres d'appels : compétences techniques et commerciales, place du relationnel, responsabilités en termes d'image de l'entreprise, contraintes organisationnelles très fortes....

HYPER-FEMINISATION DES CENTRES D'APPELS : QUELLES CONSEQUENCES SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL ?

Les représentations sociales sur ce secteur d'activité sous-entendent que le travail de téléopérateur aussi monotone et contraignant soit-il, exige que peu de qualifications et de compétences et n'attire de fait que des travailleurs peu formés. En réalité, le portait type d'un travailleur en centre d'appels est tout autre : ce sont souvent des personnes bien formés, avec au moins deux ans d'études universitaires. Alors pourquoi un tel décalage ?



Tout d'abord, il y a des effets structurels au secteur : les centres d'appels sont parfois le résultat de l'activité d'une entreprise qui est sous-traitée et qui exerce de fait des pressions à la baisse des salaires et des conditions de travail. Les sous-traitants ont tendance, en effet, à recourir davantage à des travailleurs à temps partiel et temporaires et versent des salaires moins élevés. Ils surveillent leurs salariés de manière plus étroite en leur laissant peu de marge de manœuvre ou en leur laissant peu la possibilité de résoudre des problèmes.

Par ailleurs, ces effets structurels du secteur sont amplifiés par l'état du marché du travail et de l'emploi et des différences de position sociale entre les hommes et les femmes. Ainsi, ces postes en centre d'appels trouvent souvent preneurs du côté des femmes mais sur un mode contraint, en raison du taux de chômage élevé des femmes y compris relativement diplômées qui les supportent parce qu'elles espèrent les fuir rapidement en trouvant un jour un emploi avec de meilleures conditions de travail.

Retenons d'ailleurs que le secteur des centres d'appels connaît un taux de rotation particulièrement élevé.

De plus, les femmes assurant la plus grande partie du travail domestique, ceci impose des contraintes à leurs horaires de travail salarié. Elles cherchent ainsi plus souvent à travailler à temps partiel et quand elles ne le cherchent pas, ce sont souvent des emplois à temps partiel qui leur sont offerts, même si ces emplois les contraignent à travailler, souvent, sur les week-ends.

Aussi, conformément aux stéréotypes de genre, les femmes sont conduites vers des activités gérant des relations à autrui. Elles assurent des tâches relationnelles, en contact direct avec les clients ou le public et subissent en conséquence, davantage de situations de tension avec eux.

Enfin, être une femme accroît la probabilité d'avoir une faible autonomie ou un travail répétitif avec un temps de cycle court.

On comprend alors, au regard des caractéristiques et des conditions de travail des centres d'appels que ce secteur soit très majoritairement féminin. Ce fait même participe à l'explication de la persistance de conditions de travail difficiles et d'emploi peu valorisées. Car dans les représentations sociales, qui dit travail féminin, dit travail peu valorisé ou/et dévalorisé.

Par ailleurs, relevons que les compétences nécessaires à l'exercice d'un travail en centre d'appels sont souvent perçues comme des « aptitudes » ou des vertus soi-disant féminines, qui seraient



innées. Quand une compétence est considérée comme une aptitude innée au travailleur qui s'en empare pour réaliser son travail, elle perd sa valeur et ne fait pas l'objet d'une reconnaissance professionnelle notamment en terme de rémunération, car elle apparaît comme n'ayant pas fait l'objet d'un apprentissage. Ainsi, en centre d'appels il y a un certain nombre de caractères de la conversation qu'il faut savoir maîtriser pour construire le rapport de confiance avec le client (*par exemple : se montrer*

attentif, savoir écouter, être patient, prendre sur soi), des savoir-faire qu'un responsable de plateau téléphonique résumait par cette formule : « *Bien communiquer, ce n'est rien d'autre que bien séduire celui qui l'écoute* ». Une séduction qui apparaîtrait comme innée chez les femmes, mais qui pourtant fait l'objet de sessions de formations parfois longues (*coaching*) avant la prise de poste et recadrage suite à des écoutes de conversations téléphoniques jugées problématiques par l'encadrement.

De même, les caractéristiques qui apparaissent prioritaires dans les processus de recrutement en centre d'appels renvoient souvent à des compétences naturelles et nécessaires qui prennent appui sur des représentations de genre. Ainsi au regard de l'analyse d'annonces d'emploi pour travailler en centre d'appels, parmi les compétences notifiées apparaissent les expressions : « *sens relationnel, souriant, capacité d'écoute, etc.* », des aptitudes plutôt construites au féminin.

D'autre part, le travail en centres d'appels se caractérise souvent par les difficultés rencontrées avec les clients mais aussi avec les supérieurs hiérarchiques qui peuvent utiliser, comme nous l'avons vu plus haut, des modes de management agressifs (*insultes, réunions dit de « nuls », etc.*). Ces techniques ne semblent pas anodines au regard du genre des téléopérateurs, c'est-à-dire au regard du fait que la majorité des téléopérateurs soient des téléopératrices. Car, les femmes du fait de la construction sociale de leurs comportements autour de la docilité, la patience, la conciliation, adoptent une soumission à des situations parfois clairement insultantes et désobligeantes. Il apparaît que les femmes seraient plus sensibles à ces situations de contrainte que leurs collègues masculins. Ces derniers s'adossant peut-être à l'image de la personnalité masculine socialement construite, parviendraient mieux à faire face aux offenses et aux menaces de leurs chefs qui d'ailleurs sont plus souvent des hommes. Dans un tel contexte, la prédominance des femmes dans les centres d'appels n'est pas fortuite, elle fait partie des modes de gestion de la force de travail.

Mais, cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas atteinte à la santé des hommes téléopérateurs au regard de ces formes de management, mais que les atteintes à la santé prennent des formes différentes par rapport à celle des téléopératrices. Une étude de l'INRS en Centre d'appels qui date de 2011 a ainsi démontré que les marqueurs de santé les plus liés aux contraintes et aux conditions de travail en centre d'appels étaient pour les hommes : un sentiment de mal-être, une baisse de poids modérée et un syndrome métabolique (*c'est-à-dire un ensemble de signes physiologiques qui accroît le risque de diabète de type 2, de maladies cardiaques et d'accident vasculaire cérébral*). Pour les femmes, les atteintes à la santé liées aux conditions de travail en centre d'appels sont discernables à travers des troubles qui sont la notion de crises de nerfs ou de larmes sur le lieu de travail, des TMS des membres supérieurs et une prise de poids quelqu'en soit l'importance.



Pour conclure, déconstruire et faire émerger l'inné en compétence professionnelle apparaît fondamentale pour réfléchir et agir en termes d'amélioration des conditions de travail et des

conditions d'emplois. Car, tant que les compétences ou/et les conditions de travail restent dans l'ordre du naturel, elles ne peuvent être questionnées, mises en perspective, faire l'objet de débat ou de négociation. Cela fait également courir le risque de laisser dans l'ombre des modalités de pénibilité du travail qui sont pourtant nécessaires à prendre en compte dans toute politique de prévention des risques ou de négociations syndicales.

INTERVENTION DES CAMARADES BELGES

Nous avons eu l'honneur d'accueillir deux camarades de la CSC-CNE Belge : l'une travaillant dans le secteur public et la seconde dans le secteur privé.

La première camarade est déléguée syndicale chez l'opérateur historique de la téléphonie belge : BELGACOM. Cette entreprise regroupait, à fin 2013, 14.007 salarié-e-s, dont 5.784 statutaires et 8.223 contractuels. L'effectif de la partie « Commerce », regroupant les ventes les centres de relations client) est 1.932.

La moyenne d'âge dans cette société est de 44,43 ans. L'ancienneté moyenne est de 18,71 années. L'ancienneté dans la partie « Commerce » (incluant les vendeur/euses des magasins) est de 16 années pour les femmes et 20 pour les hommes.

C'est dans la partie « Commerce » que nous retrouvons le plus fort taux de féminisation de l'entreprise (49,59%) alors que celui-ci n'est que de 30,88% au global.

Les horaires pratiqués chez BELGACOM sont compris entre 8h00 et 18h30. Les activités hors de ces horaires sont assurées par des entreprises prestataires comme IPG, Téléperformance, Mifratel, Village Reine Fabiola, B-Connect, EBOS, Target Power, ...

Les salaires pratiqués dépendent de la « Bande de fonctions » :

Bande de fonctions	Échelle de référence (index actuel = 1,6084) (EUR)
M1 / V1	63.481,04 - 136.484,24
M2 / V2	46.924,99 - 100.888,73
M3 / V3	35.111,11 - 75.488,89
V4	30.609,08 - 65.809,49
V5	27.274,23 - 58.639,59
V6	25.807,53 - 55.486,31

Il ressort, de la dernière enquête de satisfaction réalisée au sein de l'entreprise, que les femmes ont, majoritairement, une vision plus positive que les hommes de leur environnement de travail.

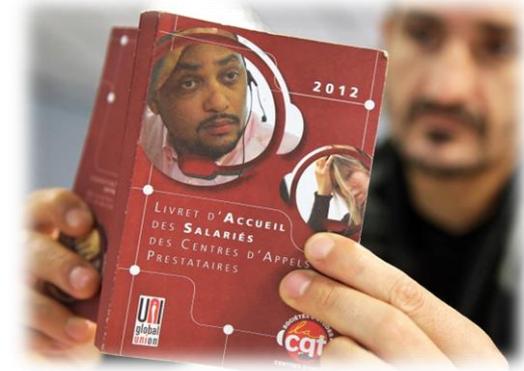
Le second témoignage a été apporté par une Déléguée Syndicale, Team Leader chez IPG (sous-traitant de fournisseurs d'énergie : Gaz/Electricité, EDF-Luminus).

Cette entreprise a été créée il y a environ 20 ans sous le nom de CALL-IT. En février 2013, elle rachète par SNT Netherlands, puis, en novembre 2013, SNT Belgique. Le groupe IPG est présent en Belgique, aux Pays-Bas et au Maroc.

Sur le site de Liège (d'où est issue la Déléguée), il y a 80 % de femmes et 20 % d'hommes. La moyenne d'âge est de 31 ans (toutes fonctions confondues). Toutefois, si on ne compte que les téléopérateurs, cette moyenne se retrouve à seulement 25 ans.



Lorsqu'on jette un œil à notre organigramme, on comprend vite et aisément qu'il n'est pas facile d'évoluer, ni verticalement, ni horizontalement. Alors que les téléopérateurs sont le cœur de l'entreprise, leur travail n'est pas apprécié à sa juste valeur, alors qu'il demande pas mal d'intelligence, d'expertise et d'agilité d'esprit. Ils sont constamment confrontés à des clients difficiles, qu'ils doivent pourtant aider.



Le recrutement un peu sommaire dont fait l'objet ces postes, engendre un fort turn-over, et donc une baisse de la qualité produite. C'est à se demander si celle-ci est réellement recherchée.

D'ailleurs, le manque d'évolution des téléopérateurs/trices plus âgés (*entre 40 et 55 ans*) est criant. Il leur est souvent refusé de changer de service ou de prendre de nouvelles fonctions alors qu'ils/elles font preuve d'un grand professionnalisme permettant de conjuguer qualité et vente. Déjà avoir un emploi chez nous à leur âge, « *c'est bien* », que vouloir de plus ? ... Dans ces conditions, il est clair que ce n'est

pas la qualité qui est recherché mais le profit.

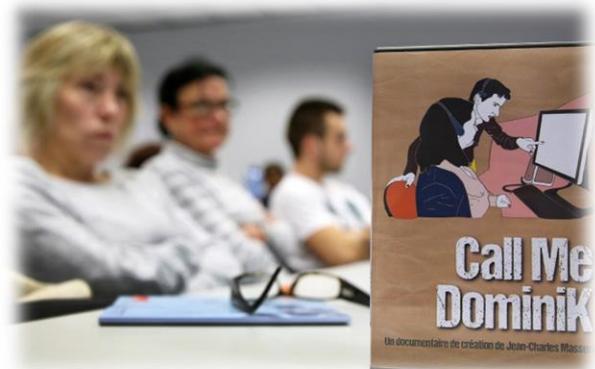
La délégation CNE se bat, depuis 3 ans, pour que les agents plus âgés puissent évoluer. D'autant que cette « *discrimination* » touche généralement les femmes. De surcroît, le haut management exerce ouvertement le harcèlement moral et sexuel. Si une femme ne correspond pas à ses critères « *plastiques* », si elle est plus âgée, elle n'aura aucune chance d'évoluer.

Depuis de nombreuses années, la CNE est capable d'analyser la situation générale des centres d'appels, mais peine à apporter une solution réelle sur le terrain. Les conditions de travail déplorables, que vivent les centres d'appels de par le monde, sont liées au système économique commun. Ensemble nous devrions pouvoir inverser la vapeur et créer de nouveaux modèles de centres d'appels qui soient vivables pour les employés et financièrement viables pour les patrons.

« CALL ME DOMINIK »

Pour clôturer ces deux journées d'études, il a été projeté le film « *Call Me Dominik* » réalisé par Jean-Charles MASSERA pour le compte de l'association TRAVAIL ET CULTURE.

Ce film dévoile les réalités du métier de téléopérateurs et les implications de ce travail dans la vie des salarié-e-s. Grâce à l'articulation des dimensions sociales, intimes et professionnelles des téléopérateurs rencontré-e-s, il montre des modes de subjectivation, des pratiques de vie, des états de conscience. De Casablanca à Saint-Omer, il rend compte de ces destins économiquement liés. La construction du film mêle différents matériaux : des images, des éléments sonores-extraits d'entretiens, des documents relatifs aux conditions de vie et de travail, des dessins ou encore des intertitres.



Ce documentaire a été très apprécié des camarades présent-e-s, car il relate relativement bien la situation de bon nombre de salarié-e-s du secteur.