Salariés
des
Centres d'Appels
du monde entier,
unissez-vous !



Colloque International des Centres d'Appels

Les Actes

Bourse du Travail - **Saint-Denis**
2 / 4 avril 2012

International **Colloquium** of Call Centers
Coloquio Internacional Centros de llamadas
Simposio ندوة في مركز المكالمات الدولية
Internazionale dei Centri di chiamate
Colloque International des Centres d'Appels

Salariés
des
Centres d'Appels
du monde entier,
unissez-vous !

Les Actes
crédits photo : Alaoua SAYAD, dessins : FAUJOUR, maquette : SYNAPSES
retranscription des débats : d'après les enregistrements audio : Amélie CANONNE / Association VOICES Collective.
© Copyright 2012 – **Fédération CGT des Sociétés d'Etudes**

Avant propos



Samantha DUMOUSSEAU,
Commission Exécutive Confédérale

Le monde traverse l'une des plus graves crises de son histoire moderne. Des états sont en situation de cessation de paiement.
Des millions de travailleurs perdent leur emploi, avec des salaires qui régressent et des personnes qui se retrouvent souvent surendettées.
La crise, amplifiée par une offensive particulière des marchés financiers qui guident les politiques européennes et mondiales, a marqué vivement le besoin de ripostes convergentes du syndicalisme européen et international. Depuis des mois, la multiplication des luttes revendicatives montre que les travailleurs n'entendent pas se laisser faire.
A travers ses débats, ses résolutions adoptées dans les différents Congrès, la CGT a la volonté d'approfondir les solidarités internationales entre les travailleurs, de contribuer à être pleinement partie prenante du syndicalisme international. Afin de construire ce type de syndicalisme utile et efficace pour affronter les défis de la mondialisation, il semble donc utile de resserrer les liens entre les syndicats dans le monde. A partir de chaque réalité nationale, à travers nos organisations syndicales comme la CES, la CSI, nous avons l'occasion d'échanger ensemble sur les enjeux politiques, économiques et industriels, tirer analyse de l'expérience pour en définir des stratégies syndicales et pour la construction d'une véritable force mobilisatrice. Le mouvement syndical, courant de solidarité des organisations syndicales d'Europe et du monde pour les luttes que nous menons, peuvent peser pour nous tous. Ce sont aussi les victoires des syndicats, des salariés en lutte dans des pays qui ont des effets bénéfiques sur la propre situation d'autres pays. Face à cela, il faut reconstruire des solidarités internationales efficaces ancrées sur des exigences sociales fortes.
Le renforcement et le développement du syndicalisme dans le monde sont plus indispensables que jamais. Leur unité et leur rassemblement le sont aussi. L'unification du syndicalisme à l'échelle mondiale est donc d'une absolue nécessité et elle nous engage dans la poursuite de notre combat syndical à l'échelle internationale.

La situation aujourd'hui dans les Centres d'Appels, avec les dernières réformes, a rendu les conditions de travail encore plus précaires.

L'objectif principal de notre syndicat, à travers des colloques, des rencontres, des coopérations avec des syndicats à travers l'Europe et d'autres continents, est vraiment de construire l'unité syndicale pour que chacun puisse connaître la situation des travailleurs dans chaque pays et qu'ensemble se construisent des ripostes convergentes.

Edito





à Dakar, nous avions fait le constat qu'il devenait urgent, pour les travailleurs de Centres d'Appels, de confronter leurs expériences afin de mieux s'organiser face à la mondialisation, d'autant plus que les méthodes de management mises en œuvre sont identiques partout dans le monde. C'est ce qui a motivé notre participation à la création d'un **Réseau International des Centres d'Appels,** dont **le Colloque** du 2 au 4 avril 2012 est l'une des concrétisations.

Avec ses 300 participants issus de 12 pays regroupant syndicalistes, experts, chercheurs, journalistes, membres de l'administration, etc., le Colloque a permis, par la prouesse de ses participants, des échanges d'une grande qualité. La liberté de parole des différents intervenants a été une grande satisfaction. Elle a eu un effet dynamisant sur les participants qui, pour une fois, entendaient d'autres parler des maux qu'ils subissent au quotidien *(cadences infernales, pauses contrôlées si ce n'est pas supprimées, précarité de l'emploi, chantage à la délocalisation, etc.).* Nous espérons que les présents actes permettront une plus large diffusion des débats, qui ont eu cours pendant ces 3 jours, notamment auprès des salariés, premiers concernés par l'amélioration des leurs conditions de vie au travail. La diffusion de ces actes doit nous permettre de poursuivre la discussion sur l'organisation du travail et ses conséquences sur la santé, à l'occasion du mois d'action *(octobre 2012)* dans les Centres d'Appels, décidé par l'**UNI**.

Xavier **BUROT**

L'Appel de DAKAR

Les organisations réunies à l'occasion du Forum Social Mondial ont débattu durant la semaine autour de trois ateliers spécifiques aux télécommunications :

→ **Multinationales et luttes des salariés** : l'exemple des télécommunications ;

→ **Centres d'Appels** : conditions de travail et délocalisations ;

→ **Impact des Technologies de l'Information et de la Communication** sur les sociétés africaines.

Le rôle des multinationales des télécommunications est devenu aujourd'hui majeur dans les économies et dans la structure sociale des pays.

Le développement des télécommunications doit participer à l'émancipation des pays et à l'amélioration de la vie des travailleurs et des citoyens.

Plutôt que de parler de croissance, nous voulons parler de développement.

Plutôt que de parler de création de valeur, nous voulons obtenir une autre répartition des richesses, comme cela a été dit lors des débats au Forum Social Mondial.

Les organisations présentes constatent que l'expansion des multinationales de télécommunications se réalise au détriment des travailleurs et des citoyens.

En conséquence, nous exigeons :

→ que les ressources créées dans le pays restent en grande partie où elles ont été produites par le travail et ne bénéficient pas pour l'essentiel à la richesse des actionnaires des multinationales ;

→ que les multinationales prennent en considération l'ensemble des travailleurs, du vendeur de rues au cadre de direction, de l'employé au travailleur sous-traitant. Tous les personnels doivent bénéficier de garanties sociales, de bonnes conditions de travail, et de rémunérations directes ou indirectes, ainsi que de droits syndicaux. Les résultats étant globalisés, il doit en être de même pour la répartition des richesses pour toutes et tous, en recherchant l'harmonisation par le haut ;

→ que les opérateurs de télécommunications mettent en place des infrastructures de communication qui permettent aux populations de bénéficier de l'accès à tous les moyens de communications fixe, mobile et internet avec une couverture de réseaux de qualité, des tarifs bas, régulés et respectant la péréquation ;

→ que les instances de régulations locales de télécommunications veillent au bien public. Nous réitérons notre demande que les télécommunications soient considérées comme un bien commun.

Les organisations conscientes des enjeux et soucieuses de continuer à approfondir les débats en vue de proposer des solutions pour que citoyens et travailleurs de tous les pays puissent communiquer librement et vivre dignement proposent de se réunir dans le cadre d'**un Forum Social Africain - Européen des télécommunications où syndicats, ONG, associations d'usagers et de consommateurs viennent débattre de cette problématique.**

Fait à Dakar,
le 11 février 2011

Les organisations signataires

→ **CNE-CSC** (Belgique),

→ **SYNAPOSTEL-CI** (Côte d'Ivoire),

→ **CGT** (France),

→ **Sud PTT** (France),

→ **SLC CGIL Osiris** (Italie),

→ **CSA** (Sénégal),

→ **SYTS-CNTS** (Sénégal).



Présentation du **Colloque**
et **aperçu du métier** à travers le monde



Afin de faire le maximum de profits, la diminution des coûts est aujourd'hui un objectif majeur pour l'ensemble des entreprises et des administrations. Les Banques, les Préfectures, et toutes les Entreprises de Services ont aujourd'hui leur service client, qui vise la meilleure satisfaction à un coût minimum pour les usagers - *« consommateurs »*. Par exemple, les guichets dans les banques ont disparu au profit d'un numéro d'appel en 08... Ce phénomène a conduit au licenciement de millions de salariés à travers le monde, mais aussi à une déshumanisation totale des services clients.

Afin de répondre à ce nouveau besoin, des multinationales de **Centres d'Appels** sont nées et fournissent des millions de poste de travail sur tous les continents. Allant de 20 000 salariés pour le plus grand centre à quelques personnes au plus petit, le marché est très divers en fonction des pays, mais présente toutefois des similitudes importantes d'un point de vue des métiers, de l'organisation et des contraintes de travail.

Dans cette première partie, nous présenterons le marché des **Centres d'Appels** dans quelques pays, et la démarche de travail dans laquelle s'insère ce Colloque.



Frédéric MADELIN,
SUD PTT (France)

Secrétaire Fédéral à Sud PTT en charge notamment de ***la question des Centres d'Appels.*** *Il a été salarié pendant plus de 10 ans d'un Centre d'Appels.*

Pourquoi ce colloque ?

Depuis plusieurs années on fait tous et toutes, chacun dans son Centre d'Appels, le constat que nos appels et nos métiers sont internationalisés puisqu'il n'est pas rare d'être en ligne avec un collègue de l'autre côté de la Méditerranée ou en Afrique, pour les camarades français, mais pour les camarades espagnols cela peut être en Amérique latine ou pour les Américains aux Philippines ou en Inde.

Donc dans la vie de tous les jours, on s'aperçoit que nos métiers sont hors frontières et qu'on a vraiment intérêt, si l'on veut faire progresser nos acquis sociaux, nos salaires, nos conditions de travail, à discuter, comparer, et surtout essayer de s'allier pour pouvoir se battre ensemble aux mêmes moments sur les mêmes luttes, et surtout essayer de casser cette concurrence entre les pays et les salariés qui nous est imposée dans les discussions des plans sociaux avec nos patrons.

C'est un peu le but de ce Colloque, de faire tomber les frontières établies par nos patrons, échanger sur nos conditions de travail, essayer de mieux comprendre les situations et les conditions de travail dans les pays, finalement de s'apercevoir que nos conditions de travail sont finalement très similaires. On pense par exemple à TÉLÉPERFORMANCE où une bonne partie du management en France est d'abord testée au Mexique ou ailleurs en Amérique latine. Mais on le sait tous, le management en général, mais aussi les logiciels et les conditions de travail, sont calqués sur les uns sur les autres dans les différents pays.

Donc c'est un peu tout ce qu'on va voir.

On va également essayer de discuter de ce que c'est de travailler tous ensemble, de travailler internationalement à des échanges entre syndicats, et on terminera sur les délocalisations. Il y a quelques jours le syndicat des patrons des Centres d'Appels sous-traitants français a fait un communiqué de presse annonçant la suppression potentielle de 10 000 emplois en France. On sait que de nombreux emplois sont également supprimés en Europe dans le secteur, on l'a vu à travers les luttes menées en Italie, donc on va aussi essayer de discuter de ça, car les suppressions d'emploi, et plus généralement les pressions sur les emplois, ne concernent pas que la rive Nord de la Méditerranée. Les camarades de l'UGTT expliqueront par exemple que pendant la révolution tunisienne mais aussi après, quand les travailleurs de TÉLÉPERFORMANCE étaient en grève, on a brandi la menace de délocalisation vers le Maroc ou le Sénégal, et les camarades sénégalais pourront également expliquer que dans les salons patronaux, du type du SECA en France, les patrons discutent de comment répartir le travail entre les différents pays. Concernant les Sénégalais, on essaie de leur envoyer le télémarketing, et en fonction des revendications des salariés, on va plus ou moins envoyer du travail, selon le niveau de marge réalisé par produit.

Le but de notre Colloque c'est d'apprendre à nous connaître ; c'est le premier donc on ne verra pas tout en trois jours, le but c'est surtout de construire une dynamique de ou à long terme.

L'idée était de faire ce Colloque avec l'ensemble des organisations syndicales qui le veulent, on a fait le choix de ne pas rentrer dans un réseau préexistant, et de dépasser ainsi les difficultés qui peuvent exister entre nous dans nos pays, pour faire avancer tous ensemble les droits des salariés des Centres d'Appels.

Le réseau est ouvert à tout le monde, il comporte des syndicats très radicaux, d'autres qui le sont beaucoup moins. ...

Certains sont membres de la CES ou de l'UNI, d'autres appartiennent au réseau international des syndicats de base et alternatifs. Notre but aujourd'hui est vraiment de réagir en salariés et syndicalistes, de faire tomber nos étiquettes syndicales, de faire tomber également nos étiquettes d'entreprises, pour voir comment on peut aujourd'hui faire progresser nos droits.

Je termine par la liste des organisations syndicales présentes mais aussi celles qui se sont excusées :

- La **CGT** française ;
- La **CGT-E** espagnole ;
- La **CNTS** sénégalaise ;
- La **CSC/CNE** belge ;
- La **CTA** argentine ;
- La **CUB** italienne ;
- La **FGTB/SETCA** belge ;
- La **FI.SE.MA** malgache ;
- La **FNV** hollandaise ;
- Le **NCCU** sud-africaine ;
- Le **SNTPT** sénégalaise ;
- Le **SUD PTT** française ;
- L'**UGTM** marocaine ;
- L'**UGTT** tunisienne ;
- L'**USB** italienne.

Les excusés :

La **FDT** marocaine, la **TSC** anglaise, la **CSP/Consultas** brésilienne et l'**Association de Travailleurs Philippins**, qui ne sont pas syndiqués mais organisés en association, puisqu'il est très compliqué de créer un syndicat aux Philippines. Nous essayons de les appuyer pour qu'ils y parviennent.

Nous accueillons aussi **Daniel LYNCH**, représentant l'**UNI**, ainsi que des représentants des organisations syndicales françaises **CFDT, CFE-CGC** et **UNSA.**

Enfin les entreprises représentées :

3 Suisses, Acticall, Ajilon CCS, Altran, Amadeus, Armatis IDF, Armatis Nord, Atos, B2S, Bluelink, Call Expert, CCA International, Club Med, Coriolis Services, Direct Assurance, DOMEO, Econocom, EDF, Effia Synergie, Euriware, Euro Télé Services, France Telecom, Free, Help Line, INSEE, Intra Call Center, Laser Contact, LCL, LH2, Meilleur Taux, N'Allo, Natixis Financement, Nielsen, Osiatis, La Poste, Sellbytel, SFR, Sitel, Socam, Stenico, Téléperformance, Tellis, VPC Services, Webhelp, Xerox General Services...

La liste est assez représentative des entreprises en France et nous espérons qu'on pourra discuter plus précisément sur les matériels, les casques, les appareils qui servent à nous écouter.

Encore une fois, ce Colloque est un premier pas, nous n'irons pas cette fois-ci dans le détail des environnements de travail, mais lors d'un futur Colloque nous aborderons cette question de façon plus approfondie.

■ F. MADELIN



Christelle LECLERC,

Secrétaire Générale de l'Union Locale CGT de Saint-Denis depuis 2009 et Présidente de la Commission Administrative de la Bourse du Travail de Saint-Denis.

Elle est élue au Centre Technique Paritaire et du Comité d'Activités Sociales et Culturelles, ainsi qu'à la Commission Exécutive et au Bureau de l'Union Départementale de la Seine-Saint-Denis. Elle a été auparavant Secrétaire Générale du syndicat des Territoriaux de Saint-Denis.

Bonjour à tous, je serai brève pour vous laisser le temps d'échanger et d'aborder toutes les questions qui concernent vos métiers et vos professions.

Je suis d'abord très impressionnée de vous recevoir aujourd'hui à Saint-Denis, il est rare de recevoir des invités venus de pays si nombreux, et j'en suis très heureuse.

Je vais vous présenter très rapidement l'Union Locale : nous sommes hébergés à la Bourse du travail de Saint Denis, et nous nous rassemblons sur tout le territoire, avec des militants issus de syndicats ou de sections syndicales de la ville, chaque jour, pour réfléchir, proposer et décider pour les autres et

avec les autres. SAINT-DENIS c'est 105 000 habitants, 70 000 salariés qui se croisent chaque jour.

SAINT-DENIS avance, se transforme chaque jour, il y a de nombreuses créations d'entreprises c'est assez fulgurant. Aussi, nous travaillons tous les jours pour gagner des augmentations de salaire, pour défendre l'emploi sur le territoire, la protection sociale et les retraites, pour lutter contre les disparitions d'inspections du travail sur le territoire, qui se trouvent délocalisées. Nous cherchons à gagner des droits nouveaux dans l'entreprise, mais aussi tisser des liens, **c'est très important** : ***entre tous les salariés, quel que soit leur métier, ouvriers ou cadres, et lutter ensemble pour faire tomber les barrières que dresse le patronat entre nous.***

Lorsque Xavier BUROT m'a informée de ce Colloque, je ne connaissais pas bien votre secteur ni le travail que vous faites, ni vos conditions de travail. En cherchant à en savoir plus, j'ai découvert un environnement professionnel difficile, précaire, facteur de stress et de mal-être pour de nombreux salariés. Vous êtes les voix du téléphone. En France, 260 000 opérateurs décrochent le téléphone chaque jour, au plan international le nombre doit être considérable. C'est 5 fois plus qu'il y a 10 ans, pour un SMIC à la fin du mois, des salaires plafonnés, une hiérarchie pressante, des écoutes des conversations et des notations permanentes... C'est l'un des seuls secteurs qui recrutent même en période de crise économique.

Qui sont ces téléopérateurs ?

Ce métier a pour vocation de gérer à distance la relation que les entreprises souhaitent entretenir avec leurs clients. C'est un ensemble de moyens humains, organisationnels et techniques mis en place afin d'apporter à chaque client la réponse adaptée.

Mais alors qui êtes-vous ? Comment travaillez-vous ? A quoi correspondent vos métiers ? Comment fonctionnez-vous dans les entreprises qui vous emploient ? Comment recrutent-elles ? Pourquoi délocalisent-elles de plus en plus ?

C'est un univers en soi, des usines des temps modernes. Autant de questions que les usagers dont je fais partie ne connaissent pas même s'ils recourent à vos services chaque jour. Ce Colloque vous offre l'opportunité de revendiquer, de vous organiser, d'adopter des stratégies pour vous protéger, de lutter contre la domination patronale qui broie chaque jour des hommes et des femmes.

Je suis aujourd'hui très heureuse de vous accueillir à SAINT-DENIS, ville chargée d'histoire des luttes ouvrières. Je vous souhaite un très bon Colloque, la bienvenue parmi nous, et vous remercie de votre présence.

■ **C. LECLERC**



Taha LABIDI,

Secrétaire Général Adjoint du Syndicat UGTT de Téléperformance Tunisie, chargé de la Communication.

Il est affilié UGTT depuis 2007, et élu des salariés à la ***Commission Consultative de l'Entreprise*** *depuis 2010.*

Bonjour à tous. Nous allons essayer de vous présenter le métier des Centres d'Appels en Tunisie, les différents intervenants, et ce qui s'y passe avant et après la révolution.

Aujourd'hui, le secteur des Centres d'Appels en Tunisie emploie plus de 20 000 salariés, en majorité des diplômés des universités tunisiennes. Ce secteur existe depuis 2001, à l'époque il ne s'agissait que d'une seule entreprise qui employait cent salariés. Mais le secteur a connu une forte croissance due essentiellement à la proximité géographique de l'Europe, l'existence d'une main-œuvre qualifiée et bon marché, une bonne infrastructure de télécommunications, une souplesse juridique quant aux contrats de travail, à la mobilité géographique des salariés ainsi qu'à la planification.

Il existe aussi des conditions fiscales très alléchantes : les investisseurs étrangers qui viennent ...

... investir en Tunisie bénéficient d'une amnistie fiscale de 10 ans. Cette amnistie est renouvelable presque automatiquement en changeant l'affectation des salariés sous une nouvelle entité, cela renvoie aux facilités juridiques déjà évoquées.

Les salariés sont répartis en plus de 120 entreprises pour la plupart off-shore, depuis la PME employant une dizaine de téléconseillers installés dans un étage de villa louée pour l'occasion, jusqu' aux grandes firmes multinationales employant entre 800 et 5 000 salariés.

La plupart des employés travaillent pour le marché français, pour des raisons culturelles bien connues.

En 2007, 4 ans avant la révolution tunisienne, un premier groupe de salariés de TÉLÉPERFORMANCE a créé le premier Syndicat des Centres d'Appels dans le pays. Cette initiative risquée à l'époque venait en réponse aux frustrations d'une génération de diplômes doublement trahis. Cette bataille pour l'amélioration des conditions de travail et de vie n'a fait depuis que se propager et s'élargir à d'autres entreprises.

Aujourd'hui l'UGTT est présente dans les 10 entreprises les plus importantes, dont :

→ Téléperformance,

→ Stream,

→ Transcom,

→ Laser Contact,

→ Orange,

→ Sellbytel,

avec plus de 4.000 adhérents.

Les luttes de ces différentes sections syndicales, toutes affiliées à la Fédération des Postes et Télécommunications, portent sur les différents axes relatifs aux attentes des salariés, ce qui a permis d'arracher diverses avancées en matière de salaires, de conditions de travail, de santé et sécurité au travail, de droit social et d'avantages sociaux en faveur des salariés et de leurs familles.

Ces avancées ont été le fruit de fortes mobilisations : des Assemblées Générales, les communiqués, les préavis de grève, et même les siting ont été notre lot commun.

Après la révolution du 14 janvier, nos luttes continuent et l'aspiration au travail décent anime toujours plus nos collègues. Nous pensons que sans garantir la dignité des salariés et sans concrétiser nos aspirations légitimes à un travail décent, la révolution ne saura pas digne de ce terme.

De ce fait, notre priorité est la mise en place d'une convention sectorielle Centres d'Appels, comme un contrat collectif juste et équitable, qui mettra fin à toutes les formes de chantage entre dignité et travail.

Nous savons quant à nous que la solidarité entre salariés est l'arme la plus précieuse dont peut jouir la classe ouvrière pour garantir ses droits. Nous avons toujours cherché à développer des formes de solidarité locale et internationale.

Le réseau international Centres d'Appels, qui était un des fruits des échanges entre SUD PTT et UGTT depuis 2010, et qui commence heureusement à s'élargir, est pour nous un moyen de créer des synergies entre les syndicats des Centres d'Appels à travers le monde, ayant pour but de mieux répondre aux demandes des salariés de chaque pays.

Nous sommes convaincus que le moment est venu pour que tous les syndicats arrêtent de penser aux intérêts immédiats, locaux et même chauvins, de leurs adhérents et commencent immédiatement à ouvrir un débat franc, sérieux, constructif et sans préjugés et idées reçues.

Ce réseau peut être le lieu propice à ce débat, et peut mener à des actions concrètes qui apportent des réponses claires à des demandes précises.

Nous sommes ici pour voir avec vous les possibilités de mener des actions communes, et quel type d'action nous pouvons mener ensemble pour garantir un standard international de droits sociaux pour les salariés des Centres d'Appels dans chaque pays, et pour discuter de la possibilité de mettre en place des accords globaux par entreprise.

Bien entendu nous sommes là aussi pour vous écouter, écouter vos propositions et recevoir vos remarques. Nos tâches paraissent aujourd'hui lourdes mais notre engagement est fort, pour relever les défis et être à la hauteur de nos responsabilités surtout que nous faisons face à un patronat de plus en plus barbare qui n'hésite pas à recourir à tous les moyens pour maximiser ses gains au détriment des salariés, des pays et de la planète entière.

Unissons-nous pour défendre la dignité et l'avenir.

Je vous remercie.

■ T. LABIDI





Philippe SAMEK,
CSC/CNE (Belgique)

*Permanent à la Centrale Nationale des Employés (CNE, 1ère centrale syndicale de Belgique francophone) depuis 1999, et en **charge des Centres d'Appels** depuis 2004.*

Il y a un petit nouveau dans la politique française qui a 15% dans les sondages pour le moment, et chaque fois que je le vois il parle depuis le pupitre, donc je vais parler au pupitre également. C'est utile de regarder France 3 à l'hôtel.

Il y a 30 ans j'étais étudiant, et pendant les vacances, comme job étudiant, j'allais travailler dans une brasserie. Je viens de Belgique et comme vous le savez il y en a des brasseries. J'avais 18 ans, donc c'était en fait il y a plus de 30 ans, j'étais dans une brasserie et j'avais comme travail de surveiller les bouteilles, et quand il manquait une capsule je devais retirer la bouteille. Voilà ce que je faisais pour payer mes études. Puis 20 ans plus tard je suis devenu permanent au syndicat, après un long chemin fait de traverses, que je vous épargnerai, et on m'a dit :
« tu vas t'occuper des Centres d'Appels ».

Je suis donc allé visiter des Centres d'Appels. Et quand j'entendais le bruit sur les plateaux, quand je voyais la manière dont les gens étaient distribués sur les plateaux, je me disais :
« mais ça, c'est la même chose que ce que tu voyais à l'époque dans les brasseries, ce sont les Temps Modernes, les gens ne travaillent pas avec des chapeaux noirs et n'ont pas de petite moustache à la Charlot, mais ce sont les Temps Modernes, et le Taylorisme est revenu ».

Donc je voulais vous dire que le Taylorisme n'est pas mort mais ce n'est pas forcément une mauvaise nouvelle. Car c'est dans les entreprises tayloriennes que jusqu'à présent on a fait le syndicalisme le plus performant donc, normalement, dans une entreprise de type taylorienne, on sait comment on doit faire le syndicat.

Petite digression avant de revenir au taylorisme :
qu'est-ce qui fait que dans les entreprises on a du mal aujourd'hui à faire du syndicalisme ? C'est toute une série de facteurs qui les font différer des Centres d'Appels. C'est par exemple la différence de statut entre les travailleurs. On est dans une entreprise avec des cols blancs, des cols bleus, des cadres, toutes les couleurs de cols possibles, avec des statuts de travail très différents, et donc les solidarités sont très difficiles à établir entre les travailleurs. C'est un problème que le syndicat aujourd'hui a beaucoup de mal à affronter. Il y a également ce que j'appelle la dissolution du rapport d'autorité avec l'employeur, très souvent le travailleur qui est à son poste ne connaît même plus son patron, qui est outre-mer, qui est dans un autre pays. Il n'y a pas de rapport entre le salarié et son patron, s'il a envie de se plaindre il ne sait même pas où le trouver, il va devoir s'adresser à une hiérarchie intermédiaire qui ne pourra rien faire d'autre que la *« boîte aux lettres »*. C'est un problème que les syndicats ont du mal à dépasser.

Il y a également l'éclatement des lieux de travail. Une même entreprise utilise des gens à des endroits différents, les gens ne se rencontrent plus. Il y a également l'éclatement du temps de travail. Les gens dans une même entreprise travaillent à des moments différents et ne font que se croiser. Et toutes ces questions de flexibilité de temps et de lieu sont des questions difficiles à relever par le syndicat.

Dernier élément, il y a la mise en réseau des entreprises, les entreprises se mettent en réseau pour produire mais nos organisations syndicales ont beaucoup de mal à se mettre en réseau, et en tout cas les travailleurs, eux, ne le sont pas. Il existe un réseau patronal, mais pas encore de réseau syndical.

Donc tout ce que je vous dis n'est pas forcément une mauvaise nouvelle pour les Centres d'Appels puisqu'ils sont typiques de l'organisation taylorienne, tout le monde travaille sur le même plateau, on dirait de grandes ruches, où les abeilles peuvent se parler entre elles. Il y a une unité de contrat, presque tout le monde a le même contrat. Bien sûr on passe d'abord par l'intérim et le CDD, mais il n'y a pas 36 000 sortes de contrats de travail. Il y a une unité de fonction, tout le monde fait le même **...**

... travail, bien sûr certains font peut-être plus de in-band que d'out-band, mais globalement c'est le même travail.
Il y a une unité de rémunération, elle est basse mais plus ou moins la même pour tout le monde. Bien sûr il y a des primes, celui qui vend gagne un peu plus que celui qui ne vend pas, il y a des bonus, mais la rémunération est unifiée.
Et enfin il y a un caractère désincarné du travail. C'est comme au temps du taylorisme, des gens réfléchissent à ce que vous devez dire, et vous le dites, en suivant des menus, en expliquant des choses mais ça n'est pas à vous de les définir.
Tout ça relève du taylorisme et on sait comment faire du syndicat dans le taylorisme.
Bien sûr il y a des différences. J'ai déjà un peu parlé de la dégradation de l'autorité patronale, dans beaucoup de Centres d'Appels, vous ne connaissez plus votre patron. Votre Call Center a vendu vos services à un donneur d'ordre. Il existe même des entreprises où le donneur d'ordre peut directement déconnecter le travailleur s'il n'est pas satisfait de son travail. Vous allez vous plaindre à votre patron, il vous dit qu'il ne peut rien faire et qu'il a vendu vos services à quelqu'un d'autre, *« celui-ci vous vire, donc je vous vire »*.
Autre problème : la mondialisation et les multinationales dont nous allons parler aujourd'hui. Un Call Center ne travaille jamais tout seul, il travaille dans un réseau, soit dans une multinationale, soit pour une multinationale, soit en concurrence avec les multinationales. Donc c'est aussi un défi à relever.
Avec toutes les recettes du taylorisme, et en y apportant quelques adaptations, il faut développer un projet syndical spécifique aux Centres d'Appels.

Il y a trois niveaux pour développer ce projet :

→ d'abord en interne à l'entreprise, il faut lutter **contre les différences et discriminations des travailleurs**.
J'ai des exemples ici dans la salle, **Claudio DI TULLIO** a négocié des Conventions Collectives qui établissent qu'un intérimaire restant 6 mois chez nous a automatiquement un Contrat de Travail à Durée Indéterminée, sans clause d'essai à son contrat puisqu'il a déjà été testé pendant 6 mois par l'entreprise. Il a son contrat tout de suite. Il faut également lutter dans les entreprises contre le turn-over. Pour que les gens s'investissent pour transformer leur milieu de travail, il faut qu'ils comprennent qu'ils vont y rester. Si le Call Center est un endroit dont vous partez très rapidement, pourquoi se battre pour le changer, puisque vous allez partir dans six mois ? Si vous restez dans votre emploi, vous allez vous battre pour transformer vos conditions de travail.

→ Deuxième niveau, **le national**.
Même si l'on veut construire un réseau international, il faut que nous revendiquions l'amélioration de nos conditions de travail dans le droit national. En Belgique par exemple nous essayons de négocier des conditions sectorielles, sur la formation, le niveau des salaires.
Nous essayons d'interpeller le patronat pour créer un vrai secteur. Car nous avons déjà créé ce que nous appelons des Commissions Paritaires, qui sont en réalité des sous-secteurs, où sont affiliés les Centres d'Appels bien qu'ils soient moins bien payés que dans l'entreprise initiale. Claudio DI TULLIO travaille dans un Call Center au service d'ELECTRABEL, qui est le distributeur d'électricité belge. ELECTRABEL, plutôt que payer correctement les gens aux mêmes conditions de travail qu'il le faisait avant, a créé un Call Center externe. Il peut donner à Claudio DI TULLIO, mais pour beaucoup moins cher, le même travail qu'il donnait avant à ses employés. Il existe un dumping social à l'intérieur même des frontières, et le syndicat fait face à un gros problème, puisqu'il n'est pas capable de développer un réseau à l'intérieur des frontières nationales. Le Centre d'Appels de Claudio DI TULLIO existe depuis 12 ans et la première rencontre entre ses délégués et les délégués syndicaux d'ELECTRABEL a eu lieu il y a deux ans seulement. Il a fallu dix ans au syndicat pour comprendre que ces travailleurs avaient peut-être des choses à voir avec ceux de l'entreprise mère. Devant ces difficultés de travailler en réseau au plan national, on peut se dire que le faire à l'international va être encore plus difficile.

→ Troisième niveau : **l'échelle mondiale**, pour laquelle nous sommes là. Mais il faut être prudent car nos vieilles organisations ne sont pas des réseaux. Et donc il faut les faire travailler en réseau en interne, afin qu'elles intègrent cette culture d'échange, de partage, d'enrichissement, pour qu'après ils puissent s'engager dans la création d'un réseau international. Et il faut accepter de participer sans forcément être leader, il faut développer cette idée de s'enrichir communément, et non en rester à l'idée de se voir pour échanger, ce qui n'est pas du réseau.
Un échange c'est quelque chose qui fonctionne tous les jours, auquel tout le monde contribue, et n'est pas uniquement en demande. Si toutes les expériences positives sont échangées et améliorées, alors nous obtiendrons un lieu de création d'une culture syndicale positive, la capacité de développer une nouvelle connaissance d'action dans les Centres d'Appels et les multinationales.

J'espère qu'on arrivera à démarrer ce travail aujourd'hui.

Centres d'Appels et travail syndical :

Vieilles casseroles mais nouvelles recettes !

Quand on observe le fonctionnement et le travail d'un Centre d'Appels, le parallélisme avec une usine des Temps Modernes ne tarde pas à s'imposer. Bien sûr, les employés ne portent ni le petit chapeau noir de Charlot ni sa moustache surannée. Mais avec le bruit des conversations et l'utilisation quadrillée des plateaux, l'impression de travail à la chaîne a tôt fait de s'imposer. A la réflexion, il s'agit de bien plus qu'une impression.

→ Taylorisme et néo-taylorisme

C'est dans les entreprises organisées selon les principes du taylorisme que le syndicalisme a développé son modèle le plus performant. Normal : l'atelier permettait de rencontrer directement un groupe déjà formé de travailleurs, et la chaîne était la cible tout indiquée pour les actions *(de blocage ou de sabotage)*.

Une entreprise taylorienne, c'est une unité de lieu, de temps, de fonction, de rémunération *(bien sûr, on a connu la rémunération à la pièce…)*

Avec la fin de l'ère industrielle, l'activité économique a imaginé d'autres formes d'organisation et de production. C'est avec la difficulté des syndicats à s'adapter à ces autres formes d'organisation du travail qu'un mouvement de déclin semble s'être installé.

Nous devons avouer notre problème à interroger :

→ <u>les différences de statut des travailleurs</u>. Comment solidariser des cadres avec d'autres travailleurs en col blanc ou bleu ? Comment solidariser des travailleurs en statut précaire avec d'autres qui défendent leur CDI ? ;

→ <u>la dilution du rapport d'autorité de l'employeur</u>. Quand l'évaluation du travailleur par le client prend le pas sur celle réalisée par le patron ; quand un même travailleur est mis à disposition de 2 employeurs en réseau ; etc. A qui le travailleur ou son syndicat peut-il s'adresser ? ;

→ <u>l'éclatement des lieux d'exécution du travail</u>. Avec les nouvelles technologies *(télétravail)* ou le développement d'entreprises multi-sièges, le groupe des travailleurs est éparpillé ;

→ <u>l'éclatement des temps d'exécution du travail</u>. La généralisation des horaires flexibles ou variables conduisent les travailleurs à ne plus que se croiser ;

→ <u>la mise en réseau des entreprises</u>. Les entreprises travaillent sur des projets qui nécessitent leur mise en réseau, sans nécessairement mise en réseau de leurs travailleurs et de leurs organisations représentatives.

→ Les Centres d'Appels sont un des lieux de survivance du taylorisme aujourd'hui

Un Centre d'Appels aujourd'hui, à bien des égards, c'est une entreprise taylorienne.

On y constate :

→ <u>une unité de lieu</u>. Tous les travailleurs sont rassemblés sur un site ;

→ <u>une unité de contrat</u>. Même s'il y a un passage obligé dans la procédure de recrutement par l'intérim et le CDD, une majeure partie des travailleurs reçoivent en finalité un CDI, le plus souvent à temps plein ;

→ <u>une unité de fonction</u>. L'agent de Centre d'Appels exerce un métier relativement bien défini, même si des différences peuvent apparaître entre l'in-bound, l'out-bound, et l'intégration de fonctions commerciales et techniques ;

→ <u>une unité de rémunération</u>. La pratique du salaire variable est peu répandue, même si on constate l'augmentation de pratiques comme le bonus collectif *(CCT 90 en Belgique)* ou l'intéressement *(dans le cas des pratiques de vente) ;*

→ <u>unité du caractère segmenté et « désincarné » du travail</u>. Il y a une séparation très nette entre les fonctions de conception (endossée par l'encadrement supérieur), de surveillance *(exercée par une hiérarchie intermédiaire souvent tatillonne)*, et d'exécution du travail.

Tous ces éléments sont des facteurs favorables à une identification collective des travailleurs en tant que groupe, face à la hiérarchie et face à la direction.

→ Modernité

Les Centres d'Appels, pour fonctionner sur le modèle taylorien, n'en sont pas moins des entreprises du XXIe siècle.

Outre l'utilisation des nouvelles technologies de la communication, **pointons quelques différences avec le taylorisme classique : …**

→ <u>un turn-over particulier</u>. Beaucoup de Centres d'Appels ne fidélisent pas leurs employés. Pour beaucoup, il s'agit d'un premier emploi qui servira d'entrée sur le marché du travail. On le quittera rapidement pour un autre emploi, mieux considéré socialement, plus confortable au niveau des horaires, et surtout mieux rémunéré ;

→ <u>une dégradation de l'autorité patronale</u>. De plus en plus souvent, l'employé de Centre d'Appels se trouve directement confronté avec les exigences, les évaluations et même les sanctions qui sont prises par le client donneurs d'ordre. Dans nombre de cas, l'employeur *« légal »* ne fait qu'entériner les décision du donneur d'ordre ;

→ <u>la mondialisation et les multinationales</u>. L'activité des Centres d'Appels est exercée par des PME nationales, mais aussi par des grandes multinationales qui dominent le secteur. De plus, même les PME travaillent en sous-traitance pour des entreprises de toutes dimensions, et donc aussi multinationales.

→ Un projet syndical spécifique pour les Centres d'Appels

Dans ce contexte, et comme les recettes du syndicalisme industriel sont connues et éprouvées, un projet syndical spécifique aux Centres d'Appels doit insister sur la construction des solidarités et de l'identité collectives des travailleurs. <u>Cette construction doit s'opérer sur trois niveaux</u> : **l'entreprise, le secteur normatif national, et le réseautage syndical global.**

→ <u>En interne à l'entreprise</u>. Différentes pistes de revendication peuvent être suivies au niveau du Centre d'Appels lui-même :

> en luttant contre les différences et discriminations entre travailleurs. Des conventions collectives ont ainsi été négociées pour réduire au plus court les temps passés en contrats précaires. Intérim, CDD, clauses d'essai abusives, etc. peuvent ainsi être intégrés dans le *« parcours carrière » ;*

> en limitant le turn-over. Plus un travailleur pense qu'il peut garder son emploi, et plus il sera motivé à améliorer l'environnement cet emploi *(notamment par l'action syndicale)*. Des Conventions Collectives instaurant un droit à une formation professionnelle de qualité *(axée sur le développement des compétences « métiers » plutôt que sur la connaissance des produits)* augmente l'employabilité des travailleurs et les stabilise dans leur emploi.

→ <u>Au niveau sectoriel national</u>. En Belgique, le secteur des Centres d'Appels n'est pas reconnu en tant que tel. Les Centres d'Appels internes répondent aux législations de leur entreprise mère.

<u>Pour les Centres d'Appels externes :</u>

> on a négocié au niveau du secteur *(la commission paritaire 218, qui concerne aussi beaucoup d'autres entreprises est très différente de celle des Centres d'Appels)* une classification de fonction qui reconnaît le métier d'agent de Centre d'Appels et lui attribue un salaire sectoriel minimal ;

> des actions sont menées devant les tribunaux pour créer de la jurisprudence, notamment pour forcer les donneurs d'ordre à reprendre le personnel des Centres d'Appels qui perdent des contrats de service. Sinon, c'est chaque fois le personnel qui paie la facture sociale des aléas commerciaux de leurs employeurs. Ces actions s'inscrivent clairement dans la dernière campagne mondiale de UNI visant à revendiquer des normes sectorielles pour les Centres d'Appels.

→ <u>Le réseautage global</u>. Une des différences pointées avec les entreprises tayloriennes de l'ère industrielle est la mondialisation.
Beaucoup de nos Centres d'Appels appartiennent à des multinationales :

IPG,
SITEL,
STEFANINI,
TELEPERFORMANCE,
etc.

ou travaillent pour des multinationales, ex :

FRANCE-TÉLÉCOM,
SUEZ,
VUITTON,
etc.

Il nous faut donc développer un réseau *(et un réseau c'est beaucoup plus qu'une base de données, qu'un groupe sur facebook, ou qu'une pyramide d'information)*. Un réseau c'est une toile avec des inputs et des demandes qui viennent des membres, un carrefour d'échange et de création de compétence syndicale.
C'est pour créer et développer ce réseau que nous sommes là aujourd'hui.

■ P. SAMEK







Juan José RODRIGUES,
CGT-E (Espagne)

Membre du Secrétariat permanent de la Coordination Nationale « Télémarketing » de la CGT-E.

Je suis Juan José RODRIGUES et je veux d'abord remercier Solidaires et la CGT française de nous permettre d'être tous ensemble ici, d'entamer le débat, et de nous permettre quelque chose qui pour nous a beaucoup d'importance.

Nous venons d'Espagne et **en Espagne, nous avons eu une grève générale très importante le 29 mars**, c'était la neuvième grève générale dans le pays depuis le début de la démocratie. Cette grève était indispensable, et c'est seulement un début, en raison de la situation économique et sociale que nous subissons, car toutes les mesures d'austérité décidées au niveau de l'Union européenne, imposées par MERKEL et SARKOZY, nous impactent beaucoup, surtout la classe ouvrière.

La situation aujourd'hui dans les Centres d'Appels, avec les dernières réformes qui viennent d'être signées, a rendu les choses encore plus précaires, et les conditions d'exploitation seront encore plus fortes à partir de cette nouvelle réforme.

L'objectif principal de notre syndicat, à travers sa présence ici, est vraiment de construire l'unité syndicale pour qu'on puisse connaître la situation des travailleurs dans chaque pays et qu'on puisse combattre ensemble.

La CGT espagnole est un syndicat internationaliste avec une vocation réellement internationale, et d'autre part nous sommes anarcho-syndicalistes. Nous ne sommes pas si radicaux que certains le pensent, mais il est vrai, par exemple, que nous n'avons pas signé les Conventions Collectives qui réglementent notre secteur. Il y a deux syndicats majoritaires en Espagne, Commission Ouvrière et l'UGT, qui ont signé ces conventions, et qui ont essayé à travers ces textes d'améliorer certains aspects des conditions de travail, qui étaient vraiment très mauvaises dans un premier temps.

Le télémarketing est arrivé en Espagne, via TELEFONICA, qui avait décidé que ses salariés qui faisaient un travail pour 2 000 euros pourraient faire le même travail dans un Call Center externalisé pour 700 ou 800 euros.

A partir de là, ils ont commencé à signer des Conventions Collectives, 4 plus précisément, mais les améliorations réelles que nous avons obtenues ont été le produit de la dénonciation de situations de violation de ces Conventions Collectives par les entreprises. Par exemple, les pauses visuelles toutes les heures ou encore les 5 minutes de repos nous ont coûté un an et demi de procédure juridique pour enfin obtenir raison, alors que ça n'était rien pour les entreprises mais indispensable pour les travailleurs.

Actuellement en Espagne, il y a une centaine d'entreprises de télémarketing mais le marché est largement dominé par 10 d'entre elles seulement.

Celles-ci ont autour de 220 000 travailleurs, dont seulement 60 000 sont en Espagne même. Le reste, comme par exemple pour ATENTO - une des principales – est délocalisée : ATENTO a plus de 120 000 travailleurs au Maroc, en Argentine, au Chili, au Brésil...

Ils ont bien sûr des petites unités dans la plupart des provinces espagnoles, d'environ 500 travailleurs, mais ils contribuent aux suppressions d'emplois liées aux délocalisations vers l'Amérique Latine.

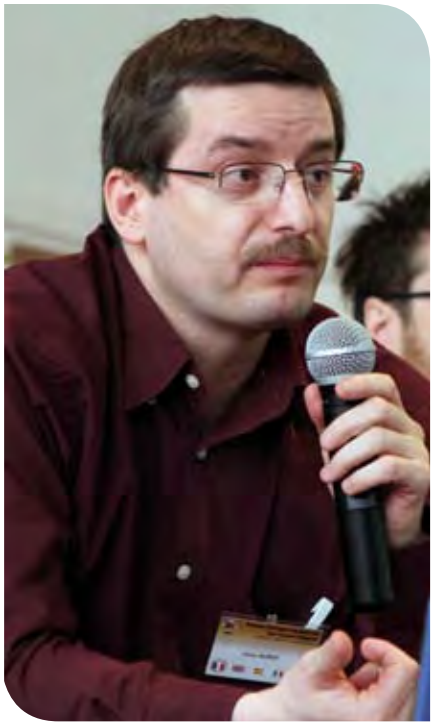
Le salaire minimum en Espagne est autour de 650 euros et le salaire d'un téléconseiller pour 39 heures est autour de 980/1 000 euros. Pour le même travail, l'entreprise délocalise en Amérique du Sud et paye environ 220 dollars, soit un quart du salaire espagnol.

Nous sommes ici aujourd'hui car tout ce que nous avons obtenu en tant que syndicat *(nous sommes la troisième force syndicale en Espagne et nous continuons de croître)* procède des mobilisations et des démarches juridiques.

Nous considérons très important de laisser derrière nous les différences qui peuvent nous séparer et nous devons nous allier et unir nos revendications. ...

... Nous sommes allés en Tunisie et nous avons été très surpris car la santé des travailleurs tunisiens, qui s'appuie sur les dispositions du droit du travail tunisien, est bien supérieure à celle que nous connaissons en Espagne. Les entreprises dans l'État espagnol proposent des conditions de travail qui sont meilleures que celles qu'elles proposent en Espagne, et nous ne comprenons pas vraiment pourquoi. Peut-être qu'ils économisent en salaire et qu'ils peuvent ainsi proposer de meilleures conditions de travail. Quoiqu'il en soit on ne comprend pas. Ce sont les quelques commentaires que je voulais vous livrer, et je répète qu'être ici pour nous est très important, on espère contribuer autant que possible à cette dynamique collective.

■ J.J. RODRIGUES



Xavier BUROT,
Fédération des Sociétés d'Etudes - CGT (France)

*Secrétaire Fédéral **en charge des Centres d'Appels** au sein de la Fédération CGT des Sociétés d'Etudes.*

Je vais faire un petit état des lieux de ce qu'est le secteur des Centres d'Appels en France. L'essor de ce secteur dans le pays date des années 80, avec l'apparition de centres dédiés au télémarketing. Depuis le début des années 80, vous aviez des petits centres de 20 ou 30 personnes, aujourd'hui les centres regroupent plutôt 200 ou 300 personnes et les groupes 5 à 6 000 personnes.
Aujourd'hui, on compte 3 500 Centres d'Appels en France, dont 963 prestataires.
La répartition géographique est à peu près homogène suivant les grands axes autoroutiers ou ferroviaires car généralement les Centres d'Appels sont implantés près d'accès de proximité.

Les trois régions privilégiées d'implantation sont :

→ l'Île de France (18%),
→ le Nord et Rhône Alpes avec 9%.

L'implantation dépend de l'accessibilité pour les clients, ce qui implique une proximité de Paris ou à défaut une connexion rapide à Paris, par avion ou par train, mais également des aides des collectivités locales. C'est en effet un des secteurs les plus aidés, à travers des aides à l'installation ou des aides à la formation.

Concernant le nombre de salariés : ils sont environ 273 000 en France, avec une croissance de 10 000 postes par an, et un turnover de 25% annuel. On imagine le nombre de personnes brassées par ces Centres d'Appels en France. Quand le SP2C *(syndicat patronal)* dit que l'arrivée de Free va occasionner la disparition de 10 000 emplois, c'est possible, sans que rien ne l'assure. Il est surtout probable que ça ne détruise pas le nombre d'emplois, mais que cela ralentira leur rythme de création. Ça va ralentir le business, même si la téléphonie est un business encore important dans le secteur *(– 54 %)*.
D'autres secteurs commencent à augmenter, par exemple l'Energie, la Banque et Assurances, et le Tourisme. Il existe donc encore des créneaux de développement et de croissance de l'emploi dans le secteur des Centres d'Appels.

Je le disais, les emplois sont hautement subventionnés, via les collectivités locales *(Conseils Régionaux, Conseils Généraux, qui soutiennent l'implantation des Centres)*. On a vu récemment ARVATO protester car dans le même temps où il basait son Centre sur Angoulême, un autre Centre s'implantait sans qu'il en ait été informé. Il dénonçait le fait que cela réduirait potentiellement le nombre d'emplois qui pour-

raient être créés, car cela réduirait les incitations fiscales dont l'entreprise pourrait bénéficier. Il faut savoir que les Centres d'Appels perçoivent des aides au moment de leur création, mais il existe un tas d'autres aides : l'aide sur les bas salaires, et la loi AUBRY I a exonéré presque tous les bas salaires de charges sociales – tout au moins pour une grande partie, représente une manne pour les entreprises du secteur.

Il existe aussi les dispositifs d'aide à la formation. Les Centres d'Appels ont recours à tous les systèmes possibles pour pouvoir faire subventionner les formations par d'autres fonds que les leurs : les dispositifs du Pôle Emploi pour les nouveaux embauchés, les AGEFOS pour les gens déjà embauchés, les aides du Conseil Régional sur certaines formations... ils utilisent vraiment tous les dispositifs existants.

En 2009, l'État avait même signé une convention avec des Centres d'Appels pour débloquer 18 millions d'euros contre l'engagement d'embaucher 50 000 nouveaux salariés en trois ans. De l'aveu même du SP2C, il n'a été créé que 20 000 emplois depuis 2009.

Au plan économique, le secteur se porte très bien, et contrairement à beaucoup d'autres la crise ne le touche pas trop. Le taux de croissance a un peu diminué, passant de deux à un seul chiffre mais le chiffre d'affaires global a augmenté de 67% depuis 2005, alors que les effectifs n'ont augmenté que de 30%. C'est le résultat des gains de productivité que l'on nous a demandé de créer, c'est-à-dire créer plus de richesses avec moins de personnel.

C'est d'ailleurs ce qui a permis à quelques groupes comme TÉLÉPERFORMANCE ou ACTICALL, par exemple, de changer leur actionnariat sans problème. ACTICALL a changé son actionnariat il y a deux ans. B2S cette année a encore été rachetée. LASER CONTACT va changer d'actionnaires très prochainement.

C'est un marché juteux, sans problème pour trouver des investisseurs.

<u>Concernant les activités du secteur</u>, en France, à la différence d'autres pays, les Centres d'Appels concernent tous les secteurs d'activité. Seule 22% de l'activité exercée en France est effectuée en sous-traitance, tout le reste est encore en interne.
Mais sur l'activité globale des entreprises française, 21% est délocalisée.

L'externalisation du secteur va aller en s'accentuant, car des secteurs comme la Banque et les Assurances ou l'Energie n'ont pas encore externalisés, même si ça commence pour cette dernière. Donc il y a encore d'importantes possibilités pour les grands groupes à évoluer et augmenter leur chiffre d'affaires.

<u>Sur la répartition du chiffre d'affaires</u>, sur les 963 Centres existants, 10 grands groupes concentrent 68 % du CA, dont le 1er, TÉLÉPERFORMANCE, qui est aussi le 1er mondial. Ces 10 grands groupes regroupent aussi 70% des effectifs, ce qui montre que le secteur est extrêmement concentré.

<u>Dernier point concernant la sociologie des employés</u> :
les Centres d'Appels sont majoritairement féminins, on parle toujours de téléconseillers, mais on devrait parler de *« téléconseillères »*, c'est 66% des effectifs qui sont des femmes, majoritairement des employées, à qui on demande d'avoir un bac+2, donc un diplôme universitaire, pour être payées au SMIC, qui sont même embauchées au premier niveau de la Convention Collective, qui demande à peu près de savoir lire et écrire.

On voit aussi que 87% des salariés sont des employés. Même les encadrants sont considérés comme des employés, et non des agents de maîtrise.

Ça pose le problème de la négociation d'une nouvelle grille qui prendrait en compte la réalité du terrain et la réalité des responsabilités.

■ X. BUROT

@ http://www.rezisti.org/callcenter/IMG/pdf/Etat_lieu_fr.pdf



Eduardo MOYANO,
CTA (Argentine)

Salarié de l'entreprise TELEFONICA d'Argentine. Il est ***représentant de la CTA*** *pour la négociation nationale de branche.*

Bonjour camarades.

Au nom de mon organisation, la CTA Argentine, je voudrais vous saluer et vous remercier de votre invitation.
Ma présence ici est due à l'engagement de notre centrale pour les droits des travailleurs non seulement dans le secteur des Centres d'Appels mais plus globalement de tous les travailleurs.

Nous avons trois axes principaux de lutte :

→ la démocratie,
→ la souveraineté et
→ la redistribution des richesses.

Selon nous il ne peut y avoir d'amélioration de la condition des travailleurs s'ils ne peuvent pas s'organiser ou participer aux décisions.

Aujourd'hui, les travailleurs du secteur des Centres d'Appels sont soit-disant représentés par une organisation syndicale, mais nous pensons que cette organisation a seulement ratifié un système et un régime de travail précaires, qui tire les conditions de travail à la baisse, et qui essaie de faire en sorte que les opérateurs des Centres d'Appels aient les mêmes conditions de travail que dans le secteur des télécommunications.

Moi j'appartiens à la section Télécommunications et j'essaie de représenter les travailleurs du secteur.

Et je sais que la réponse des entreprises a été de *« vider »* les Centres d'Appels pour éviter la représentation syndicale de ces travailleurs.

■ E. MOYANO



Nevin DEMIRTAS,
FNV (Pays Bas)

Permanente au sein du syndicat FNV Bondgenoten, le plus grand des Pays-Bas. Elle est négociatrice nationale sur la question des plans sociaux dans les entreprises multinationales. ***Elle est en charge des secteurs des Technologies de l'Information, des services et des Centres d'Appels.*** *Pour la branche des Centres d'Appels, elle négocie la Convention Collective sectorielle.*

Bonjour, je suis Nevin DEMIRTAS, je pense que je suis la seule à représenter les Pays-Bas ici, je peux dire que mon syndicat est le seul aux Pays Bas à représenter les Centres d'appels, il n'y a qu'un autre petit syndicat qui négocie en même temps que moi avec les employeurs du secteur.

Mon syndicat est le FNV, c'est le syndicat de gauche aux Pays-Bas, nous sommes le plus grand du pays.

Donc ce n'est pas étonnant que nous représentions les salariés des Centres d'Appels de mon pays.

La principale chose que je peux dire concernant les conditions de travail à l'œuvre dans les Centres d'Appels de mon pays, c'est que c'est quasiment *« épouvantable »*.

Je suis navrée de devoir dire cela mais c'est le cas.

Dans un pays moderne comme le mien, il y a seulement quelques secteurs et branches où les conditions de travail sont insatisfaisantes, comme les personnels du nettoyage. Et celui des Centres d'Appels est encore pire.
En effet le salaire minimum aux Pays-Bas est assez bas, mais les personnels des Centres d'Appels gagnent moins que cela. C'est très curieux dans un pays comme le mien.

Nous avons un accord collectif concernant l'ensemble du secteur, et cet accord est considéré comme uniformément engageant pour l'ensemble du secteur par le ministère des Affaires sociales. Donc quand je négocie avec des employeurs, et qu'ils refusent de s'y soumettre, j'ai la possibilité de les conduire au tribunal immédiatement.
Cet accord concerne donc entre 42 et 50 000 travailleurs du secteur ; en ce moment même je suis en pleine négociation pour le syndicat des employés, mais j'ai beaucoup de difficultés.
Je ne pense pas qu'ils nous donneront ce qu'on demande, et pourtant nous demandons peu cette année.

Beaucoup d'employés viennent travailler de façon transitoire et utilisent ces emplois comme petits boulots provisoires, particulièrement les étudiants. Quand ils sont diplômés, ils partent. Ils préfèrent travailler comme juristes ou médecins que comme employés d'un Centre d'Appels. C'est un problème pour les employeurs, qui me disent qu'il n'y a pas de lien réel, qu'ils n'ont pas intérêt à investir sur un salarié, car il finit par partir.

D'un autre côté, les salariés me demandent d'intervenir sur **les conditions de travail dans les Centres d'Appels les plus difficiles** :

les entreprises qui ont monté des Centres d'Appels quelque part près d'une autoroute, dans des bâtiments difficiles, où il n'y a souvent pas de fenêtres, et des conditions de travail très dures.

Les employés ne sont pas autorisés à des choses tout simplement humaines, comme quitter leur poste pour aller 5 minutes aux toilettes, je reçois des e-mails des membres de mon syndicat me disant que les 5 minutes sont écoulées avant même d'arriver aux toilettes, et qu'ils doivent revenir à leur poste.

Il est impossible de sortir 5 minutes prendre l'air par exemple.

Alors je pense que nous avons beaucoup de travail.

■ **N. DEMIRTAS**



Caroline GILLMER,
NCCU (Afrique du Sud)

Secrétaire Générale adjointe du ***National Contact Center Union.***

Nous venons d'Afrique du Sud et nous représentons **le National Contact Center Union**. Même si l'Afrique du Sud est un pays de grande pluralité syndicale, nous sommes le seul syndicat représentant les Centres d'Appels à l'heure actuelle, nous sommes spécialisés dans l'industrie des Centres d'Appels.

Ma collègue et moi-même avons commencé à travailler avec les Centres d'Appels il y a 15 ans donc nous connaissons très bien le secteur.

Aujourd'hui, l'industrie des Centres d'Appels sud-africaine emploie approximativement 150 000 travailleurs, ce qui est beaucoup en proportion de l'emploi dans le pays. En 2005 le secteur employait 54 000 salariés, donc ça donne une idée de son niveau de croissance dans le pays.
L'Afrique du Sud figure sur la liste des pays privilégiés pour l'implantation de Centres d'Appels, avec **l'Inde et les Pays-Bas.**
Un des principaux problèmes auxquels nous devons faire face, comme nos collègues français ou espagnols, c'est l'externalisation de l'activité *« Centres d'Appels »*, ...

... ce que nous appelons BPO *(Business Process Outsourcing)* en Afrique du Sud. Cela représente presque 50% du secteur dans mon pays, et beaucoup relèvent de l'industrie off-shore, puisque c'est particulièrement le fait de compagnies étrangères. Le coût des télécommunications en Afrique du Sud est bas, le cours du rand, la monnaie sud-africaine, est bas, et sa faiblesse par rapport à l'euro nous rend particulièrement attractifs en tant que destination pour le *« off-shoring »* des multinationales. Nous partageons les mêmes préoccupations que les collègues entendus ce matin concernant le besoin de davantage travailler en réseau. Dans la mesure où nous sommes le seul syndicat, nous sommes confrontés au fait que peu de personnes comprennent réellement la réalité des conditions de travail auxquelles font face les employés des Centres d'Appels. Les employeurs tendent systématiquement à tirer les coûts du travail et des opérations vers le bas, et nous savons que les deux éléments essentiels constituant du prix des opérations sont le salaire et le téléphone : donc en contexte de crise les employeurs agissent sur la baisse des salaires.

Nous avons remporté un certain nombre de victoires ces deux dernières années, nous sommes parvenus à augmenter les salaires de 30 à 40%, dans certains des secteurs où nous étions en négociation, principalement parce que les salaires étaient extrêmement bas. Dans le secteur, les salaires moyens peuvent varier de 400 à 800-900 euros par mois, selon l'entreprise et la qualification du salarié.
Une des choses à laquelle nous sommes très attentifs en Afrique du Sud, et sur laquelle nous essayons de travailler différemment, est que nous tentons de travailler en partenariat, ou au moins en relation, avec les employeurs. Nous avons découvert qu'il existe un déficit de communication important entre les agents, et nous pensons que c'est notamment un problème générationnel, les points de vue et l'état d'esprit de la nouvelle génération sont très différents de ceux des générations précédentes, et nous observons une difficulté particulière avec les personnels de management intermédiaire, qui n'ont pas les capacités de relation et de communication avec leurs personnels, ce qui est une des premières raisons à la perte de personnels.

Nous constatons un taux de déperdition de personnel de l'ordre de 30%, pour 3 raisons principales :

→ les salariés ne reçoivent pas la rétribution et la reconnaissance adaptées à leur travail ;

→ le manque de leadership ;

→ les salaires et les avantages.

Pour vous donner une idée plus précise, dans les centres externalisés, la plupart des salariés sont des intérimaires ou des CDD, et vous trouvez des gens qui sont là depuis 10 ans sans retraite ou sans aucun avantage. C'est un des premiers terrains sur lequel nous nous battons, afin de nous assurer que soient obligatoirement mis en place un système ou un fonds de retraites dans tous les Centres d'Appels sud-africains.

Ce sont des problèmes que nous rencontrons principalement dans les centres externalisés. Mais nous avons aussi un certain nombre de Centres d'Appels gouvernementaux, les services d'urgence par exemple, ou le service public, qui eux restent au sein des administrations, et ne sont pas externalisés.

Nous avons aussi ce que nous appelons des Centres d'Appels *« captifs »*, nous les appelons comme ça, qui ne sont pas externalisés, particulièrement dans les Banques, les Assurances ou le Secteur Médical. Et nous avons constaté que les conditions de travail, les salaires et les avantages sont bien meilleurs dans ces derniers que dans les centres externalisés. Ces derniers sont gérés 100% dans une optique de profit, et leurs responsables utilisent constamment la baisse des salaires et des coûts comme méthode de gestion.
Une des choses intéressantes que nous avons observée, et c'est aussi ce qui rend notre organisation très particulière, et unique, notamment parce que j'ai été employée senior dans un Call Center, c'est que nous tentons d'appuyer les employeurs dans leur stratégie de diminution des coûts sans recourir à la baisse des salaires, qui n'est pas une bonne façon d'y parvenir. Nous expliquons que la ressource humaine est le bien le plus important dans une entreprise, et que la priorité numéro 1 doit être d'être attentif aux personnels ; bien sûr les salaires sont un élément important, mais ça n'est pas le plus important. Les employés veulent être respectés, ils veulent être libres de participer aux décisions et aux choix, ils veulent être reconnus. Et nous pensons que la première erreur que font les employeurs du secteur en Afrique du Sud est la promotion des performances.

Selon nous, une des premières causes du turn-over est le déficit de leadership aux niveaux d'encadrement intermédiaire ; il y a très peu de progrès dans le domaine de la formation au management, et c'est un aspect sur lequel nous travaillons en ce moment. Les gens peuvent très bien avoir

les compétences techniques pour encadrer un Call Center, mais ils ont rarement les qualités humaines nécessaires pour encadrer ou communiquer avec les employés. Dans les nouvelles générations, les gens s'intéressent beaucoup à la communication et aux réseaux sociaux, et nous observons qu'un des premiers signes de la déconnexion avec les employeurs est l'augmentation du temps passé sur Facebook, Twitter ou les téléphones portables personnels. Cela vous donne une idée des priorités sur lesquelles nous travaillons dans mon pays. Nous tentons de développer une approche rénovée du syndicalisme, et de travailler notamment sur le lieu de travail.

Nous pensons que la première des priorités est de protéger les emplois de nos membres, et c'est pour cette raison que nous travaillons avec les employeurs sur les questions opérationnelles, car les suppressions d'emploi sont les premières réponses en situation de crise économique. Et je pense que nous y sommes plutôt bien parvenus jusqu'à présent.

Enfin je voudrais remercier les organisateurs pour nous avoir offert cette opportunité de venir ici, de vous rencontrer et d'échanger avec vous. Nous sommes tout à fait disposés, avec les syndicats présents ici, à poursuivre le travail.

■ C. GILLMER

@ http://www.rezisti.org/callcenter/IMG/pdf/Presentation_colloque_NCCU.pdf



Gianluca GABRIELE,
CUB (Italie)

Salarié chez « GRUPPO COMDATA », un des plus grands Centres d'Appels italiens.
Il est inscrit au syndicat CUB depuis 2008 et il a contribué à la construction du ***« Collettivo Lavoratori Comdata»****.*

Nous discuterons plus spécifiquement des conditions de travail dans les Centres d'Appels italiens cet après-midi, mais ce matin je peux présenter notre expérience syndicale, qui est intéressante et qui est la raison initiale pour laquelle nous avons souhaité participer à cet événement.

Je travaille pour COMDATA, qui est un groupe employant 5 000 personnes en Italie, et je travaille plus spécialement au siège de Turin. A partir de 2008, nous avons commencé à travailler sur l'organisation collective des travailleurs de COMDATA, avec l'objectif de *« converger dans la diversité »*. Car nous avions constaté que les travailleurs des Centres d'Appels étaient très différents, à la fois en terme d'âge, d'origine sociale, d'expérience, d'opinion politique... Donc nous avions beau chercher à harmoniser les formes de lutte, cela ne pouvait pas fonctionner.

C'est pourquoi nous avons décidé de travailler sur une organisation de ces travailleurs qui valoriserait la diversité personnelle, syndicale ... Et le résultat est très intéressant car nous sommes parvenus à créer, dans une entreprise de 500 personnes, un groupe dont les membres proviennent de différents syndicats, d'une centaine de personnes, qui rend la vie dure à l'entreprise sur tous les sujets.

On a fixé des objectifs : **primo**, pour nous, les droits du travailleur doivent être les mêmes, au minimum, que ceux de l'entreprise commanditaire. **Secundo**, nous tentons de lutter contre la spéculation. Les capitaux gagnés dans les entreprises le sont grâce à la spéculation : les entreprises en achètent d'autres, investissent en bourse... Donc nous avons cherché, en faisant une campagne médiatique, à bloquer la spéculation financière dans le secteur, en défendant l'idée que les bénéfices devaient être investis dans la création de nouveaux emplois. Ce que nous avons compris à travers notre expérience, c'est que le développement des méthodes de lutte doit être adapté à la période. Nous considérons la diversité comme une richesse et non comme une limite, et ce qui a permis à notre expérience d'être victorieuse.

■ G. GABRIELE

Congrès International des Centres d'Appels

Document de "FLMUniti-CUB-Italia"

→ Situation générale

Le travail dans les Centres d'Appels peut être cerné dans la progressive et violente agression aux garanties et aux droits des travailleurs que tous les gouvernements ont exécutés dans ces derniers années. En particulier dans ces dernières semaines ils sont en train d'abolir l'*article 18* du Statut des Travailleurs. Cet article représente l'interdiction au licenciement sans cause réelle et sérieuse. Donc ça veut dire qu'ils sont en train de donner aux entreprises la liberté de licencier sans raison et comme conséquence on aura beaucoup de personnes exposées aux chantages des entreprises. Ils ont aussi remis en discussion le Contrat Collectif National pour pouvoir créer des petits contrats parcellisés, au niveau local ou pour chaque entreprise.

→ Les Centres d'Appels

→ Situation du secteur

Le phénomène « Centres d'Appels » en Italie est récent et il représente le résultat du changement du moyen de contact entre l'entreprise et le client. Beaucoup d'entreprises ont abandonné le rapport direct et physique avec le client pour choisir le rapport virtuel et dépersonnalisé. Ce processus a aggravé autant la qualité du service offert aux usagers que les conditions de travail.

À l'origine, les Centres d'Appels étaient composés de groupes de travail avec spécialisation élevée de professionnalité ; effectivement actuellement il existe un niveau élevé de professionnalité dans les Centres d'Appels mais souvent il n'est pas reconnu et c'est difficile de faire carrière.
En Italie, il y a cinq ans que le secteur des Centres d'Appels a eu le nombre maximum d'employés, environ 150 000 personnes, dans les années suivantes l'emploi a diminué à cause de la crise économique et de la délocalisation. Aujourd'hui il y a environ 70 000 opérateurs dans les Centres d'Appels. Les conditions de travail sont caractérisées par de fortes pressions, surtout pour obtenir des objectifs de qualité et de vente, donc les rythmes de travail sont durs et il y a des contrôles au niveau personnel à l'insu des travailleurs. On utilise beaucoup de systèmes qui permettent de contrôler de loin ce que l'opérateur est en train de faire. Ces systèmes sont souvent commandités par les entreprises et il y a des cas où les employeurs préfèrent de ne pas prendre de risques en signant des accords avec les syndicats - même si le contrôle à l'insu du travailleur est illégal.

→ La santé

Les personnes qui font ce type de travail stressant prennent souvent des psychotropes et ils ont des problèmes de santé comme par exemple l'abaissement de l'audition, des céphalées, des problèmes d'insomnie, des douleurs aux poignets, aux coudes, aux avant-bras, au dos et aux épaules, tumeurs aux ovaires, grossesse hystérique et aussi des leucémies.
Une autre caractéristique des Centres d'Appels est la précarité financière et donc salariale : dans ces dernières années on a eu l'augmentation des problèmes financiers et beaucoup de Centres d'Appels ont été fermés.

La recherche du maximum de profit, la réduction des dépenses, en particulier le coût du travail, la recherche de facilités et de fonds publics ont déterminé le déplacement des Centres d'Appels, au début dans le sud de l'Italie et maintenant dans les pays où il y a une bonne connaissance de la langue italienne. Ce processus de délocalisation concerne beaucoup de pays et provoque une dangereuse guerre entre les pauvres.

→ Call Centers / Conflits

- → Telecom Italia
  suppression d'emplois,
  heures de travail,
  externalisation,
  délocalisation Tunisie
- → Wind
  précarité,
  externalisation
- → Comdata
  suppression d'emplois,
  précarité,
- → Transcom
  suppression d'emplois
- → Sitel
  précarité,
  salaire,
  délocalisation Maroc
- → Call & Call
  suppression d'emplois
- → Festa
  Contrat
- → People care
  heures de travail,
  salaire

→ Propositions générales d'action syndicale

La plateforme de lutte élaborée pendant le Congrès National des Centres d'Appels qui a eu lieu à MILAN le 3 octobre 2009 est valable :

1. La défense et le droit au salaire, et à son augmentation, à travers la lutte pour le renouvellement du CCNL *(Contract National)* sont dans les conflits de groupes et d'entreprises.

2. La lutte contre la précarité et la délocalisation, en particulier pour l'embauche des centaines des milliers de personnes avec des contrats précaires.

3. La protection de la santé et de la sécurité, surtout en ce qui concerne le stress, les problèmes aux tendons, les douleurs musculaires et les problèmes de vue. On créera un groupe de travail sur le stress.

4. Le refus du contrôle de loin des travailleurs, c'est-à-dire l'instrument que les entreprises cherchent à introduire pour avoir plus de productivité et pour commander les travailleurs.

→ Expériences de luttes syndicales dans les Centres d'Appels : COMDATA TORINO

YES WE DARE ! Nous osons ! Les travailleurs COMDATA s'organisent pour se défendre !

→ L'Entreprise

COMDATA est une des plus grandes entreprises de Centre d'Apples en Italie. Son chiffre d'affaires a triplé ces dernières années : de 78 millions d'euros à 250 millions d'euros *(données tirées du journal « Il Sole 24 ore »).* Ces résultats démontrent qu'elle est une des meilleures entreprises italiennes.
Récemment le groupe a commencé le processus d'acquisition des entreprises en crise comme par exemple *« SELFIN »* qui a fait faillite, et maintenant l'entreprise sarde *« VOL 2 »*. Elle a dix points de production avec environ 4 700 employés et 700 travailleurs intérimaires.
Il existe aussi CASCINE COMDATA, le travail en association avec ADOBE, IBM, POLITECNICO DI MILANO, les commandes prestigieuses, les projets pour l'environnement « *COMDATA GREEN* », les campagnes à but humanitaire « *PROGETTO NAZARETH* », les kermesses musicales « *COMDATA JAZZ* ». Donc elle est une entreprise en forme, malgré ces temps de crise.

→ Salaire et catégories de travailleurs

Le Contrat National des Telecomunications régit le salaire et les contrats des opérateurs. Le salaire de base d'un opérateur engagé directement par l'entreprise est environ 970 euros pour 40 heures de travail par semaine. La plupart des personnes ont environ 30 ans, il y a un niveau d'éducation moyen-haut *(beaucoup de personnes ont un diplôme)*, mais il y a beaucoup d'ignorance dans le domaine du droit syndical et cette caractéristique a donné beaucoup de liberté à l'entreprise. Naissance du « *COLLETTIVO LAVORATORI COMDATA* » *(Collectif Travailleurs Comdata).*
Donc, face à ce scénario, certains employés du siège de TURIN ont pensé s'organiser pour défendre leurs intérêts et pendant le printemps 2008, ils ont organisé le *« COLLETTIVO LAVORATORI COMDATA TORINO »*, en s'affiliant au syndicat CUB, pour pouvoir faire des actions syndicales protégées d'une organisation en gardant liberté de stratégie, de tactique, d'action et de pensée. Par la suite, on a même associé dans l'action des travailleurs affiliés à la CGIL.

→ Converger dans la diversité

Notre groupe est hétérogène pour différentes raisons : extraction sociale, expérience, âge, pensée politique et sociale.

Les points communs sont :

→ harmoniser les droits de l'entrepreneur aux droits du travailleur, c'est à dire qu'au moins il faut considérer ces droits au même niveau ;

→ lutter contre la spéculation qui porte le capital vers des activités financières au lieu de l'utiliser pour le développement des entreprises dans le domaine de la technologie, les stratégies de développement, l'augmentation et consolidation de l'emploi ;

→ adapter les salaires au coût de la vie, directement et indirectement *(ticket restaurant, prime de production etc.)* ;

→ démocratie directe dans l'entreprise : pour nous les RSU représentent la position commune que les travailleurs ont décidée pendant l'Assemblée ; ils agissent pour réaliser ce qu'il vient d'être décidé.

Habituellement, les syndicats pendant les Assemblées communiquent seulement la décision des entreprises et des délégués syndicaux sans donner la possibilité de la mettre en discussion.

Pour réaliser ces objectifs nous avons mis à execution ces tactiques :

→ gérer des *« petits conflits »* : des actions pour défendre chaque travailleur des abus de l'entreprise *(réclamations disciplinaires douteuses et sans témoignage, contrôle illégal des appels, respect des pauses et loi 626)* ;

→ diffusion des informations : analyse de la situation, explication des thèmes légaux et des procédures *(par exemple le contrôle de loin,* ...

... *les heures supplémentaires etc.)*, à travers des moyens informatiques ou des tracts, on a aussi réalisé un journal mensuel de bon niveau qui s'appelle *« We dare ! »* ;

→ s'occuper des thèmes plus grands au dehors de l'entreprise : COMDATA n'est pas une planète isolée : ce qu'il s'est passé dans le monde du travail italien et européen a des effets aussi dans notre entreprise. Donc on participe à des grèves, des rencontres, des groupes de travail et des comités qui ont le but de créer une coalition pour défendre les travailleurs. A ce propos on a fait des grèves à l'occasion des agressions de la police sur les manifestants *« NOTAV »*, lesquels luttent pour empêcher la construction de la ligne TGV dans la vallée de Susa ;

→ dénoncer les actions incorrectes et illégales : *« griller »* est la méthode actuelle de l'entreprise pour mettre en difficulté les personnes, et dans quelques cas, empêcher de faire des activités syndicales.

→ Les activités

Parmi nos meilleures actions nous rappelons :

→ l'empêchement du déménagement du travail et des travailleurs d'une commande vers une autre ville ;

→ l'organisation de beaucoup de grèves, avec la moitié d'abstention dans le siège de TURIN ; la moyenne italienne est de 25% environ ;

→ pendant l'année 2009 on a eu 150 travailleurs précaires licenciés sans avoir une crise si grande pour le justifier. On a travaillé avec les personnes licenciées et on a entrepris une campagne médiatique très forte avec les journaux et la télévision pour dénoncer ce thème à l'opinion publique.

L'entreprise a engagé de nouveau ces personnes et beaucoup d'entre eux ont été embauchés avec un Contrat à Durée Indéterminée.

En outre pour moderniser l'action syndicale par rapport aux nouveaux temps, on a formé un groupe de théâtre pour diffuser les actions de dénonciation et informer sur ce qu'il se passe dans le monde du travail et en particulier dans notre secteur.

→ La situation actuelle

En 2010 il y a eu l'élection de deux membres du collectif pendant les élections RSU.

Après une première phase *(2008-2010)* de conflit avec les autres syndicats présents dans l'établissement, maintenant les rapports avec les représentants des travailleurs se sont beaucoup améliorés.

On est en train de tenter, pour le moment seulement à TURIN, une action commune de tous les syndicats qui ont compris que la défense du travail fait partie de plus en plus de l'action des personnes qui veulent lutter, elle n'est pas seulement liée au nom du syndicat.

Le travail des RSU est institutionnel, c'est-à-dire qu'on a eu la possibilité d'entrer dans des milieux nouveaux, au contraire le collectif a un rôle politique et il s'occupe des activités avec la base d'entreprise. De cette manière nous avons eu la possibilité d'approfondir les thèmes liés aux problèmes de santé comme par exemple le stress. Dans la lutte syndicale il est de plus en plus difficile de faire appel aux droits des travailleurs mais il semble qu'il y ait beaucoup plus de possibilités de respect des droits en faisant appel à la protection de la santé.

On a obligé l'entreprise à faire remplir aux employés un questionnaire proposé par *« Health and Safety Executive »* britannique. Ce questionnaire est composé de 35 questions concernant les facteurs de stress dans le lieu de travail, comme par exemple l'autonomie de travail, le contrôle de l'activité, son propre rôle dans l'entreprise, le soutien des collègues et des managers, la quantité de travail pour chacun et la communication concernant les changements dans l'entreprise.
Les résultats ont mis en évidence qu'il y a beaucoup d'exaspération causée par un manque de considération, la gestion autoritaire de la direction et les roulements fatigants. On ajoute aussi le salaire insuffisant et les conditions insalubres de l'environnement dans le lieu de travail *(pollution sonore, microclimat etc.)*.
On est en train de développer des groupes de travail où tout le mécontentement est en train de sortir, même si l'entreprise cherche à le cacher.
On a créé aussi une caisse de secours mutuelle pour les travailleurs en difficulté ; elle est nécessaire pour faire face aux conditions de précarité du secteur.
En outre dans cette période on est en train d'organiser des actions syndicales pour l'embauche de quelques travailleurs intérimaires, et pour réajuster le salaire d'autres travailleurs confirmés.
Nous avons compris qu'avec le développement des méthodes de lutte adaptées aux temps et en considérant la diversité comme richesse et pas comme une limite, la lutte porte des résultats.

■ G. GABRIELE





Imad ZERIOUH,

UGTM (Maroc)

Salarié en Centre d'Appels depuis 2004 (projets ORANGE, ALICE, SFR, NUMERICABLE).
Il a été élu délégué du personnel en 2008 et a créé le premier bureau syndical dans un Centre d'Appels au Maroc. Il est Secrétaire National des Syndicats des Centres d'Appels de l'UGTM au Maroc depuis 2009. Il est également membre fondateur et ***Président de l'Association marocaine des salariés des Centres d'Appels*** *(association en cours de validation par les autorités).*

Bonjour à tous. Je représente les salariés des Centres d'Appels du Maroc. Je vais présenter un peu ce secteur dans mon pays.

Actuellement, les Centres d'Appels marocains emploient 30 000 personnes officiellement. D'autres ne sont pas déclarés, ou passent par un autre type de contrat, qu'on a repéré dernièrement : un contrat avec l'Agence Nationale de promotion de l'emploi et des compétences, qui ne donne aucun droit, aucune couverture médicale etc. C'est un contrat d'insertion, une sorte de contrat de stage, qui donne droit à l'employeur de le résilier sans aucun préavis et sans indemnité. Or c'est une forme de contrat très utilisée actuellement au Maroc dans le secteur.

Les Centres d'Appels présents au Maroc sont WEBHELP, AXA SERVICES MAROC, B2S, SITEL, TOTAL CALL, qui font de la sous-traitance pour Free. Je viens par exemple de voir des collègues français d'AXA qui ne savaient pas que leur activité de Centre d'Appels est sous-traitée par 1 500 personnes au Maroc.

<u>Les problèmes principaux sont les suivants</u> **:** le premier, pour nous, c'est le volume de travail, puisque nous sommes de 44 à 48 heures hebdomadaires, le *« flicage »* puisque tous nos appels sont écoutés et enregistrés, les objectifs, les conditions de travail qui ne sont pas toujours aux normes.

<u>Nous avons également quelques problèmes spécifiques</u> **:** les problèmes d'identité, puisque nous travaillons généralement avec des pseudos. Au lieu de m'appeler Imad, je peux devenir un Philippe, et c'est un problème quand je dois travailler 9 heures avec un autre nom, car on commence à s'appeler par cet autre nom en dehors des heures de travail.

<u>J'insiste car c'est un problème important au Maroc</u> **:** le jour de l'Aïd, la fête du Mouton, est un jour travaillé car les clients français doivent trouver un interlocuteur puisque ce n'est pas un jour férié pour eux. En revanche, *« Imad »* a un jour férié à Noël, ou pour d'autres jours qui ne signifient pas grand-chose pour nous. Mais nos jours fériés ou nos journées nationales ne sont pas respectés car on doit être synchronisé avec le client en France.

Les libertés syndicales sont un réel problème également. J'ai constamment deux ou trois personnes licenciées... J'ai d'ailleurs oublié de remercier tous les gens qui ont fait en sorte que je sois là aujourd'hui, car il est urgent que nous nous unissions, les patrons le sont eux. Au Maroc nous avons une association qui s'appelle l'**AMRC**, l 'Association Marocaine des Relations Clients, c'est le principal lobby des patrons des Centres d'Appels. Eux ont leurs méthodes face à des syndicalistes qui peuvent ne pas avoir de droits, et sont licenciés facilement.

On a vécu l'expérience récemment, avec un certain employeur qui emploie 1 400 personnes à Rabat. Le jour où on a créé le syndicat, il a licencié 3 membres du nouveau bureau syndical, et le lendemain il a envoyé une lettre aux autorités françaises au Maroc, pour menacer d'arrêter l'activité et de la transférer en Tunisie où il avait un siège social. Nos collègues qui se sont syndiqués ont failli aller en prison car ils menaçaient la pérennité d'une activité importante pour l'économie locale. Et il s'est avéré que le siège social où l'employeur disait vouloir transférer son activité en Tunisie était de 60m^2.

Je suis donc ravi d'être ici. Cela va nous permettre de débattre de nos conditions de travail, des modalités de notre union, qui devient une urgence pour nous, et sur les ressentis réciproques des délocalisations. Je me souviens avoir participé à l'émission ***Envoyé spécial***, sur France 2, ...

... dont le titre était ***« Centres d'Appels : les nouveaux prolétaires »***, et je suis d'accord avec Mr SAMEK de ce point de vue. Les journalistes ne comprenaient pas trop pourquoi les travailleurs des deux côtés de la Méditerranée se plaignaient.

Donc nous sommes ici pour expliquer comment travailler pour imposer des règles à ce secteur, car il n'y en a pas chez nous. Pour expliquer également ce que sont les Centres d'Appels, car tout le monde en entend parler mais personne ne sait réellement de quoi il s'agit, même au Maroc. Les Centres d'Appels représentent une anesthésie locale face au chômage et les responsables politiques songent avant tout à leur mandat à court terme, donc ces Centres d'Appels sont favorisés et on met en évidence le chiffre global d'emplois créés, même si ces travailleurs ne sont pas décemment payés *(entre 250 et 300 euros par mois).*

Nous avons beaucoup de difficultés à créer des syndicats, je souhaite d'ailleurs remercier la CGT, qui nous a beaucoup aidé à survivre au début, c'était très difficile, nous étions le premier bureau syndical dans les Centres d'Appels au Maroc.
A l'UGTM, nous avons créé un Centre d'Appels. Ça n'est pas une activité supposée créer des bénéfices, mais ce Centre d'Appels doit permettre de réinsérer les salariés qui sont licenciés dans le cadre de leur activité syndicale. Cela permet de rassurer les employés qui souhaiteraient créer des syndicats dans leur structure mais qui ont peur de perdre leur emploi. Bien sûr nous n'employons pas 1 500 personnes, il y a une cinquantaine de postes, mais c'est un argument *« commercial »* qui encourage les jeunes à se syndiquer, puisque tous ces jeunes ne peuvent risquer leur salaire.
Les patrons sont unis, il est impératif qu'on y parvienne rapidement, car demain sera peut-être trop tard. Et nous ne voulons pas revivre le prolétariat, on ne veut pas être les esclaves des temps modernes.

■ I. ZERIOUH



SOCIÉTÉS D'ÉTUDES la cgt
CENTRES D'APPELS

Les Centres d'Appels



Mêmes Patrons Mêmes Combats

La division de la classe ouvrière par sa mise en concurrence n'est pas une nouveauté. **Les délocalisations** ne sont qu'une version mondialisée de ce que le prolétariat connaît depuis le début de l'industrialisation.
Au plan politique, elles sont surtout le prétexte à l'exacerbation des thèses xénophobes : *« Ces étrangers qui volent le travail des français »*.
Mais si les politiques en parlent beaucoup, ils agissent peu, tant ils savent que celles-ci sont nécessaires aux patronats français, car elles permettent d'accentuer la pression sur les salarié-e-s en terme de rémunération et de conditions de travail, afin d'augmenter leur profit.

Mais cette peur que nous distille le patronat, appuyée par le politique, n'a d'autre but que nous diviser pour mieux nous exploiter. La preuve en est faite avec l'exemple du **Royaume-Uni** qui conserve plus d'un million de téléconseillers *(soit 4 fois plus qu'en France)*, alors même que son activité est fortement délocalisée dans des pays à bas coût tels que **l'Egypte, l'Inde, Les Philippines, l'Afrique du Sud,** etc. Cela démontre bien, qu'au vu du flux d'appels à traiter mais aussi qu'à l'amélioration des conditions de travail nécessaires pour le salariat des plateaux téléphoniques, une autre répartition du travail est possible permettant à tous de vivre dignement en France comme ailleurs.
Voilà pourquoi notre organisation milite pour que le seul différenciateur entre un centre en France et un autre délocalisé soit la qualité du travail accompli et non le coût de celui-ci.

Cette concurrence voulue par nos exploiteurs ne doit pas nous amener à nous combattre mais plutôt à nous rassembler afin de tirer vers le haut les conditions de travail pour l'ensemble du secteur quel que soit le lieu où la production est réalisée.

Pays de délocalisation des Centres d'Appels Français



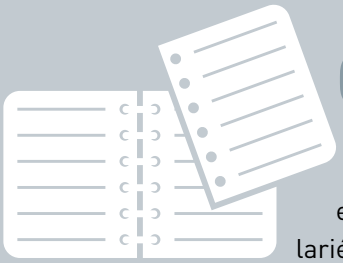


Centres d'Appels

les **conditions de travail** à travers le monde



1ère Partie - Organisation du travail, Management, Risques psycho-sociaux et Santé.



Quel que soit le pays et l'entreprise, les Centres d'Appels exposent leurs salariés à des facteurs de stress et de risques psycho-sociaux accrus. Mais les employeurs et les acteurs publics peinent très souvent à les reconnaître et l'individualisation des réponses, le traitement a posteriori et la marginalisation des salariés affectés sont toujours la règle quand ils sont pris en charge. Plus de 90% des travailleurs interrogés dans le cadre de l'enquête conduite par Sud PTT en 2010 - auprès de près de 1 000 salariés de Centres d'Appels en France - déclarent se sentir en situation de stress et près des trois quarts disent venir au travail avec inquiétude.

Les causes du mal-être, qu'ils expriment, sont diverses : objectifs trop élevés, horaires de travail irréguliers voire fractionnés, relations difficiles avec leur hiérarchie et leurs managers, précarité des contrats *(intérim et CDD majoritaires)*, surveillance constante *(écoutes et contrôles informatiques)*, pauvreté du contenu, *« multitasking »*, absence d'autonomie, contraintes physiques *(bruit, exiguïté des espaces, travail statique...).*

La multiplication des maladies professionnelles et l'expression croissante des souffrances psychologiques vécues par les salariés des Centres d'Appels font de leur identification, de leur reconnaissance et de leur prévention un enjeu commun à toutes les entreprises et aux syndicats qui y interviennent. Cette séance vise à décrire, analyser, et dégager des pistes de travail communes pour les syndicats, à la fois sur les sites et sur un plan plus global, en lien avec les intervenants professionnels sur la santé au travail dans le secteur.



Xavier BUROT,
CGT (France)

Secrétaire Fédéral ***en charge des Centres d'Appels*** *au sein de la Fédération CGT des Sociétés d'Etudes.*

Lors de cette demi-journée, nous allons aborder un thème que nous reprendrons demain, qui est celui des **conditions de travail dans les Centres d'Appels, d'un point de vue international.**

Vont intervenir :

→ **J.P. BONINSEGNA**, *de la FGTB*,

→ **Nevin DERMINTAS** *de la FNV*,

→ **Gianluca GABRIELE** *de la USB,*

→ **Taha LABIDI** *de Tunisie*,

→ **Danièle LINHART**, *directrice de recherches au CNRS*,

→ **Benoît TINE**, *docteur en sociologie et membre du laboratoire Printemps au CNRS*, mais qui est aussi un *ancien salarié de TÉLÉPERFORMANCE*,

→ **Karen VENTER** *du NCCU*,

→ **Ndeye FOUNE NIANG**, *de la SONATEL et du syndicat SNTPT*, et

→ **Nicola CIANFERONI,** qui est un *chercheur suisse*, également ancien salarié d'un Centre d'Appels.

Les intervenants prendront la parole dans cet ordre, les interventions dureront environ 1h30, et ensuite nous laisserons la salle intervenir ou poser des questions.

Je passe donc la parole à **Jean-Pierre BONINSEGNA.**

■ **X.BUROT**



Jean-Pierre BONINSEGNA,
FGTB SETCA (Belgique)

Juriste de formation, il est entré au SETCa-BBTK de CHARLEROI en 1979 comme Conseiller Juridique et ensuite Responsable Administratif du Service Juridique. Il est ***Secrétaire permanent au SETCa-BBTK CHARLEROI*** *en 1995 et* ***Secrétaire Fédéral depuis 2006.***

Bonjour à tous, je suis très fier d'être parmi vous. Je suis Secrétaire National d'un Syndicat d'Employés en Belgique, socialiste. Je me sens un peu mal à l'aise car je trouve cette rencontre très intéressante et je ne pense pas que ce soit en terme de structure qu'il faille se parler. Je crois que nous ne sommes pas dans un endroit très formel, et la place est à la parole et l'expression des ressentis sur ce métier.

Car je crois que vous faites un métier formidable, et je le dis sans plaisanterie. Vous êtes mal considérés mais vous faites un métier formidable. Mais ce métier est tellement hétérogène que s'organiser en fonction du contenu et des conditions de travail, paraît très difficile et les organisateurs vont devoir faire un gros travail de médiation et de structuration de la discussion, mais c'est une discussion que nous aurons demain. ...

... En Belgique, nous avons 80 000 travailleurs dans le secteur des Centres d'Appels, dont environ 10 000 délocalisés.

Bien sûr il existe de nombreux Centres d'Appels intégrés, dans le secteur des banques, des assurances, grosses sociétés informatiques.

Et puis nous avons des sociétés indépendantes.

Et malheureusement en Belgique, la commission paritaire, équivalent de ce que vous appelez *« branche »* en France, regroupe 400 000 employés, soit un tiers des employés belges, doit négocier de façon très hétérogène, sur des conditions de travail qui ne sont pas les mêmes dans toutes les entreprises et dans tous les sous-secteurs.

Au niveau syndical, que ce soit avec la CNLBC ou la FGTB, nous essayons de créer des comités professionnels pour donner une valeur ajoutée aux rencontres syndicales.

Il n'empêche que dans cette commission paritaire, l'accord n'est pas extraordinaire. Il faut savoir qu'en début de carrière, ce que vous appelez en France le SMIC, chez nous le salaire minimum garanti, est entre 1 200 et 1 300 euros.

La complexité du secteur, c'est aussi l'expertise

Les missions données par les donneurs d'ordre. Ou je fais simplement de l'aiguillage à travers un script ou je fais du back office. Ou je fais de l'incoming ou je fais de l'outcoming.

En Belgique, où la tradition de concertation sociale est relativement ancienne et assurée, nous n'avons pas trop à nous plaindre.

Me concernant, à plus de 50 ans, j'ai toujours été un syndicaliste *« du recul »*, puisque la crise, qu'on nous sert aujourd'hui à tous les étages, a démarré en 1973 avec la crise du pétrole.

Et depuis, le travail des syndicats consiste à faire rempart à l'agression libérale.

En terme de conditions de travail, la structuration de notre concertation se situe d'abord au niveau national, redescend ensuite au niveau interprofessionnel, puis au niveau des branches, donc des commissions paritaires *(paritaires car nous siégeons comme employés avec les patrons et les représentants du Ministère de l'Emploi)*, et parfois jusque dans les entreprises quand nous avons un rapport de force suffisant.

Ce qui est intéressant c'est que nos délégués ont un droit de contrôle, et ont le droit d'intervenir à chaque niveau, dans les organes paritaires existants. Il y a évidemment la délégation syndicale, pour ce qui est conditions de travail, salaires, congés, avantages sociaux... il y a le Comité Paritaire de Prévention et de Protection du Travail, pour tout ce qui concerne les conditions qualitatives du travail, dans le domaine de la sécurité, de la santé, car il ne faut pas négliger ces aspects.

Certes nous ne sommes pas dans le secteur de la construction où on peut recevoir un échafaudage ou une poutre sur la tête, il n'empêche que la pression, le harcèlement sur la productivité, l'intrusion dans la vie privée, les objectifs très exigeants... remettent en cause la sécurité et la santé des travailleurs quand on sait qu'on vous enregistre et vous écoute.

Nos délégués sont là pour contrer la volonté patronale de faire de vous des êtres humains électroniques.

En terme de productivité on vous en demande beaucoup trop. Nous parlions ce matin de diplômes de niveau bac + 2 en France, mais nous sommes allés en Inde, et là-bas ce sont des ingénieurs qui travaillent dans les Centres d'Appels, pour un salaire misérable.

Nous essayons donc de relativiser la pression en offrant un confort de travail aux employés des Centres d'Appels.

Enfin nous avons ce que nous appelons les conseils d'entreprises, c'est l'équivalent des comités d'entreprises français, où nous discutons davantage les chiffres, les bilans sociaux, l'organisation du travail d'ensemble, où les délégués ont leur mot à dire.

Je ne vais prolonger davantage car je crois qu'il faut laisser la parole aux salariés des Centres d'Appels eux-mêmes.

Je conclurai en disant *« vous êtes des gens formidables, qui font un boulot formidable, avec des patrons de merde »*.

■ J.P. BONINSEGNA

@ http://www.rezisti.org/callcenter/IMG/pdf/Les_actions_menees_en_Belgique_dans_les_centres.pdf



Nevin DEMIRTAS,
FNV (Pays Bas)

Permanente au sein du syndicat FNV Bondgenoten, le plus grand des Pays-Bas. Elle est négociatrice nationale sur la question des plans sociaux dans les entreprises multinationales. ***Elle est en charge des secteurs des Technologies de l'Information, des services et des Centres d'Appels.*** *Pour la branche des Centres d'Appels, elle négocie la Convention Collective sectorielle.*

Je discutais pendant le déjeuner avec des jeunes salariés d'un Call Center français, et ils me demandaient si j'étais également salariée d'un Call Center. Je ne le suis pas.

Je suis une représentante syndicale, et comme je l'expliquais ce matin, je suis négociatrice pour l'accord collectif dans les Centres d'Appels. Mais le fait que je ne suis pas salariée d'un de ces Centres d'Appels ne veut pas dire que je ne sais pas ce qu'y vivent les salariés. La plupart du temps, malheureusement, nous observons que les employeurs utilisent les salariés comme des machines. Comme je le disais, les conditions de travail ne sont pas bonnes en comparaison des autres secteurs aux Pays-Bas. La plupart des membres avec lesquels je discute sont harcelés par leurs employeurs par exemple.

Ils doivent travailler vite, ils doivent travailler longtemps. Quand je dis ça aux employeurs, ils me répondent qu'ils ne peuvent rien faire, sinon ils vont être étranglés par la concurrence. Bien sûr, je serais la première à déplorer que les Centres d'Appels doivent licencier, mais je veux des emplois dignes.

Il y a deux mois, je négociais un plan social pour une compagnie américaine, ils ont des sites en Europe, l'un est à Amsterdam, ils sont aussi présents en Afrique du Sud et en Espagne, et ils ont décidé de fermer le site d'Amsterdam. Mes membres m'ont appelée et m'ont demandé de les représenter dans les négociations afin d'obtenir un bon plan social, et depuis 15 ans et demi que je suis négociatrice officielle, je travaille dans des secteurs différents, comme l'aviation, le secteur des services... mais je n'ai jamais été aussi mal traitée auparavant que par ces employeurs. Ils ont été très agressifs, en dépit du fait qu'ils sont néerlandais, ils sont influencés par le management américain, et ils nous ont littéralement aboyé dessus, alors que je tentais seulement de faire mon travail pour des gens qui allaient se retrouver à la rue deux mois plus tard - 211 personnes.

Dans ce cadre j'ai parlé à plusieurs employés, l'une m'a montré sa tête et elle n'avait plus de cheveux en raison du stress et de la pression. Une autre salariée atteinte d'un cancer m'a expliqué qu'elle devait continuer à travailler en dépit de la souffrance physique parce que son employeur ne la croyait pas. Elle s'est retrouvée par terre, en pleine souffrance, et son manager l'a littéralement enjambée après lui avoir demandé de se lever et de regagner son poste de travail.

Alors je suis une représentante syndicale en colère. Chaque fois que je vois des choses pareilles, je suis en colère. Quand je vois les conditions dans lesquelles ces gens doivent travailler, dans des bâtiments sales... Dans un des cas, le manager pour l'Europe voulait visiter un des sites où travaille une centaine de personnes : il est allé aux toilettes, et il a dit qu'il comprenait pourquoi l'inspection du travail voulait fermer ce site, car c'était tellement sale qu'il n'avait lui-même pas voulu utiliser les toilettes.

Ce que nous faisons, c'est nous battre contre ces employeurs pour que les salariés puissent avoir un travail décent dans le monde moderne dans lequel nous vivons aujourd'hui. Donc ce que j'ai l'habitude de dire à mes membres, c'est *« appelez-moi, écrivez-moi, dites-nous que vous travaillez dans ces conditions »,* de façon à ce que je puisse aller voir les employeurs avec la liste des problèmes.

Vous le méritez parce que vous faites un bon travail.

■ N. DEMIRTAS



Serge DUFOUR,
Expert en prévention
des risques professionnels
et de la santé au travail
(France)

*Co-fondateur en 2011 d'A-LIAVOX (une « Autre Voix »), il assume notamment l'animation des Formations / **Actions sur la prévention des Risques Psycho-sociaux organisationnels dont ceux spécifiques aux représentants du personnel de la Fonction Publique, comme du Privé**, conçus à partir des Recherches / Actions qu'il a contribué à concevoir pour ces secteurs.*

C'est un ancien du Cabinet Emergences, où il assumait la responsabilité de Directeur du Pôle « Travail – Santé / Expertises ». Il a aussi eu la charge du secteur « Travail / Retraite », puis « Travail / Santé » de la CGT.

Victime d'un accident sur le trajet le menant au Colloque, il n'a pas pu intervenir.

Toutefois, nous avons retenu la synthèse du diaporama que Serge DUFOUR nous a fait parvenir pour son intervention. Nous espérons par notre rédaction ne pas avoir trahi le texte ainsi fourni.

C'est à partir d'un cas français que Serge DUFOUR a travaillé sur les risques psychosociaux. Il en a déduit un certain nombre de considérations sur le secteur concernant les conditions de travail.

La représentation péjorative et banalisée des conditions de travail dans un Centre d'Appels, apparait comme une fatalité indépassable, qui conduit à envahir toute la pensée de la hiérarchie, lui interdisant de penser l'établissement comme un lieu de travail.

Et dans ce cadre, le turn-over constitue un facteur majeur de faiblesse du collectif de travail.

Cette situation est associée aux exigences des clients donneurs d'ordre qui s'intègrent jusqu'à l'intérieur du processus de travail, pousse à une standardisation du travail qui vient en contradiction, notamment, avec la diversité des clients qui sont au cœur de l'activité de travail.

C'est pourquoi, le projet de développement de l'entreprise est absent, ou du moins illisible, de la conception de l'organisation du travail, privant du même coup les forces vives d'un objectif commun qui soit de nature à les mobiliser sur le moyen et le long terme.

A chaque niveau hiérarchique, les exigences des tâches croissent jusqu'à l'intériorisation d'objectifs non-prescrits par l'organisation, devenant une condamnation à l'excellence permanente.

→ Une perception très partagé d'absence de droit à l'erreur, facteur de risque psychosocial important.

→ La rigidité du système *(flux d'appels)* n'est pas contrebalancée par une souplesse de management.

→ Les challenges substituent un défi à la construction du sens au travail.

En fait, nous avons à faire à un lieu de travail où domine une ambiance scolaire plutôt qu'un lieu de travail avec des relations sociales entre adultes reconnus.

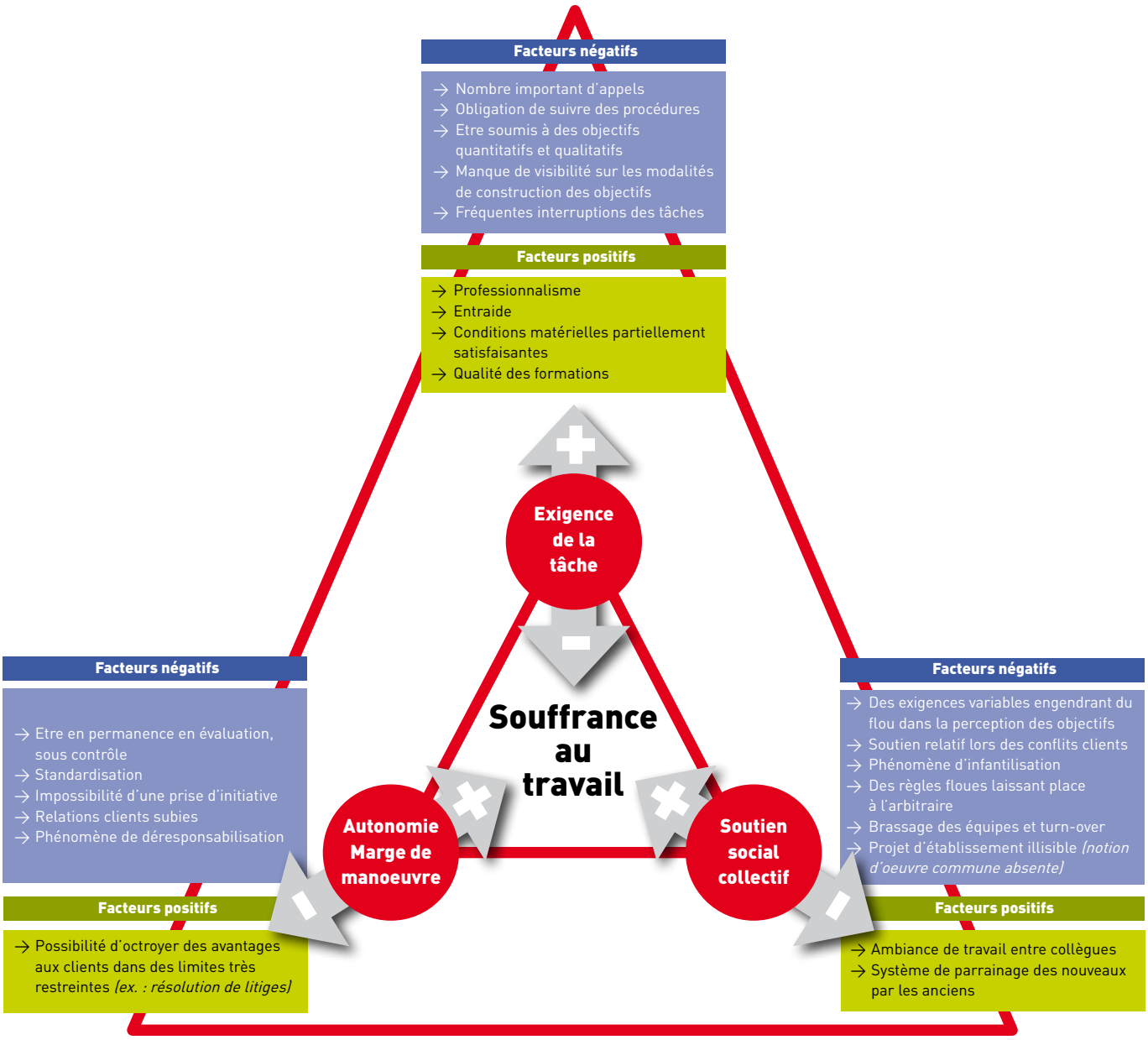
Un contexte d'infantilisation qui renforce les conseillers dans un rôle de simple exécutant où il apparait moins risqué d'obéir aux ordres que de prendre des initiatives.

Les règles de fonctionnement se brouillent à tous les niveaux, puisque personne ne partage plus la même interprétation de celles-ci.

Une reconnaissance des compétences professionnelles qui fait défaut.

Ce contexte est un terreau plus que favorable au développement de la souffrance au travail.

<u>Cette dernière est à la confluence de 3 exigences</u> : *(graphique ci-contre)*



Au regard de cette problématique, l'organisation syndicale doit être au cœur des préoccupations des salariés conjuguant débat et luttes pour une reconnaissance des salariés, tant en terme de rémunération que statut par rapport au travail demandé.

<u>Le développement du pouvoir d'agir des salariés passe nécessairement par le syndicat dans le cadre du</u> :

- **Penser** → de l'éprouvé corporel à l'expression
- **Débattre** → de l'expérience individuelle à la construction collective et au retour à l'individu
- **Agir** → de la bataille pour transformer les conditions de travail.

C'est à ces conditions que le syndicat sera l'outil des salariés pour gagner sur les revendications un mieux-être au travail.

@ http://www.rezisti.org/callcenter/IMG/pdf/2012_04_02_Colloque_Call_Center_St_Denis_VD.pdf



Gianluca GABRIELE,
CUB (Italie)

Salarié chez « GRUPPO COMDATA », un des plus grands Centres d'Appels italiens.
Il est inscrit au syndicat CUB depuis 2008 et il a contribué à la construction du ***« Collettivo Lavoratori Comdata»****.*

Je vais parler italien et mon voisin va me traduire en français, c'est mieux comme ça.

Je vais parler de la situation du travail en Italie. Il faut comprendre le travail des Centres d'Appels dans un contexte d'attaques progressives et violentes contre les droits des travailleurs et les garanties statutaires que tous les gouvernements qui se sont succédés ces dernières années ont mises en place.

Au cours de ces dernières semaines, en ce moment même, le gouvernement est en train d'abolir l'*article 18 du Code du travail* ; c'est un article qui protège les travailleurs contre les licenciements non justifiés. En attaquant cet article, il s'agit de donner aux entreprises la possibilité de licencier sans justification, ce qui permet de les exposer au chantage.

Une autre attaque concerne les Conventions Collectives, qui auparavant étaient négociées au plan national, alors qu'aujourd'hui on veut faire en sorte qu'elles soient applicables au plan local uniquement.
Le secteur des Centres d'Appels en Italie est pris dans cette vague globale.
Le phénomène des Centres d'Appels en Italie est assez nouveau, il procède d'un changement dans la relation entre les entreprises et leurs clients.
Les travailleurs des Centres d'Appels sont très qualifiés, et très engagés, mais cette qualification n'est pas reconnue, notamment au plan salarial.

Jusqu'il y a 5 ans, il y avait en Italie 150 000 personnes qui travaillaient dans le secteur. Aujourd'hui il en reste la moitié, environ 70 000. Les autres personnes n'ont pas changé de travail, elles ne travaillent plus.
Les conditions de travail dans ces Centres d'Appels se caractérisent par une pression très forte, une intensité du travail très élevée, dans la poursuite d'objectifs très exigeants, et cette intensité se traduit notamment par le contrôle exercé sur les travailleurs, qui peuvent être surveillés à leur insu. Comme il s'agit d'un travail stressant, ces travailleurs consomment beaucoup de psychotropes pour tenir le coup.

Une autre caractéristique des Centres d'Appels italiens, c'est la précarité salariale, du fait des difficultés financières de beaucoup d'entreprises, les salaires ne sont pas versés à temps et régulièrement. Dans ces entreprises confrontées à des difficultés de paiement des salaires, il y a eu des luttes, et des plates-formes de revendications communes ont été élaborées.

<u>Le premier aspect</u> de ces revendications concerne le droit à un versement régulier des salaires, à leur augmentation, et vise à faire insérer ces avancées dans les Conventions Collectives Nationales.

<u>Le second point</u>, c'est la stabilisation des travailleurs précaires, et la lutte contre les délocalisations.

<u>Le troisième point</u> concerne la protection de la santé et de la sécurité des travailleurs, notamment en ce qui concerne le stress et ses conséquences, particulièrement les troubles musculo-squelettiques.

<u>Le quatrième point,</u> c'est le refus de la surveillance des travailleurs, qui peut se faire à distance, et qui vise en fait à augmenter la productivité.

Une chose positive, donc, puisqu'en dépit de cette situation très difficile nous avons tout de même gagné des batailles.

■ G. GABRIELE



Taha LABIDI,
UGTT (Tunisie)

Secrétaire Général Adjoint du Syndicat UGTT de Télé-performance Tunisie, chargé de la Communication.
Il est affilié UGTT depuis 2007, et élu des salariés à la ***Commission Consultative de l'Entreprise*** *depuis 2010.*

Je vais parler des conditions de travail dans les Centres d'Appels en Tunisie, autour de plusieurs points.

D'abord concernant les relations de travail.
Le cadre juridique qui régit ces dernières en Tunisie c'est le Code du Travail Tunisien, ainsi que la Convention Collective Cadre. C'est un cadre très large, non spécifique aux métiers des Centres d'Appels. Il laisse une grande marge de manœuvre aux patrons pour définir les contrats. Nous avons ainsi le SIVP, Stage d'Initiative à la Vie Professionnelle, les contrats à durée déterminée, ou les contrats indéterminés. Le volume horaire est variable également, entre 40, 42 ou, tenez-vous bien, 48 heures par semaine.

La rémunération fixe est variable à condition qu'elle dépasse le SMIC et toute autre clause est relative aux discussions entre les salariés et l'employeur dans l'entreprise.

De ce fait les relations de travail dans les Centres d'Appels tunisiens sont très différentes d'une entreprise à l'autre, et même d'un salarié à l'autre dans la même entreprise, ce qui favorise la précarité et les anomalies.

Concernant la santé et la sécurité au travail : le management par objectifs et la très longue exposition du salarié au téléphone, les tâches répétitives au téléphone, censées être assurées pendant 8 à 10 heures par jour font de ce métier un des plus risqués pour la santé physique et mentale d'une importante frange de la jeunesse tunisienne.

L'action syndicale conduite dans certaines unités a mis à jour des cas de surdité professionnelle chez les salariés. Une partie de plus en plus nombreuse des salariés consulte des psychiatres, et des cas d'inaptitude professionnelle à la prise d'appels ont été enregistrés par la médecine du travail, soit l'État tunisien. Cela s'ajoute bien sûr aux troubles musculo-squelettiques, dû à la non-conformité des postes de travail, les chaises cassées, les ordinateurs qui clignotent toute la journée etc.

Le modèle managérial ajoute encore à cette situation, en faisant de la productivité sa priorité, tout comme la gestion des flux intervient aux dépens des pauses allouées aux opérateurs. Les salariés des Centres d'Appels sont confrontés aux injures parfois racistes d'un certain nombre de clients, sans procédures de réclamation et de suivi.

Autre point : la planification et le climat général d'une journée de travail d'un téléconseiller tunisien. La planification est un grand problème. Les patrons usent de la flexibilité et du flou de certains textes juridiques pour en profiter. En effet la planification peut aller jusqu'à 10 heures par jour, voire 24 heures pour certaines activités, y compris les dimanches et jours fériés. Aucune préférence n'est accordée de droit, ni pour les femmes enceintes, ni pour les collaborateurs ayant des activités familiales, associatives... Le nombre de jours de congés est fixé à 1,5 jours par mois de travail effectif, soit 18 jours par an.

Toutes ces conditions font de ce métier un métier très impactant sur le plan de la santé et de la sécurité, ainsi que sur le plan socio-culturel, et font des Centres d'Appels des foyers de précarité, ce qui explique le taux de turn-over, mais aussi d'absentéisme dans nos centres.

■ T. LABIDI



Danièle LINHART,
Directrice de recherches
au CNRS (France)

Directrice de recherche au CNRS-Centre de recherche en sociologie et politique de Paris (Paris X). ***Spécialiste de la modernisation du travail et de l'emploi.***

Je vais parler des conditions de travail dans les Centres d'Appels d'un point de vue de sociologue. Mais c'est assez difficile d'en parler de façon générale, car comme cela a été dit précédemment, les Centres d'Appels sont très différents selon qu'il s'agit de centres sous-traitants ou de centres en interne dans de grandes entreprises, selon qu'ils procèdent par appels sortants ou qu'ils reçoivent des appels entrants, voire qu'ils fassent les deux, qu'il y ait une partie off-shore ou qu'ils soient en France. Donc les conditions sont relativement variables.

Cependant, avec des déclinaisons plus ou moins fortes, **il me semble qu'il y a un fond commun qui rend compte de tout ce que nous avons entendu** : des tensions, des pressions, de la souffrance, des atteintes à l'intégrité physique et mentale des salariés qui travaillent dans ces centres, et donc des causes communes qui, il me semble, proviennent du fait que l'organisation du travail est en réalité hybride, et souffre d'un mélange de genres puisque cohabitent en effet des logiques strictement tayloriennes avec d'autres logiques qui sont très différentes, qui appellent à la subjectivité des salariés, à leurs affects, à leur personnalité, aux dimensions les plus intimes de leurs êtres. Cette hybridation est à mon avis source de souffrance.

Pour rappel, quelles sont ces formes très taylorisées ?

C'est d'ailleurs assez surprenant car ce sont des logiques qui sont amenées à disparaître ailleurs, dans d'autres industries ou d'autres activités de service. Ce sont des prescriptions, des temps d'intervention, des mots tout préparés dans des scripts, qui laissent très peu de marges de manœuvre, très peu d'autonomie, c'est une contrainte qui fait que les salariés *« sont agis »* par l'organisation du travail bien plus qu'ils n'agissent dans leur travail.

Ils ont pris en main, pris en charge dans le carcan des prescriptions, des mots, des scripts, des durées qu'il faut respecter, avec un contrôle extrêmement important, de double écoute, des surveillances de toute nature, parfois par les donneurs d'ordre directement mais sinon par les managers des Centres d'Appels, donc on parle vraiment d'une organisation très rigide et très contraignante, celle précisément que le management moderne prétendait avoir abandonné au profit de logiques différentes de mise au travail.

On connaît les effets de ces aspects sur les salariés : le sentiment d'être emprisonné dans la tâche, de n'avoir aucune capacité d'initiative, de liberté, d'être contrôlé en permanence, de devoir atteindre des objectifs en permanence, et parfois même d'autres objectifs plus ciblés, plus précis, pour obtenir des primes.

Et en même temps elle implique une sorte de nécessité de la part des salariés de se mobiliser, y compris sur demande des managers, pour que l'interaction ne devienne pas démente, folle au sens étymologique du terme, parce que complètement décalée par rapport à la réalité. Il faut sortir des mots tout prêts, qui n'ont rien à voir avec la réalité et la diversité des personnes avec lesquelles a lieu l'échange, afin de rompre avec l'absurde. Les salariés doivent trouver les modalités d'interprétation, d'adaptation de toutes ces normes et prescriptions, qui fassent sens et qui donnent à l'interlocuteur l'impression qu'il n'a pas face à lui une machine mais bien un être humain.

Cela demande un effort d'adaptation extrêmement usant et extrêmement prégnant, qui mesure le degré de compétence et de qualification que possèdent les gens. Pour faire ce travail il faut être super intelligent, savoir s'adapter, se métamorphoser en permanence pour être en phase avec les gens avec lesquels a lieu l'interaction, et pour ne pas ridiculiser totalement l'entreprise qu'on représente. Or cette dualité, ce qu'on peut appeler une hybridation, est extrêmement coûteuse car d'un côté il y a une non-reconnaissance de la qualification et de la compétence, il y a un déni du travail réel, qui demande beaucoup d'efforts et d'engagement pour beaucoup de subtilité, alors que d'un autre côté l'évaluation du travail se fait

sur le quantitatif, le contrôle, de la surveillance rapprochée, sur le respect et la conformité par rapport à des mots et des scripts.

On est vraiment dans un déni de la réalité, qui permet de payer relativement peu : quand on regarde la majorité des salaires, même en France sans parler des off-shore, on constate qu'ils sont très peu élevés car on ne tient pas compte de cette deuxième dimension qui mobilise de façon cognitive et subjective les salariés, on ne voit que la dimension répétitive.

J'ai entendu des responsables me dire qu'ils souhaitent avant tout que leurs salariés ne restent pas très longtemps chez eux, car ils savent que même s'ils donnent des CDI, les salariés vont s'user et que le turn-over est inévitable.

C'est ça qui est complètement en contradiction avec la nature et le degré d'engagement des salariés dans leur travail.

La question qu'on peut se poser c'est **pourquoi**. Pourquoi cette hybridation, pourquoi cette logique quasi-absurde, qui d'ailleurs apparaît bien souvent insupportable au client. Comme j'ai fait des enquêtes dans les Centres d'Appels, je n'envoie pas balader les gens qui m'appellent, mais je leur explique que je ne suis pas intéressée, que je ne vais pas répondre positivement, qu'il est inutile qu'ils perdent leur temps. Mais je sais que tout le monde ne le fait pas aussi poliment, et ils ont l'impression de se faire jeter.

Au passage pour les jeunes, c'est très préoccupant d'un point de vue sociologique, car l'expérience de socialisation qu'ils font à travers ces premiers boulots s'opère finalement dans des conditions où le rapport avec autrui est très difficile, où ils sont confrontés à beaucoup d'hostilité, ils se font injurier, ils sont obligés de mentir sur leur nom ou leur identité, ils savent qu'ils mentent au téléphone, par exemple quand ils doivent faire semblant d'être un autre service après avoir dit à la personne de rappeler à un autre numéro pour obtenir son renseignement. D'un point de vue d'expérience citoyenne et socialisatrice pour ces jeunes, il y a quelque chose de très très préoccupant.

Alors ce que disent les managers depuis une dizaine d'années sinon plus, c'est qu'ils vont en faire un métier, travailler les dimensions les plus professionnelles etc. Or ce n'est pas du tout ça que nous voyons à l'œuvre. Nous ne voyons poindre aucun signe de prise en compte de la dimension professionnelle de ce travail. Il faut donc se poser des questions et faire des hypothèses.

Celle que je ferais et que je suggère au débat, c'est qu'en réalité l'extrême ***« disciplinarisation »*** de ce travail de téléopérateur, qui est toujours sous une forte contrainte, est en réalité le reflet de ce que l'on attend de la réalité du service rendu. Je pense qu'en réalité, ce qui est attendu de ces Centres d'Appels ce n'est pas de résoudre des problèmes, mais d'entreprendre une ***« disciplinarisation »*** du client. Je crois que l'enjeu est là. Il y a la volonté d'insérer le client dans ce carcan, dans ce moule du script, pour qu'il apprenne à devenir un consommateur adapté aux nouvelles modalités de production. Les entreprises ne veulent pas perdre de temps et d'argent dans le suivi après-vente, dans le suivi des usagers et des clients. Si bien que le travail que sont censés faire les téléconseillers, à leur insu, est double. D'abord pomper toute une série de renseignements pour faire des fichiers clients, ce qui explique que lorsqu'on appelle on se voit poser toute une série de questions avant même de commencer. Et ensuite faciliter la métamorphose du client afin que celui-ci apprenne à correspondre à ce que va être la nature de la relation entre les entreprises et leurs clientèles, à savoir très normalisée, très codifiée, très standardisée, de façon à ce que le client ne fasse plus perdre de temps et d'argent à ces entreprises.

Il y a un véritable enjeu qui a toujours existé. Car je vous rappelle que quand Henry FORD a mis en place ces chaînes de montage dans les années 30 à Chicago, il avait mis sur pied un corps d'inspecteurs qui allaient vérifier au domicile privé de ses salariés s'ils vivaient bien dans des conditions décentes du point de vue de l'hygiène, de la nutrition et de la reproduction de la force de travail, ce qui permettait d'avoir des ouvriers en forme physique sur la chaîne de montage, d'une part, et de l'autre qui apprenaient à la femme de l'ouvrier à tenir son budget, à faire des économies, et apprendre de quelle manière acheter.

Il y a cette idée que lorsqu'on atteint un nouveau modèle de production, il faut transformer les salariés pour qu'ils soient adaptés à leur travail, mais il faut aussi modifier l'ensemble de la société. Il faut créer un nouveau style de vie, ce que GRAMSCI avait analysé comme la American Way of Life, conçue par FORD, qui disait *« pour que je puisse déverser mes voitures sur le marché américain, il faut non seulement des ouvriers d'un type particulier pour les produire, mais également des consommateurs d'un type particulier pour* ...

... les acheter ». Et donc je crois que vous êtes aux avant-postes de la disciplinarisation des clients.

Et je terminerai en disant qu'il y a probablement une lutte commune à mener entre salariés mis au pas et disciplinarisés contre vents et marées, contre ce pseudo-taylorisme dont on nous rabat les oreilles, et puis en solidarité avec les consommateurs qui eux aussi sont en train d'être passés à la moulinette des exigences d'un capitalisme financier qui veut des consommateurs totalement adaptés aux exigences de sa rentabilité.

■ D. LINHART



Benoît TINE,

Chercheur en sociologie
au CNRS (France)

Docteur en sociologie et membre du laboratoire Printemps / CNRS (Université de Versailles Saint Quentin en Yvelines).
Ses travaux portent sur la sociologie du travail, des organisations et des groupes professionnels.
Après une thèse de doctorat soutenue en 2010 (intitulée : le rapport au travail et à l'emploi des téléconseillers en France et au Sénégal), ***il s'intéresse aux changements techniques, organisationnels et sociaux engendrés par les TIC ainsi qu'aux conséquences*** *: identité professionnelle, appropriation, logiques gestionnaires, conflits d'orientation, modes de contrôle, plans de restructuration, santé, conditions et souffrance au travail.*

Je suis chercheur en sociologie, j'ai récemment soutenu une thèse sur les Centres d'Appels, précisément intitulée *« les usages sociaux du travail des téléconseillers en France et au Sénégal »*, donc une étude comparative du rapport au travail et à l'emploi des téléconseillers dans les deux pays. Dans un contexte de crise économique et de foisonnement d'incertitudes, les spécificités des Centres d'Appels, précarisation, turn-over élevé, etc., constituent paradoxalement la clé du succès comme le disait Danièle toute à l'heure, c'est à dire le turn-over et la précarité érigés en mode de management.

La précarisation est érigée en mode de management donc, et les conditions de travail sont réputées être très mauvaises dans ces deux Centres d'Appels, TÉLÉPERFORMANCE France et PCCI, au Sénégal à Dakar. C'est d'autant plus impressionnant qu'on se rend bien compte que cette industrie de la relation clientèle est au cœur de la stratégie de l'entreprise et du système économique, tant par la position stratégique, que la taille, les investissements, le chiffre d'affaires, le nombre de salariés mobilisés...
La première partie de mon intervention s'intitule ***« Invisibilisation, dépersonnalisation et standardisation par un prénom d'emprunt »***, je vais ici me concentrer sur le Sénégal. La société sénégalaise, pour des raisons historiques s'identifie à la France, conséquence de la colonisation, des liens particuliers noués entre les deux pays, jusque dans les plus hautes sphères de l'État, par exemple à travers le calquage des institutions.
Nous retrouvons cette identification au niveau des Centres d'Appels, à travers le prénom d'emprunt.
Les téléconseillers se font appeler par un prénom autre que le leur, même si c'est de moins en moins le cas comme on l'a déjà dit. Cette

pratique obéit à des logiques de gestion commerciale. Mon travail a consisté en une observation participante de deux ans et demi dans deux Centres d'Appels. On était censé s'appeler François DUBOIS, Virginie MARTIN, Laurent CLÉMENT etc. plutôt que Mamadou, Koffi etc, puisqu'on est censé être à Paris et non dans la savane africaine. Ce sont des prénoms asexués, mais surtout des prénoms français, qui rappellent la vraie France.

De nombreuses pratiques tendent à faire que l'on s'oublie soi-même, qu'on renonce à ce qu'on est, par exemple le *« closing »* standardisé, *« bonne journée de la part de toute l'équipe de l'entreprise xxx ».* Il n'y a plus de rapport subjectif.

Le second point concerne le processus de neutralisation de l'accent et la fabrique du français, comme je l'ai écrit dans un article. Le Sénégal est de culture *« française »*, la langue officielle, principal vecteur d'une culture, c'est le français, la langue enseignée dès la maternelle, la langue de l'administration, même si d'autres langues comme le Wolof ou le Peul sont davantage parlées dans la vie de tous les jours. Avec la langue française c'est toute une culture qui est véhiculée.

Dans le processus de recrutement, les formateurs vont insister sur la nécessité de gommer l'accent sénégalais, partant du fait qu'on ne doit pas donner l'impression qu'on se trouve quelque part ailleurs dans le monde, ici à Dakar. Ça discréditerait le donneur d'ordres, donnerait une mauvaise image de lui. Donc pendant la formation, on apprend aux téléconseillers ce qu'est la Carte Vitale, le fonctionnement de l'Assurance Maladie, les manières de saluer, les numérotations téléphoniques, les codes postaux, les départements etc..., c'est ce qu'on peut appeler un processus de socialisation secondaire.
Les téléconseillers sont tenus au courant de l'actualité française, de la météo, ils doivent être capables de guider un client jusqu'à l'agence la plus proche... il leur est conseillé de rassurer les clients, de faire allusion à l'actualité du jour, ils connaissent par cœur les adresses et les numéros de téléphone qu'ils doivent donner aux clients si ceux-ci venaient à douter de leur localisation géographique et posaient des questions.

D'ailleurs dans la plupart des Centres d'Appels, le processus de recrutement est engagé par voie téléphonique en guise de test : vous déposez votre candidature et le premier contact est en ligne, on teste votre capacité à parler correctement, à savoir soutenir une argumentation et surtout tester la voix, voir si on peut arriver à gommer cet accent s'il n'a pas déjà disparu.

Ce premier acte de test de l'accent est une spécificité du Sénégal même si les métiers des Centres d'Appels sont très similaires dans les deux pays.

La troisième partie concerne la place de la culture locale dans l'interaction entre des téléopérateurs basés au Sénégal et des clients d'entreprises basées en France.

On est bien dans une similitude, une standardisation des scripts, du mobilier, des méthodes de travail... Mais la similitude va bien au-delà, par le gommage de l'accent comme nous l'avons dit. Et cette mise en conformité entre les conditions de travail dans chacun des pays rendrait compte d'une dynamique de mutation de la société sénégalaise, qui serait en pleine crise identitaire.

Le téléconseiller travaille dans un contexte de double-culture, celle d'origine, qui nous a vu naître, et celle qu'on acquiert via l'éducation française, à l'école, et via les Centres d'Appels, qui mettent en place un processus de fabrique de Français.

Dans un moment où affirmer sa culture et sa différence est significatif dans un contexte de mutation, dans un contexte où les entreprises, pour bien s'ancrer, intègrent la culture locale, nous assistons de façon paradoxale dans ces Centres d'Appels à cette réalité-là, plus ou moins contradictoire par rapport à l'économie de marché.

Au-delà de cette dimension instrumentale, matérielle, de la délocalisation, il est bon de se poser la question de savoir, alors que les téléconseillers ne profitent pas de la plupart des produits qu'ils commercialisent, ne les connaissent peut-être même pas dans la plupart des cas, comment les délocalisations profitent aux pays de destination. Car les entreprises qui se délocalisent dans les zones offshore bénéficient de privilèges fiscaux importants pendant plusieurs années, la main d'œuvre jeune et qualifiée, de bac + 4 ou 5, se voit contrainte de travailler dans des Centres d'Appels et ressent un certain déclassement.

Je vais vous lire un extrait du livre de J. FRÈCHES, qui témoigne bien de cette réalité-là. C'est une téléconseillère qui parle :
« Au départ j'ai cru que ma maîtrise allait m'être utile. Tu parles. Tout ce que j'ai pu apprendre vissée à ma place de la bibliothèque universitaire, première assise et dernière levée de la journée, sur la macro et la micro-économie, sur les calculs statistiques, la traduction en diagrammes, la théorie du marketing et la segmentation des marchés, ...

rien en fait ne m'aura servi. D'ailleurs au bout de trois jours j'ai failli craquer. Le Centre d'Appels ne m'apparaissait pas ce lieu idyllique où j'allais m'épanouir sur un plan professionnel. J'étais fait pour vendre de l'eau à des ânes qui n'ont pas soif. N'étais-je pas en train de renier tout ce que mes études m'avaient appris sur la société et l'intelligence des marchés ? ».

Voilà ce que la plupart des téléconseillers ressentent dans les premiers jours de leur embauche. Il faut savoir que 15 à 20 000 étudiants sortent chaque année du système universitaire sénégalais, diplômés, et la seule opportunité qui leur est proposée ce sont les Centres d'Appels. Je pense que la délocalisation n'est pas une bonne chose, au contraire c'est un gâchis dans des États qui ont beaucoup investi pour l'éducation de leurs enfants.

Mon quatrième point traite du quotidien difficile de ces téléconseillers. Au-delà du sourire, puisqu'on nous dit qu'il faut que ce sourire s'entende au téléphone pour le client, il arrive que les tensions dans le travail deviennent délétères et aboutissent à des situations de souffrance psychique, de stress, de découragement, de crises, de conflits, voire de débordement et même parfois de vrais traumatismes.
Si dans certains cas cette situation est passagère, elle perdure parfois et menace alors la santé physique, psychique des salariés. Ce qui entraîne un repli sur soi, une culpabilité qui s'installe, un écart par rapport à la société dans laquelle on vit, on a plus de vie sociale, la vie professionnelle devient insupportable et on aboutit à des suicides de téléconseillers, la presse en fait parfois état.
Les processus successifs d'industrialisation ont entraîné des bouleversements plus ou moins importants dans l'entreprise et dans la relation clientèle. Les Centres d'Appels ont emprunté à ce processus les principes de la division verticale et horizontale des tâches. Les conditions de travail difficiles, consécutives, ces rationalisations successives se manifestent par un turn-over élevé, par des horaires décalés, une précarisation de plus en plus manifeste, par des maladies professionnelles qui constituent un véritable fléau. Juste une précision sur le Sénégal, le calendrier doit être similaire à celui de la France, les jours fériés sont les mêmes comme pratiquement dans tous les pays de délocalisation qui travaillent pour une clientèle étrangère. C'est une négation des réalités locales, quand c'est fête religieuse au Sénégal, les téléconseillers sont parfois obligés de travailler parce que ça n'est pas le cas en France, où c'est un jour de travail. Même si c'est l' Aid el Kebir, l' Aid el Fitr...
Il y a une certaine mise en compétition. On tue les collectifs de travail. On engendre de l'individualisme, de la solitude, de l'isolement. Une solitude qui, avec le temps, crée une peur au quotidien. On a peur d'aller travailler. Quand on dort, le travail nous suit, nous reste dans la tête... On cherche à briser les collectifs de travail pour instaurer des collectifs plus ou moins virtuels, ce sera par exemple des petits déjeuners de travail. On donne aux téléconseillers l'impression de compter, de peser, d'avoir voix au chapitre alors que c'est calculé. C'est érigé en mode de gestion.
Un autre aspect concerne l'aliénation, dans un travail émietté, comme le disait FRIEDMAN dans les années 60. Le comble est qu'on est dans une sorte de soumission librement consentie. Le téléconseiller accepte de rester même si le travail est difficile, il a accepté ces conditions-là. Ça peut s'expliquer par la peur du chômage, une peur des représentations sociales de la démission ou de la précarité, qui peut correspondre à une forme d'aliénation.
Un autre point important, c'est l'infantilisation, la condescendance, on l'a tous vécu. C'est un mécanisme qui part de la hiérarchie, le superviseur qui humilie, infantilise, les téléconseillers sont un outil de carrière pour les responsables.
La pénibilité est aussi un problème important. Autrefois les ouvriers, les autres métiers difficiles avaient le monopole de la pénibilité, mais aujourd'hui on constate que les téléconseillers sont de plus en plus concernés par les troubles musculo-squelettiques. L'intensification du travail sous toutes ses formes augmente les tensions personnelles, professionnelles et organisationnelles vécues par le téléconseiller.
Tout exprime l'urgence, la rapidité, la vitesse. C'était déjà le cas il y a 10 ans, c'est encore plus le cas aujourd'hui, il faut aller très vite, il faut produire le maximum en moins de temps possible et avec très peu de moyens, pour un salaire minable.
En France comme au Sénégal, le rapport au travail est plutôt négatif. Problèmes de santé au travail diagnostiqués par des spécialistes et la médecine du travail, des téléconseillers qui se sentent lessivés, usés, des activités répétitives, régulières comme on l'a signalé, jusque dans la sphère privée, familiale, il n'y a plus de rupture, la frontière entre vie professionnelle et vie privée n'existe plus.
Certaines maladies professionnelles sont reconnues en France, et suscitent du débat, on parle beaucoup de stress, de troubles musculo-squelettiques... mais au

Sénégal, ces questions sont encore taboues et on est dans le *« travaille et tais toi, tu as plusieurs personnes à charge, tu as fini tes études, il faut travailler, à ton tour de nous entretenir ».* En plus de cette violence intérieure à l'entreprise, nous avons une violence extérieure, qui vient du client, qui s'érige en superviseur, qui nous note, à travers les études de satisfaction.

Le téléconseiller est investi d'une lourde tâche, représenter le donneur d'ordre vis à vis du client, de fait ce n'est plus le Centre d'Appels ni le superviseur qui sanctionne, mais c'est le client qui en cas d'insatisfaction peut utiliser des mots violents ou vulgaires, avoir des propos déplacés, pendant que le téléconseiller ne peut riposter.

Travailler c'est aussi de la culture, et par le travail l'Homme produit des œuvres. Or ici on produit du chiffre. Une partie des salariés pense qu'on ne travaille pas, qu'on l'empêche d'être lui-même alors qu'il est au cœur d'un dilemme : s'installer durablement dans un emploi déprimant, déqualifié et synonyme de déclassement, de désillusion, de désenchantement... et la crainte du chômage d'autre part. Il n'est pas fier de ce qu'il produit. Il va au travail en se prenant la tête, et ne s'y reconnaît plus. Alors que le travail devrait être source de bonheur, c'est en tout cas ce que disent des études ici en France, pour le téléconseiller, on est assez loin de cette réalité. Le mal-être alimente cette crise du travail, le coût pour la société en général est assez élevé. Ces conditions de travail difficiles et les maladies professionnelles ont gravement terni l'image des Centres d'Appels ; le Centre d'Appels, au lieu d'être exclusivement à l'écoute du client final, devrait d'abord écouter ses téléconseillers.

Pourtant les TIC, qui sont ici synonymes de souffrance, de surveillance et de contrôle, d'accroissement de la charge cognitive générant des troubles musculo-squelettiques, pourraient pourtant constituer une excellente opportunité de prévenir, de lutter contre ces conditions de travail difficiles et donc la souffrance au travail. Ces TIC en somme devraient plutôt être la solution qu'un problème. ■ **B. TINE**

@ http://www.rezisti.org/callcenter/IMG/pdf/Presentation_colloque_tine.pdf



Ndeye Foune NIANG,
SNTPT de SONATEL
(Sénégal)

Travaille à la SONATEL et est ***Responsable Nationale du Syndicat SNTPT au Sénégal.***

Je suis Secrétaire Générale de la section télécom du Syndicat national des travailleurs des postes et télécommunications, je suis Vice-Présidente de l'UNI.

Je commencerai par remercier les organisateurs de ce colloque, particulièrement Alain BARON et Frédéric MADELIN, qui nous ont facilité l'accès à ce forum.

Après mon compatriote qui a développé de façon très détaillé certaines questions, je vais effacer certains aspects de ma présentation.

Au Sénégal les Centres d'Appels sont en train de prospérer, du fait de la stabilité du pays, d'un réseau de télécommunications performant et de l'aptitude des Sénégalais à parler le Français sans accent, d'une main d'œuvre abondante et d'un taux de chômage assez élevé, 43%. C'est l'élite du pays qui est recrutée dans les Centres d'Appels, des bacs + 2, + 4, + 5, car leur taux de chômage est extrêmement élevé.

Il y a de nombreux Centres d'Appels au Sénégal, donc 4 plus importants : CallMe, PCCI, Access-Center et Center Value.

PCCI est le plus important, créé en 2002, c'est une société purement sénégalaise, créée par trois Sénégalais spécialisés dans le domaine des TIC. La direction est à Londres, la direction commerciale est à Paris, et l'entreprise travaille au Sénégal, avec plus de 7 000 travailleurs. PCCI bénéficie quand même d'un contrat de subvention, jusqu'à 60% de l'État sénégalais. Les salaires sont très précaires. Pour l'essentiel il s'agit de la gestion à distance de la relation client, le télé-service, le télémarketing et le télétravail. ...

... Ça va de la prise de rendez-vous, à la saisie de données en passant par l'enquête de satisfaction.

Le second Centre en importance est CallMe, créé lui aussi en 2002, qui est un centre de contact multimédia travaillant sur toute l'Afrique de l'ouest et sub-saharienne. C'est une filiale du groupe CHAKA, champion de l'informatique vocale au Sénégal. Elle est présente sur tout le marché national, elle gère par exemple les renseignements de la SENELEC, la société nationale d'électricité, les renseignements de l'aéroport...
Ce qu'il faut déplorer c'est qu'au Sénégal il y a 14 centrales syndicales. Mais aucun des syndicats n'a de réponse à donner par rapport à cette mondialisation de la relation-client. Les conditions de travail dans les Centres d'Appels sont catastrophiques, voire scandaleuses. Le cas des pauses pipi par exemple montre combien ces centres sont inhumains. Mais ce sont aussi la suppression des primes de productivité à la moindre occasion, le paiement des salaires avec retard, les ponctions pour financer la retraite mais non reversées, de fortes pressions subies aussi bien en interne qu'en externe, de la part des clients et des employeurs, les couples qui explosent parce que certaines femmes doivent travailler pendant les fêtes religieuses et les époux, qui sont les chefs de famille, ne donnent pas l'autorisation. La flexibilité est maximale, les CDD sont sans limites, ils sont arrêtés n'importe quand et on vous reprend quand on a besoin de vous.

Ce sont des conditions de travail extrêmement précaires, très difficiles. A la société où nous travaillons, la SONATEL - Société Nationale des Télécommunications, détenue à 42% par France Télécom, l'État détenant 27% -, il y avait deux Centres d'Appels.
Lors du Forum Social Mondial de Dakar, en février 2011, nous avions pris des engagements afin d'accompagner les travailleurs pour qu'ils se syndiquent, car vous savez que la liberté syndicale n'existe pas dans ces Centres d'Appels. Ils n'osent pas parler car dès que vous parlez vous êtes virés, et le taux de chômage très élevé est une menace. Nous avions pris l'engagement de les accompagner, de les assister dans la mise en place de deux syndicats, et pour qu'il y ait plus de liberté d'expression des travailleurs dans ces centres. Mais depuis le FSM nous nous battons dans un contexte de crise, à la fois la crise politique dont vous avez entendu parler, et une crise interne, car l'État sénégalais avait voulu augmenter la participation de France Télécom dans l'entreprise de façon à la rendre majoritaire. Nous, travailleurs, nous n'avons pas accepté, nous voulions qu'elle reste à 42%, donc nous nous sommes battus, depuis 2009, avec nos deux actionnaires principaux, France Télécom et l'État du Sénégal, ce qui explique que nous n'avons pas pu mettre en œuvre cet engagement pris au FSM de Dakar en 2011.

Mais je pense qu'au sortir de ce Colloque nous souhaitons que l'éthique appliquée ici en France soit également appliquée dans les Centres d'Appels au Sénégal puisqu'ils travaillent principalement pour la France. ■ **N.F. NIANG**



Karen VENTER,
NCCU (Afrique du Sud)

Secrétaire Générale, ***membre fondatrice et permanente du syndicat NCCU.***

Bonjour à tous. Je voudrais commencer par présenter brièvement quelques problématiques auxquelles l'industrie sud-africaine fait face actuellement, et sur lesquelles la NCCU travaille de façon spécifique depuis sa création il y a 4 ans.

La plupart des employés sud-africains sont toujours sous contrats temporaires ou à durée déterminée. Ça veut dire qu'ils évoluent dans des fourchettes de salaires bas, et qu'ils doivent gérer une insécurité professionnelle constante.
Certains employeurs utilisent les ambiguïtés légales pour maintenir leurs employés sous contrat à durée déterminée aussi longtemps que possible, alors qu'en Afrique du Sud la loi stipule qu'un travailleur qui aurait été en CDD, quel que soit leur nombre, pendant plus de trois ans bénéficie automatiquement d'un contrat à durée indéterminée. Nous devons également traiter d'autres problèmes ...

... liés aux rémunérations, en particulier de ces travailleurs sous contrat à durée déterminée. En Afrique du Sud, il n'existe pas de structure de rémunération codifiée dans le secteur des Centres d'Appels, nous n'avons donc pas de salaire minimum et l'employeur rémunère peu ou prou ce qu'il veut.

Un autre problème concerne les retraites : il n'existe pas de fonds de financement des retraites dans le secteur des Centres d'Appels sud-africains. L'année dernière nous sommes parvenus à négocier, dans le cadre d'une négociation plus générale sur les salaires dans un de nos plus grands sites, que les salariés soient pris en charge par un fonds de prévoyance qui inclut aussi un mécanisme de couverture pour la santé et le handicap.

Sur la question des structures de travail : les Centres d'Appels ne sont pas alignés sur les standards et les procédures définies dans le Labour Relations and Basic Conditions Employment Act *(Loi sur les relations professionnelles et les conditions de travail minimales)* sud-africain. Les difficultés et l'incapacité à tenir les objectifs donnent plus souvent lieu à des licenciements et évictions qu'à un travail de coaching et de correction des problèmes. Les procédures prévues dans le texte de loi quant aux licenciements ne sont pas respectées, les contrats sont suspendus sans aucune consultation, aucun préavis et aucune indemnité.
En raison de l'accueil de gros projets ***« BPO »*** *(Business Process Outsourcing / approximativement « Externalisation du processus de travail »)* off-shore par les Centres d'Appels sud-africains, le temps de travail des employés est également très peu régulé. Ceux-ci doivent très souvent allonger la durée de leur travail sans compensation. En Afrique du Sud, la plupart des agents travaillant dans les Centres d'Appels utilisent les transports publics pour faire le trajet entre leurs maisons et leur lieu de travail, et en Afrique du Sud les transports publics ne sont pas du tout ce qu'ils sont en Europe. Vous ne pouvez pas trouver un taxi après 22 heures, or j'ai des employés qui ne commencent à travailler qu'à partir de minuit. Cela signifie que ces gens doivent se débrouiller seuls pour aller travailler.

Le NCCU reconnaît que non seulement les employeurs mais aussi les syndicats doivent s'impliquer dans le débat sur la responsabilité sociale. Les employeurs pensent que leur responsabilité s'arrête au paiement du salaire et à la porte du Centre d'Appels, et que tout ce qui se passe en dehors des heures de travail ne les concerne pas. Nous employons des jeunes, qui démarrent leur vie professionnelle en bas de l'échelle, et pour cette raison les employeurs devraient être responsables de fournir une Sécurité Sociale, et les syndicats devraient demander que les employeurs assument cette responsabilité sociale, et mettent en œuvre des formes d'assistance sociale.

Le point le plus problématique, et permanent, concerne le différentiel majeur entre le coût de la vie et le niveau de salaire proposé par les Centres d'Appels. Les salariés ne peuvent pas se permettre d'assurance santé, ce qui conduit à un absentéisme important, et nous savons que l'absentéisme entraîne souvent le licenciement. D'autant plus que les travailleurs sont le plus souvent sous contrat précaire, et doivent gérer l'instabilité financière et l'insécurité sociale. Ils ne peuvent pas souscrire à des assurances retraites ou des systèmes de prévoyance.

En Afrique du sud, nous avons un gros problème d'addiction en général, à l'alcool ou à différentes drogues ou médicaments, y compris sur le lieu du travail, où les salariés prennent des shoots à la pause déjeuner. Nous observons également un très haut taux de prévalence au sida parmi nos membres et plus généralement les employés des Centres d'Appels, raison pour laquelle c'est très important que les syndicats autant que les employeurs prennent la responsabilité d'éduquer les jeunes et de développer leurs capacités. Faire progresser les employés sur le plan social conduira au développement économique de l'activité, qui elle-même facilitera le développement du salarié sur le plan personnel autant qu'en tant que travailleur.
L'emploi de jeunes, particulièrement dans le secteur des Centres d'Appels, appelle d'assumer des responsabilités importantes pour favoriser la formation et le développement personnel.

En Afrique du Sud, nous avons un excellent Code du Travail, et les dispositifs de régulation sont de qualité. Mais nous observons que les employeurs ne les respectent tout simplement pas.
Et je voudrais souligner que la NCCU fait une énorme différence pour les salariés qui se sont trouvés confrontés à des licenciements abusifs. Le travail entrepris pour établir des relations de travail décentes avec les employeurs a considérablement bénéficié à nos membres. La communication ouverte entre employeurs et notre syndicat leur est très profitable, nous contribuons aux réflexions ...

et aux débats dans l'entreprise si bien que les salariés ne se trouvent plus contraints de signer des textes dont les syndicats n'avaient jamais eu connaissance auparavant.
Nous faisons face à des pratiques d'intimidation féroces vis à vis des salariés qui souhaitent se syndiquer, même si nous n'avons jamais désarmé, et que nous persistons toujours. Le travail que notre syndicat a entrepris dans les Centres d'Appels en une période de temps très courte a eu un impact remarquable sur les conditions de travail dans les entreprises, et nous sommes déterminés à poursuivre dans cette direction.
Je voudrais, en conclusion, remercier les organisateurs de ce Colloque pour nous avoir invités à venir partager avec vous le travail que nous faisons dans notre syndicat, et nous ne nous sentirons plus seuls, nous avons désormais la conviction de faire partie d'une Fédération où nous pouvons partager et s'enrichir les uns des autres.

■ K. VENTER



Nicola CIANFERONI,
Chercheur en Sociologie du Travail (Suisse)

Chercheur en sociologie du travail à l'Ecole d'Etudes Sociales et Pédagogiques *(EESP) de LAUSANNE (Suisse), où il est membre du CESCAP. Ses travaux ont porté sur les restructurations, les conditions de travail et les mobilisations collectives dans le secteur public (La Poste), l'industrie des machines-outils, les entreprises aéroportuaires et les banques. Il connaît les Centres d'Appels pour y avoir travaillé durant trois ans comme salarié.*

Bonjour à tous, je suis chercheur en Suisse, et avant d'être chercheur j'ai travaillé trois ans à EUROP ASSISTANCE, une entreprise française qui appartient à GENERALI Assurances, donc une des 3 plus grosses compagnies d'assurance en Europe. GENERALI sous-traite une partie de ses activités, par exemple ses activités de traitement des sinistres, c'est ce sur quoi je travaillais, dans une entité qui lui appartient et qui est en concurrence avec d'autres, ce qui se ressent directement sur les conditions de travail.
J'aimerais vous parler du mouvement des délocalisations vers la Suisse, puisque les délocalisations ne concernent pas seulement les pays d'Afrique du Nord ou d'Afrique sub-saharienne.
Par exemple une entreprise italienne, d'Italie du Nord plus exactement, vient de délocaliser une partie de ses activités vers la Suisse italienne, où l'on parle trois langues, le français, l'italien et l'allemand. Cette délocalisation concerne 500 employés, qui sont payés 9,50 euros de l'heure.
On découvre aussi dans la presse que des entreprises allemandes délocalisent en Suisse, car en Allemagne la loi interdit d'opérer les appels sortants, ou la vente par téléphone, par exemple.
Mais pourquoi ces entreprises viennent-elles en Suisse ? Nous avons un droit du travail qui est extrêmement libéral puisqu'il n'y a aucune protection contre les licenciements, alors qu'en Italie ils sont en lutte contre *l'article 18*, comme l'a expliqué le camarade de l'USB. En Suisse, la loi prévoit une indemnisation maximale de 6 mois de salaire pour les délégués du personnel licenciés pour des raisons syndicales. Pour toute autre personne, c'est deux mois de préavis.

La deuxième raison, c'est que les syndicats sont absents en Suisse. Dans l'entreprise où je travaillais, il n'y avait pas de syndicat, et le syndicat était tabou pour les employés. Nous étions trois salariés syndiqués, sur une trentaine, ce qui est peu, et dans trois syndicats différents, et surtout je l'ai découvert un an après être entré dans l'entreprise.

En Suisse, il n'existe pas non plus de commission hygiène et sécurité, de commission travail ni aucune de ces instances. L'Inspection du Travail existe formellement mais elle ne fait que très rarement des contrôles. Si on sollicite l'Inspecteur, on se fait licencier tout de suite.

Donc vous voyez bien que si des entreprises italiennes, françaises ...

... allemandes, délocalisent en Suisse, c'est parce que c'est une zone franche du point de vue des droits. Ce qui conduit à des conditions de travail très dures.

Dans le secteur de la prise en charge des sinistres, on fait 50 à 60 appels par jour, en moyenne de 3 minutes. On a 5 minutes pour traiter le cas, remplir un formulaire qui doit être transmis. Il faut toujours être aimable, parler dans des langues différentes et le rythme est ininterrompu. Quand on ne fait pas d'appels entrants, on fait des appels sortants car il y a une personne déchargée en permanence pour lister les personnes à rappeler.

Nous sommes constamment surveillés, non seulement via les machines mais via les collègues eux-mêmes, qui regardent qui fait la pause, qui va aux toilettes, qui fait quel type d'appel... On observe aussi une infantilisation. Par exemple vous faites des bons résultats, on vous donne du chocolat. Pour obtenir une pause, il faut prendre une bouteille sur le bureau du superviseur – il n'y en a que deux -, la mettre sur son bureau, de sorte que tout le monde voit qui est en pause et qu'il n'y a pas plus de deux personnes en pause à la fois, ce qui ferait perdre trop d'appels entrants. Comme il n'y a que deux bouteilles, les gens sont en compétition pour en avoir une. C'est une illustration très concrète des problèmes qui se posent au quotidien.

Je ne parle pas du matériel puisque nous en avons déjà parlé : casques, écrans, chaises, souris... et du travail répétitif.

Alors quelles sont les résistances à cela ? La Suisse est un pays où les conflits au travail sont globalement assez rares mais on observe quand même des luttes.

Elles sont de deux sortes principalement.

D'abord l'absentéisme

Les gens sont absents le lundi et le vendredi, le disent ouvertement, car ils ne peuvent pas tenir toute la semaine. C'est une forme de résistance, qui en même temps reporte le travail qui n'est pas fait par les absents vers les collègues qui restent en poste, et cela crée des tensions et contribue à détériorer l'ambiance de travail.

Ensuite le temps de travail, qui n'est pas toujours reconnu

Par exemple si je prends un appel à 16h55 alors que je suis censé finir à 17h00 mais que l'appel dure jusqu'à 17h10, le temps de travail supplémentaire n'est pas comptabilisé. C'est un règlement militaire contre lequel on ne peut rien faire, qui prévoit que les heures supplémentaires sont comptées à partir de la demi-heure. C'est autour de ça qu'on observe des résistances, lorsque les gens refusent de prendre des appels entrants à partir de 16h50 par exemple.

Suite à ces résistances un peu latentes qui existaient dans ce collectif de travail, l'entreprise a décidé frontalement que l'absentéisme devait cesser, et que toute absence devait être justifiée dès le premier jour avec un certificat médical, ce qui n'était pas le cas avant, sachant que le médecin est à votre charge et non à celle de l'entreprise.

Malgré ça dans mon entreprise, en réunissant les collègues de façon informelle en dehors des heures de travail, sans recourir aux syndicats, nous sommes parvenus à rédiger une lettre à la direction. Or en Suisse, il est très rare que quelqu'un signe de son nom une lettre exprimant son désaccord avec son employeur et cela représente une forme d'affrontement radicale.

Vous comprenez donc qu'en Suisse l'absence de droits rend les conditions de travail extrêmement difficiles, et les résistances sont également difficiles, d'autant plus que les structures syndicales n'existent pas réellement.

■ **N. CIANFERONI**

Jérôme GUYON,
CGT CCA Poitiers
(France)

Nous avons des succursales un peu partout dans le monde et nous avions déjà entendu un certain nombre des choses qui ont été exprimées par les participants. Mais d'autres m'ont particulièrement choqué.

Je me posais la question de savoir si nous ne pouvons pas commencer par lister les clients de chacun des Centres d'Appels représentés ici. Cela permettrait d'identifier un responsable syndical par Centre d'Appels et de faciliter l'organisation d'actions, grèves... coordonnées de tous les Centres d'Appels vis à vis d'un donneur d'ordres qui pose des problèmes dans un centre particulier. Notamment afin de l'empêcher de transférer la charge de travail du Centre d'Appels en lutte vers d'autres Centres d'Appels à l'étranger.

Mon autre proposition c'est de travailler sur un site internet conçu et alimenté par tous les syndicats des Centres d'Appels travaillant pour un même donneur d'ordres, de façon à informer les clients sur les conditions de travail réelles des salariés tunisiens, marocains... qui répondent à leurs appels. De façon à leur faire comprendre qu'en étant clients de ces entreprises ils financent indirectement de la maltraitance au travail.

Cela permettrait de développer une concurrence positive, c'est à dire d'inciter les gens à privilégier des entreprises qui offrent de bonnes conditions de travail à leurs salariés, contre celles qui exploitent leurs employés.

Michèle GUIGAND,
CGT TELLIS Corrèze
(France)

J'ai été également choquée par beaucoup des choses que j'ai entendues, concernant la France ou l'étranger. Dans la lignée des propositions précédentes, ne pourrait-on pas établir un calendrier de toutes les fêtes chrétiennes, musulmanes, juives... pour essayer de faire comprendre à nos donneurs d'ordre que nous n'avons pas tous les mêmes calendriers ?

Je crois également que si nos employeurs agissent de la sorte c'est qu'il existe un consensus politique entre eux, une entente pour proposer unanimement des conditions de travail dégradées. Face à cela nous ne devons pas oublier que nous sommes plus nombreux, que nous sommes ceux qui font le travail.

Imad ZERIOUH,
UGTM
(Maroc)

Je souhaitais revenir sur un point que j'ai omis ce matin concernant l'AMRC *(Association Marocaine des Relations Clients)*. Ils tiennent une *« liste noire »* qui réunit toutes les personnes qui ont un penchant syndical ou qui ont un jour tenté de se syndiquer. Les employeurs échangent les noms de ces personnes, et celles-ci ne peuvent trouver de travail nulle part. Cet échange a lieu entre toutes les entreprises membres de l'ACECA, même si celle-ci se prétend responsable, dès lors qu'elles travaillent au Maroc. D'une certaine façon grâce à cette rencontre les masques tombent. Nos employeurs jouaient de ce manque de communication entre nous, et transféraient par exemple tous les appels vers le Maroc dès qu'une grève démarrait dans un Centre d'Appels en Tunisie, et vice versa. Je ne connaissais pas les conditions de travail en Suisse par exemple. Mais si nous pouvons réussir à coordonner la résistance lorsqu'une grève démarre quelque part, si nous pouvons être unis et solidaires, ça peut avoir beaucoup d'impact et nous permettre de vraiment changer les conditions de travail dans les Centres d'Appels au plan international. Car ils ne pourront pas aller chercher des salariés sur Mars. Sur la question précédente relative aux fournisseurs d'accès internet français qui sous-traitent chez des personnes qui maltraitent leurs salariés, je voudrais rappeler que ces entreprises bénéficient pourtant d'un label *« LRS »*, mais on ne sait pas quels sont les critères permettant d'accéder à cette labellisation. J'ai assisté à plusieurs audits dans le cadre du label LRS, mais jamais les auditeurs n'ont pensé à assister les partenaires sociaux et les syndicats. Ce serait bien de parvenir à comprendre comment est attribué ce label et quels en sont les critères à son obtention.

Employée de Rennes,
SUD France Télécom/Orange (France)

Nous n'avons pas à nous plaindre de nos conditions de travail au regard de ce que vous décrivez. Mais je voudrais quand même vous relater une expérience à laquelle nous avons été confrontés. Je travaille au service fidélisation, et nous devons actuellement répondre à la compétition de FREE. Donc les objectifs commerce entre février et mars ont augmenté de 76% car nous devons vendre à tout prix. Les vendeurs n'en peuvent plus. Sur certains plateaux nous avons des pétages de plomb, des crises de larmes. Nous avons beaucoup de challenges pour nous inciter à vendre, qui sont souvent très infantilisants. Par exemple on nous donne des bonbons ; les managers en achètent et on a le droit d'aller en chercher un quand on a fait une vente, nous étions récompensés comme des gosses. Ou bien nous devons nous déguiser. Il y a un ou deux ans nous avons eu un challenge *« déguisement »* sur le thème des personnes de dessin animé de notre enfance, Goldorak, Nono le petit robot, Superman... Il fallait également amener à manger car ça se veut un moment convivial. A nos frais bien sûr. Pendant que nous prenons des appels, les managers vont déjeuner, nous n'y allons pas car le bandeau est rouge, ce qui signifie qu'on ne peut pas quitter nos postes, et quand on peut enfin aller déjeuner il ne reste plus rien.

Il y a un jury de managers et de responsables RH, qui n'ont aucune idée de ce qui se passe sur les plateaux, qui vient élire le meilleur déguisement, la meilleure animation.

Je voulais également revenir sur la question des horaires et du problème évoqué par l'intervenant suisse, du cas des appels qui arrivent 5 minutes avant la fin de la journée de travail. On a vécu exactement en Centre ORANGE. On devait être en position de travail pour prendre les appels à 8 heures. Mais pour être en poste à 8h il fallait arriver à 7h45 mais sans être payé. De la même manière nous n'étions pas payés le soir lorsque nous finissions 15 ou 20 minutes après l'heure prévue, alors que nous n'avions pas le droit de refuser de prendre des appels dans les 5 dernières minutes.

Je suis déléguée syndicale SUD, et nous en avons eu ras le bol. Nous sommes allés voir l'Inspection du Travail. En France nous sommes mieux armés du point de vue du droit du travail que vous, et l'Inspecteur du Travail a programmé une visite. Elle est arrivée le matin à 7h30 et a pu constater que le temps de mise en place n'était pas payé. Elle est restée la journée, a rencontré la direction, et nous avons obtenu ce que nous appelons le temps de *« log »* et *« delog »*, qui prévoit que les 10 minutes des personnes qui arrivent avant 8h leur sont rendues, et que ceux qui arrivent à 8h ne commencent qu'à 8h10. Et de même le soir, nous avons obtenu que les gens puissent récupérer quand ils restent. Beaucoup arrêtent avant 20h pour pouvoir réellement partir à cet horaire, d'autres restent un peu plus longtemps pour prendre les derniers appels mais récupèrent ce temps de travail.

C'est une certaine victoire, même si c'est un problème mineur par rapport à tous ceux que vous avez pu exprimer. Tout en relativisant compte tenu de vos expériences, je voudrais cependant souligner que les conditions de travail en France ne sont pas idéales, même si nous sommes opérateurs directs et non pas sous-traitants ; nous avons beaucoup de gens en souffrance, sous médicaments, ou qui consomment alcool et drogue afin de tenir le coup. Mais en Centre d'Appels en France, chez ORANGE en tout cas, il est très difficile de sortir, en l'occurrence on ne peut pas. A moins d'être syndicaliste évidemment.

Inspecteur du Travail,
(France)

Je suis Inspecteur du Travail et comme tous ceux-ci, je suis complètement idiot, c'est à dire qu'on ne connaît pas vos métiers, et qu'on est en dehors de vos lieux de travail.

Je vous raconte une anecdote amusante : je recevais des salariées dans le cadre d'un licenciement collectif, à l'occasion d'une fermeture d'entreprise. Elles travaillaient pour un téléphone rose. Je leur explique qu'elles n'auraient pas de problèmes pour se reconvertir dans les Centres d'Appels, qui embauchent à tour de bras. Et elles m'ont répondu *« pas question, jamais, on ne fera pas ça »*. Je leur ai demandé pourquoi et elles m'ont expliqué que dans les Centres d'Appels, elles devraient respecter des scripts mot pour mot, et que le téléphone rose à l'inverse était créatif, et qu'il leur permettait d'inventer leurs personnages. Je pense que cela dit tout, que fondamentalement vous êtes dans un piège total où les mots sont imposés.

Quand j'entends parler de taylorisme, je crois que ça n'est pas la même chose. Dans le taylorisme, on demande aux salariés de ne pas penser, seuls les corps agissent.

Dans les Centres d'Appels on dit aux gens qu'ils ne sont plus qu'une ...

... machine à parler. C'est différent de ne pas penser, c'est qu'il n'y a qu'à murmurer les mots qui vous sont soufflés.

Bien sûr, il existe des technologies terribles de contrôle, le double appel, l'appel mystère, le contremaître qui vérifie que vous avez bien la *« client attitude »*, mais fondamentalement tout concourt à la seule vérification que vous respectez bien les scripts. C'est dans les Centres d'Appels que se forgent les technologies modernes de domination des cerveaux. Non pas de la main d'œuvre, des bras ou des muscles, mais bien des têtes.

Je vois cela se répandre partout aujourd'hui. Dans certains grands magasins les vendeuses ont des petits micros grâce auxquels sont enregistrés tout ce qu'elles disent, et ensuite elles sont débriefés comme dans les Centres d'Appels. Je vois tout cela se diffuser à toute la relation client en dehors des Centres d'Appels, y compris où l'on reçoit physiquement des personnes. De plus en plus les scripts y sont imposés comme dans vos Centres d'Appels là où cela a été expérimenté.

J'ai verbalisé une grande entreprise dont je peux donner le nom puisque le jugement est public. Il s'agit d'ORANGE, et cela concernait l'abus de recours au travail temporaire. Mais l'amende a été de 2 000 euros, ça ne risque pas de faire couler l'entreprise.

Santiago ALONSO FERNANDEZ,
CGT (Espagne)

Bonjour. Je voulais soulever deux questions. D'abord je reviens sur ce qu'a dit l'Inspecteur du Travail. En Espagne, et dans ma propre entreprise, la législation protège bien la santé des travailleurs.

Mais mon entreprise a un fonds dédié aux amendes que lui infligeront les tribunaux lorsqu'elle ne respecte pas cette législation, ce qui est très courant.

C'est le cas par exemple concernant l'adaptation des postes aux personnes handicapées.

La législation est très claire sur ce point, mais mon entreprise ne la met pas en œuvre, paye son amende, le travailleur est licencié ou muté ailleurs.

C'est le premier point que je voulais commenter, pour dire que le fait qu'une législation existe n'empêche pas l'entreprise de l'ignorer, et d'encourager les autres à en faire autant

Le second point de mon intervention concerne ce que nous pouvons faire ici, puisque nous sommes très nombreux rassemblés à ce Colloque, pour combattre les patrons.

La meilleure façon peut être d'avoir un impact n'est pas de faire des grèves dans un pays sur un site de TÉLÉPERFORMANCE, puisqu'ils sont présents dans tous les pays, mais peut être plutôt d'essayer de dresser une liste des entreprises, lorsqu'elles sont multinationales et représentées dans de nombreux pays, et de leur présence internationale.

On pourrait aussi envisager de créer des actions envers le client, par exemple avec ORANGE puisque c'est une grosse entreprise présente dans beaucoup de pays, pour alerter ce client sur le fait que l'exploitation des travailleurs est une réalité pour ORANGE dans tous les pays où elle est implantée.

Ce pourrait être une action concrète dans les mois à venir.

Intervenante de Rennes,
SUD France Télécom/Orange (France)

Sur la question des intérimaires. Quand je suis arrivée en Centre d'Appels, nous étions à 50% de turn-over des intérimaires. Nous avons voulu mener une action pour faire embaucher les intérimaires. Et le problème auquel nous avons fait face, c'est que les salariés intérimaires ne voulaient pas être embauchés chez ORANGE vu les conditions de travail. On n'y est donc pas parvenu.

Ils étaient là pour le fric car nous avons une prime variable indexée sur la vente, qui pouvait être très élevée, même si elle a été plafonnée depuis. Cela pouvait monter de 2 000 à 7 000 euros, donc multiplier le salaire par 5 ou 6.

La spécificité de notre travail à Rennes, c'est que chaque salarié gère 4 activités. Aujourd'hui internet, téléphone fixe, téléphone mobile et télévision étaient traités par des conseillers différents, mais maintenant c'est un seul conseiller qui fait tout. C'est très difficile, nous n'avons aucune reconnaissance sous forme de promotion. Nous essayons car nous expliquons qu'il nous faut assimiler des applications et des connaissances très différentes. Mais l'entreprise ne veut pas le reconnaître et estime que les promotions viendront au fur et à mesure.

Or aujourd'hui, ce sont les actionnaires qui perçoivent tous les bénéfices au détriment des salariés. Je parle en connaissance de cause puisque je participe à des négociations salariales.

Alors nous nous demandons comment réagir face à ces difficultés.

...

Un autre problème : celui de l'assistance technique qui diminue progressivement. Dans mon service, 30 personnes sont parties en 6 mois au prétexte de la mobilité, mais nous ne faisons pas face à la surcharge de travail. Et on nous donne pour réponse *« il y a la sous-traitance »*.

Karen VENTER,
NCCU
(Afrique du Sud)

Je souhaite partager une histoire positive avec vous. Nous avons beaucoup parlé des objectifs aujourd'hui, de la pression des employeurs, de l'intensité du rythme de travail, etc.
Un des employeurs des salariés que nous syndiquons voulait augmenter les objectifs de productivité. Nous avons négocié avec lui et l'un de nos membres a fait savoir qu'il serait impossible d'aller beaucoup plus haut. L'employeur a insisté, et nous avons dû chercher une façon différente de discuter avec lui face à cette impasse.
Donc nous lui avons dit : *« ok, nous vous mettons au défi. Vous les directeurs, les responsables de ressources humaines et nous les responsables syndicaux, nous allons traiter les appels. Si nous arrivons à tenir les objectifs que vous fixez, alors nous les accepterons pour les salariés. Si on n'y arrive pas on ne les valide pas »*.
Nous nous sommes beaucoup amusés, et il s'est avéré que les objectifs étaient inaccessibles. Je vous raconte ça pour vous dire qu'il est bon parfois de faire en sorte que les managers se mettent au niveau de réalité des salariés, de ce dont ils font l'expérience au quotidien. Cela permet de ramener leurs exigences à la baisse, et de leur rappeler le quotidien des agents des Centres d'Appels, qu'ils tendent à oublier quand ils sont promus comme managers.

Alejendro LLOPART,
UNSA Mondial Assistance
(France)

Nous travaillons pour Mondial Assistance, le leader de l'assistance en France, et non pour un Centre d'Appels en tant que tel. Je pense que vous êtes sur la ligne de front. Toutes les mauvaises pratiques qu'on a vues se développer dans les Centres d'Appels classiques, en tant que pure players, sont passées aux entreprises qui ne sont pas des Centres d'Appels en tant que tels mais qui travaillent avec un ordinateur couplé à un téléphone.
C'est le danger.
L'intérêt pour nous, c'est que si vous ne faites rien, nous n'aurons pas, dans les entreprises classiques, les moyens et les connaissances de ces pratiques qui se diffusent dans tous les secteurs de l'entreprise. Et ces pratiques passeront chez nous.
Or une entreprise d'assistance rapatrie des gens ou aide des conducteurs de véhicules en panne. Nous sommes là pour aider les gens, il existe un contrat clair qui définit les montants de prises en charge, les plafonds financiers à ne pas dépasser etc, et qui doit être respecté, et l'objectif final est d'aider les clients.
Or on commence aussi à recourir aux méthodes de contrôle vis à vis des clients - chez nous ça s'appelle Fidelio – ou contre les salariés : il est badgé et constamment contrôlé pour entrer ou sortir du service ou de l'entreprise, aller fumer... c'est un contrôle systématique qui normalement ne peut être utilisé pour compter les heures de travail mais permet quand même aux DRH de suivre constamment les employés.
Il y a cette contrainte du sourire au téléphone, toutes les conversations sont enregistrées et un retour est fait au salarié. Mais dans le cas de Mondial Assistance, les circonstances ne se prêtent pas toujours au sourire. Ce sont des situations kafkaïennes. Le temps de traitement est lui aussi comptabilisé et doit être réduit au maximum, on applique la productivité à outrance par tous les moyens, sans aucune considération de l'aspect psychologique des appels des clients, qui traitent de problèmes médicaux par exemple.
Nous sommes aussi confrontés au problème du temps de log/délog de toutes les applications évoquées par la collègue d'ORANGE. Ce temps est d'autant plus long que les applications sont de plus en plus nombreuses, puisqu'il importe de rendre le salarié le plus multi-tâches possible.
Et nous dépendons de ce que vous ferez pour arrêter ce système.
Ils vont jusqu'à oublier l'intérêt du client. Ils considèrent qu'un client est satisfait quand le salarié est heureux à son poste de travail, et qu'un salarié est heureux quand il maîtrise son poste de travail. Ils appliquent le système des vases communicants, qui marche très bien puisque l'entreprise a beaucoup de sites en France : quand un site déborde, on transfère les appels vers un autre, même si le site doit traiter des appels relatifs à des contrats sur lesquels les salariés ne sont pas formés.
Il y aussi le stress d'ouvrir des dossiers dans des langues étrangères pour ceux qui en parlent plusieurs.
Il y a tout cela : l'immédiateté, les scripts prédéterminés, le contrôle systématique et surtout au bout de la ligne un patient ou sa famille.

C'est là où nous dépendons de vous. Il faut que vous mettiez un stop à ce système de contrôle, de fatigue, de concurrence des gens les uns avec les autres, qui à long terme oblige les salariés à choisir entre travail et santé. Ce système contribue ...

... aussi à l'affaiblissement de l'activité syndicale comme on ne l'a jamais vu, qui est la conséquence de la remise en cause des acquis depuis le choc pétrolier. Cette situation d'affaiblissement des syndicats renforce les dissensions internes et contribue à l'érosion des acquis des travailleurs, nous ne pouvons pas être certains que ce que nous voyons à l'étranger n'arrivera pas chez nous demain, il faut les combattre dès maintenant.

Isabelle BOURLITIO,
UNSA Mondial Assistance
(France)

J'ai été déléguée syndicale au CHSCT, au CE, en branche, et un peu partout.

<u>Et au CHSCT on a bien observé l'évolution des conditions de travail</u> : augmentation drastique des objectifs chiffrés, qui sont d'ailleurs les seuls sur lesquels nous sommes évalués au détriment de la qualité, beaucoup de temps partiel pour une grande majorité de femmes, une inégalité salariale phénoménale, travail 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, avec les mêmes salaires qu'on travaille le dimanche, de nuit ou un jour férié.
Depuis quelques années, on nous menace constamment de délocalisation vers les pays du Maghreb, et plus particulièrement vers le Maroc. Chaque fois que nous essayons de s'opposer à la dégradation de nos conditions de travail, on nous répond *« soyez contents sans quoi nous délocaliserons ».*
Certaines sociétés d'assistance ont déjà délocalisé vers le Maroc, nous avons tranquillement commencé par la Réunion et les DOM-TOM et je pense que le Maroc et la Tunisie seront les prochaines étapes.
Pour vous donner une idée de la santé des salariés, il y a eu plusieurs suicides dans l'entreprise. Nous observons aussi un fort taux de médicalisation des salariés.

Et nous avons les mêmes types de challenges que ceux décrits par la collègue de chez ORANGE. Chez nous, c'est plutôt tenue de soirée, la possibilité de gagner une tasse Mondial Assistance.

Lors de la vague de grand froid, la communication a insisté sur le fait que nous avons eu beaucoup de renfort. En réalité nous n'en avons pas eu beaucoup, mais nous allons avoir des places de cinéma pour nous remercier d'avoir travaillé 50 heures par semaine.

Nevin DEMIRTAS,
FNV
(Pays-Bas)

Tous les employés des Centres d'Appels représentés ici ont des employeurs qui se comportent mal avec les salariés - dans mon pays on les appelle les *« cow-boys »*, il y a uniquement une poignée d'entreprises qui font les choses bien, le reste fait n'importe quoi.
Donc compte tenu de l'importance des connaissances que nous échangeons, et de l'utilité de cette rencontre, nous ne pouvons pas rentrer chez nous sans perspectives, pour revenir à la prochaine rencontre internationale et répéter tout ce que les employeurs font mal.
<u>Donc pourquoi ne pas travailler sur une pétition commune</u>, par exemple à travers l'UNI, pour dire que nous n'accepterons plus que les choses continuent de cette façon, et que ça doit cesser, car les salariés des Centres d'Appels méritent mieux.
Je suis prête à y travailler, à mettre des éléments par écrit et faire partir cette pétition de l'UNI, pour dire que nous savons comment les choses se passent dans les Centres d'Appels, et que nous ne l'accepterons plus.

Laurent DEGOUSEE,
SUD Commerce
(France)

Je suis le Secrétaire du Syndicat Sud Commerce, où nous couvrons <u>des entreprises aussi importantes que</u> :

- → Carrefour,
- → la FNAC,
- → Virgin Megastore,
- → H&M,
- → Sephora.

Ces boîtes ont en commun la caractéristique de s'internationaliser, et d'externaliser de plus en plus les fonctions des services après-vente ou de fidélisation. Donc ce serait utile de savoir quelle entreprise travaille pour qui à l'international, afin qu'on puisse agir efficacement dans le cadre des conflits sociaux et des violations du droit du travail et des libertés syndicales qui ont été présentées à la tribune.

Xavier BUROT,
CGT Fédération des Sociétés d'Etudes (France)

Il est prévu ce soir une réunion de toutes les délégations étrangères où nous discuterons des suites à ce Colloque.
Travailler avec l'UNI ne pose pas de problème à la CGT, qui en est membre, d'ailleurs Daniel LYNCH participe au Colloque, mais toutes les organisations qui sont ici ne le sont pas, donc il faut voir quel est le meilleur moyen de travailler ensemble malgré cela. ...

... Nous avons souhaité réunir tous les syndicats sans distinction d'appartenance aux différents réseaux, mais nous devons réfléchir à la manière de faire dans ce contexte, et permettre à tous de participer même s'ils ne sont pas affiliés à l'UNI.

Plusieurs camarades m'ont fait remarquer qu'ils ne savaient pas ce qu'était l'UNI. Donc l'UNI n'est pas un syndicat, mais un réseau mondial de syndicats qui regroupe de nombreuses organisations. Au plan français les 5 premières organisations syndicales en font partie, concernant l'UNSA je ne sais pas.

L'UNI est organisé selon 5 grandes régions :

→ UNI Europe,
→ UNI Amérique du Nord,
→ UNI Afrique,
→ UNI Amérique du Sud,
→ et UNI Moyen Orient.

C'est un réseau dans lequel on entre par cooptation.

Corinne Ferrera,
CGT Direct Assurance (France)

Direct Assurance est une filiale du groupe AXA. Nous connaissons la délocalisation depuis 2004, le groupe AXA a démarré le test de la délocalisation via Webhelp dans un premier temps, à travers la délocalisation d'une partie des activités d'assurance auto d'abord, au Maroc, à Rabat plus exactement.
En 2007, puisque ça s'était avéré intéressant d'un point de vue fiscal, et rentable pour l'entreprise, la direction a décidé de s'installer en propre, en créant une succursale qui s'appelle AVANSSUR Maroc.
Notre expérience a servi au groupe AXA, puisque le groupe, en s'appuyant sur ce laboratoire, a commencé à délocaliser une partie de ses activités d'assurance de personnes et d'entreprises, d'assistance, santé et mutuelle, via l'entreprise Axa Services Maroc.
Il y a 500 ETP qui travaillent dans cette entreprise au Maroc, et on est à 1 500 ETP pour Axa France au Maroc. J'avais essayé d'aller rencontrer ces salariés quand ils étaient encore employés par Webhelp, je n'avais pas été la bienvenue à l'époque, comme syndicaliste souhaitant entrer dans les locaux.
Néanmoins, cela m'a permis de me rendre compte des conditions de travail des collègues marocains. En France, nous travaillons 32 heures par semaine puisque c'est notre accord *« temps plein »* qui le prévoit, eux étaient à 44 heures. Pour les pauses pipi, il fallait lever le doigt. Les femmes enceintes allaient jusqu'au bout de leur grossesse et revenaient le lendemain de leur accouchement tout simplement parce que pendant la période de congé maternité le contrat était suspendu et elles n'étaient pas payées.
Il a fallu que nous allions à un comité de groupe européen du groupe AXA pour dénoncer cela et leur mettre la honte, en quelque sorte, pour qu'enfin les femmes puissent être indemnisées pendant leur congé maternité, ce qui a été mis en place depuis.

Aujourd'hui, c'est très difficile pour nous de rencontrer les salariés. Nous n'y sommes pas retournés depuis et la direction ne donne aucune information sur leurs conditions de travail, nous n'avons que des bribes d'informations de la part des personnes qui viennent en France en formation, et nous avons peur de communiquer avec les collègues marocains car nous avons toujours la hantise, sachant que le Maroc n'est pas un pays démocratique, de les mettre en difficulté, de les envoyer en prison. Nous ne savons jamais si nous pouvons faire confiance à la personne, lui parler, est-ce que cette personne ne va pas en subir les conséquences.
Donc nous espérons qu'à travers les échanges avec les collègues marocains aujourd'hui nous pourrons aujourd'hui, via le syndicat qui s'est nouvellement monté – nous n'étions pas au courant – de créer du lien et de faire avancer les choses.

Fabien DESANNAUX,
SUD (France)

Ce colloque est génial dans la mesure où il nous paraît de dresser une photographie internationale et de constater que les dirigeants appliquent les mêmes méthodes dans tous les pays. C'est assez terrifiant et ça nous rappelle que cela peut nous arriver aussi. Donc cela nous touche énormément.

Je suis par ailleurs animateur commercial et je rejoins complètement les commentaires sur l'infantilisation. On est obligé aujourd'hui d'avoir une force mentale énorme pour faire ce métier très aliénant.
J'ai peur des conséquences sur ces gens à 20 ans, et de ce qu'ils vont devenir. Car certes ce métier est fantastique, mais il est aussi terrifiant.

Je crois donc que le rôle de tous les syndicats présents ici, c'est de renforcer la parole des syndicats dans les entreprises, malgré le taux de turn-over qui rend les adhésions difficiles. Mais ce message est fondamental, car on est aux prémices de la fin du syndicalisme si on poursuit sur cette tendance. ...

Ce que j'observe est vraiment difficile : des crises de larme, des problèmes psychologiques, la drogue qui s'installe... On ne peut pas laisser s'installer cela.
Je suis très solidaire avec tous les salariés qui sont là aujourd'hui, mais on doit aussi donner l'exemple.

Fred MADELIN,
SUD-PTT (France)

Sur le Maroc, c'est très compliqué, comme IMAD l'a expliqué ce matin. Il y a énormément d'interventions syndicales, mais dans toutes les entreprises, par exemple à WEBHELP comme je l'ai constaté, on fait face à cette répression qui fait que les camarades sont licenciés immédiatement.
L'autre méthode, par exemple à B2S, c'est de dire *« vous retirez le syndicat de l'entreprise et on vous signe un accord en échange ».* Les camarades ont essayé, l'accord n'a pas été appliqué pour autant, ils ont dénoncé leur accord, et ils sont aujourd'hui dans une position un peu difficile.
Il y a plusieurs méthodes de harcèlement, le licenciement immédiat, ou le chantage, qui se termine souvent aussi par le licenciement. Le moins qu'on puisse dire c'est que les choses sont compliquées.
Il y a des syndicats qui essaient, l'UGTM, la FDT, la CDT, il y a également une association qui interviendra certainement demain pour présenter son expérience. Il y a également une association de salariés des Centres d'Appels Marocains que nous essayons de promouvoir depuis des années. Alors on espère que les choses vont bouger au Maroc.
On observe également qu'il y a beaucoup d'idées préconçues, par exemple on constate à travers l'intervention du camarade suisse, qu'implanter un syndicat dans ce pays n'est pas plus simple que le faire en Tunisie, même si c'est un pays théoriquement démocratique.
Je voulais également intervenir sur une enquête que nous, SUD, avons faite dans les Centres d'Appels sous-traitants. La brochure se trouve au stand elle rassemble les 4 numéros que nous avons sortis et qui présentent les résultats de cette enquête, à laquelle environ 1 000 salariés ont répondu. La CFDT avait fait une enquête similaire il y a 10 ans, avec SFR, France Télécom etc.
C'est la seule enquête spécifique aux sous-traitants qui a été publiée, elle comporte bon nombre d'indications sur la souffrance au travail. Je vous invite à la lire pour préparer le débat de demain matin. Vous verrez que tout ce qu'on vit est vécu et pensé par beaucoup d'entre nous, parfois on a du mal à trouver les mots pour formuler nos problèmes mais on oublie qu'on n'est pas les seuls et c'est bien de le constater.
Une des questions c'est notamment de savoir comment on redonne la parole à nos salariés sur leur souffrance, et comment on arrive à faire comprendre à nos patrons qu'il y a vraiment une souffrance dans les Centres d'Appels.
Une fois cette enquête publiée, on est allé voir les différents patrons donneurs d'ordres, on est allé voir les patrons de France Télécom, on a tenté d'aller voir les patrons de SFR, qui nous ont jetés en nous disant qu'ils n'en avaient rien à faire. On est également allé voir les patrons sous-traitants, qui avaient du mal à nous croire, qui ont invoqué le fait que c'était une enquête SUD et que nous étions un syndical radical, donc que nos résultats n'étaient pas très crédibles, et que les salariés n'étaient pas tous en train de suicider comme à France Télécom, donc que tout allait bien.
On continue le travail sur cette ligne. Cette année on va relancer une enquête. Une des propositions que nous faisons à la CGT mais aussi à tous les syndicats présents en France et à l'étranger, c'est de reprendre cette enquête tous ensemble. Quand nous avions publié cette enquête, des salariés tunisiens, marocains, y avaient répondu et s'étaient montrés très intéressés.

Une des pistes de travail que nous pourrions imaginer à la sortie de ce Colloque c'est de lancer une étude tous ensemble, pour obtenir non pas 1 000 mais 10 000 réponses de France et d'autres pays, et que nous puissions avoir une enquête menée avec nos propres moyens, avec des données internationales présentant la réalité du secteur. Et si nous la menons ensemble, nous pourrons aller voir les patrons et leur démontrer que ce ne sont pas juste les gauchistes qui pensent qu'il existe un problème de santé au travail dans les Centres d'Appels. Enfin nous pourrons au terme de cette enquête appeler à une journée mondiale des Centres d'Appels, et se dire que nous posons le casque ce jour-là, tous ensemble, et on va remettre cette enquête à nos patrons.

Nous pourrons continuer à discuter de ça demain matin. Nous avons invité un ancien directeur de centre d'appel à venir s'exprimer, l'ancien directeur de B2S Le Mans, qui s'exprimera d'un point de vue de donneur d'ordres et sous-traitant. Nous lui avons promis que les choses se paraissaient bien, et qu'il ne serait pas maltraité. Il expliquera un peu comment il voit les choses d'un point de vue patronal, car nous nous sommes dit que ce serait intéressant, pour construire une vue d'ensemble, de recueillir le point de vue de quelqu'un de l'autre côté.

Pour en savoir plus sur l'**actualité sociale du secteur ...**



la cgt

FÉDÉRATION CGT DES SOCIÉTÉS D'ÉTUDES

Ne coupez pas !!!

ANNÉE 2012 — N°18 SEPTEMBRE 2012

Les actionnaires avant tout ???

*Depuis de l'arrivée de l'offre **FREE** sur le marché de la téléphonie mobile. **FRANCE TELECOM**, **SFR** et **BOUYGUES TELECOM** ont annoncé des plans d'économies drastiques où la variable d'ajustement est toujours les salarié-e-s, qu'ils travaillent en interne ou en prestation pour eux. Cette recherche de réduction des coûts a donc eu des répercussions sur les plus gros prestataires de centres d'appels (**WEBHELP**, **ACTICALL**, **TELEPERFORMANCE**, etc.), qui par contre-coup taillent aussi dans leurs effectifs.*

*Ce sont entre **3.000** et **4.000** postes qui ont été ou sont en passe d'être supprimés dans les centres de relation client.*

Et face à cette vague de suppression d'emplois que fait le Gouvernement ? Il gesticule et nous ressort, pour la énième fois, la solution miracle des relocalisations.

***Vous parlez d'un changement !** Il ressert les mêmes vieilles recettes éculées qui ont montrées leurs limites.*

Mais quelle est cette crise où les entreprises dîtes en difficultés continuent à verser de généreux dividendes à leurs actionnaires ? Qui continuent à engranger des confortables bénéfices, même s'elles accusent une légère baisse, avec des marges supérieures à 5% qui font rêver plus d'un patron d'industrie ?

*Si l'arrivée de **FREE** a réduit la part du « **gâteau** » que se partageaient jusqu'alors les 3 opérateurs téléphoniques, cela ne les a pas laisser affamé. Ils ont encore du gras.*

*Tout comme les patrons des centres prestataires, qui tendent leur sébile en entonnant leur [illegible] refrain sur le coût du tra[illegible] manque de flexibilité, et[illegible] « Dérèglementation contre[illegible] lisation » - Page 3), o[illegible] peu vite qu'ils doi[illegible] « **bonne** » fortune à[illegible] leurs téléconseille[illegible] d'exemple, les dirige[illegible] **HELP** qui pèsera[illegible] M€. L'ancien p[illegible] **PERFORMAN[illegible]** 40 M€. Et celui de **CCA** et 30 M€ (Cf. « EN C[illegible] N°69 / août 2012).*

*Que celui qui affirmait [illegible] **véritable adversa[illegible] finance** » agisse ver[illegible] pour **interdire ces sup[illegible] d'emplois** qui n'ont intérêts que de préser[illegible] des dividendes des g[illegible] ciers au détriment d[illegible] qui créent la richesse de c[illegible]*

UNI...té contre le stress...

En octobre, comme chaque année, l'**UNI**, organisation internationale regroupant différents syndicats du monde entier, lance son mois d'action dans les centres d'appels.
Cette année, celui-ci a pour thème la « ***gestion des performances*** » qui représente un risque professionnel pour les salarié-e-s du secteur, notamment par la génération de stress, d'anxiétés générées par les temps de traitement des appels et l'utilisation de scripts.
En tant que membre de l'**UNI**, la **CGT** sera bien entendu partie prenante de cette campagne de sensibilisation et de [illegible] tion. Nos délégué-[illegible] vont, pendant ce [illegible] rencontre des salarié-e[illegible] discuter avec eux de n[illegible] sitions en la matière[illegible] ment créer le rappo[illegible] nécessaire à leur m[illegible] La santé est l'affaire d[illegible]

Bulletin trimestriel édité par la coordination fédérale des centres d'appels

Rédacteur en chef : Xavier BUROT

Syndicats membres de la coordination : *Téléperformance, Arvato, B2S, Acticall, Armatis, CCA International, Centrapel, IMA Technologies, Laser Contact, etc.*

Ne coupez pas !!! — Unissons-nous pour mieux peser

Ne coupez pas !!! — Ma petite entreprise ne connait pas la crise !!!

Ne coupez pas !!! — Social, vous avez dit social ?

Ne coupez pas !!! — 2011 : Ça commence mal !

Ne coupez pas !!! — Est-ce ainsi que les hommes vivent ?

Ne coupez pas !!! — Mon atout, c'est la CGT !

Une fédération à votre écoute

... lisez **« NE COUPEZ PAS »**,
le bulletin d'information syndicale CGT des Centres d'Appels.

@ Retrouver tous les numéros sur notre site http://www.soc-etudes.cgt.fr/.

Centres d'Appels

les **conditions de travail** à travers le monde

2e Partie - Organisation du travail, Management, Risques psycho-sociaux et Santé.

Suite



Jean-François ASTIER,
Manager de Transition & Conseil en Management Social (France)

Manager de transition & conseil en management social. ***Il a 27 ans d'expérience en Direction de filiale ou Ressources Humaines sur des secteurs B-to-B ou B-to-C d'entreprises en réseau.*** *Depuis 7 ans, il intervient, pour le compte de différents cabinets, comme Manager de Transition dans le cadre de fonctions opérationnelles ou supports, notamment en RH, sur des secteurs tels que les mutuelles-assurances, la prestation informatique ou les Centres d'Appels.*

Bonjour à toutes et à tous. Vous avez l'avantage d'être plus nombreux que moi mais je vais faire avec.

J'introduis cette matinée avec trois points. D'abord je vais replacer le contexte et les acteurs des Centres d'Appels, à la fois ceux externalisés et ceux qui sont internalisés. Dans un deuxième temps, je vais vous parler des enjeux de chacun de ces acteurs dans une relation commerciale. Et enfin on parlera de l'avenir de cette relation, pour savoir si elle est en péril, et si l'on doit aller vers des délocalisations, vers des relocalisations…?

C'est un vaste sujet qui amènera probablement des questions.

Il y a trois acteurs qui vont entrer en ligne de compte : un donneur d'ordres, un client final, que d'ailleurs le donneur d'ordres peut adresser directement, et puis l'élément qui fait fonctionner cette relation tripartite, le Centre d'Appels.

Au sein de cette relation, on peut différencier : parmi les donneurs d'ordre nous avons l'opérateur de téléphonie, et c'est sur ce quoi je vais faire un développement spécifique, et le service client. Dans le cas de DARTY ou de mutuelles par exemple, ces entreprises avaient internalisé un service client pour avoir la meilleure prestation de service – ce que nous appelons la concentration verticale, soit du début jusqu'à la fin des opérations de relation avec le client. Mais certaines de ces entreprises se sont posées la question de savoir s'il était nécessaire de garder l'ensemble du service client en interne, ou s'il était possible d'envisager de sous-traiter ce service.

En général il y a deux motivations à la sous-traitance de ce service client. La première, c'est que plus le nombre de clients finaux augmente, plus le besoin en matériel informatique et en structure, génère des coûts, et à partir de ce moment, la logique économique de l'entreprise sera de s'interroger sur la rentabilité d'investissements qui peuvent être supportés par d'autres. La seconde, c'est de considérer que c'est un vrai métier, et que l'entreprise n'a pas la capacité de faire ce vrai métier de Centre d'Appels et de la relation-client.

Il existe un autre type de donneur d'ordres, qui est un peu le catalyseur de toutes les revendications, notamment sociales : c'est l'opérateur de téléphonie. L'opérateur de téléphonie renvoie à un métier récent, 10-15 ans maximum. Les opérateurs téléphoniques, que je ne cite pas tous, *(bien qu'un nouvel opérateur vienne d'arriver, ce qui est très intéressant pour la réorganisation du marché)*, ont dû acheter très cher les licences pour pouvoir installer le téléphone mobile sur l'ensemble du territoire français et au-delà, sur l'Europe et le monde entier. Les bornes et les pagers ont été remplacés par les téléphones mobiles. Cet opérateur de téléphonie a fait de vrais investissements au départ, extrêmement chers, peu rentables dans un premier temps mais c'était la règle du jeu : investir sur 5 à 6 ans et commencer à faire des bénéfices ensuite.
Mais ce qui s'est passé c'est qu'au-delà de ces investissements, s'est développé un cadre législatif encadrant et protégeant de plus en plus le consommateur final, …

... avec des réglementations qui devenaient contraignantes pour l'opérateur de téléphonie, mais qui a généré aussi la question de savoir si ça valait le coup de garder en interne le principe du Centre d'Appels et de relation-client, si ça valait le coup de poursuivre les investissements de type antennes et autres – on connaît les débats sur l'impact des ondes sur la santé, et s'il était possible de rester compétitif avec la subvention des téléphones. En effet quand un opérateur vend un téléphone 1 euro, il le paye en réalité 50 ou 60 euros donc est subventionné en contrepartie d'un engagement du client d'un an, deux ans... pour le client de BOUYGUES ou SFR.

Très rapidement ce donneur d'ordre de la téléphonie mobile a recouru à un Centre d'Appels. Et très rapidement aussi ce transfert de compétences vers des Centres d'Appels, dont le cœur de métier était bien l'émission et la réception d'appels, s'est fait sans la connaissance véritable de ce métier. Cela a une incidence puisque nous verrons tout à l'heure que la relation entre le donneur d'ordres et le Centre d'Appels est faussée par une méconnaissance des enjeux et des conditions dans lesquelles s'opère le métier de la relation-client dans ces Centres d'Appels.

Au niveau du client final, il existe deux catégories : le particulier, tout-un chacun, et puis le professionnel, chacun avec des attentes et des niveaux de service souhaités qui sont différents. Dans les Centres d'Appels on a un manager, au sens large, ça peut être le responsable du plateau, le responsable opérationnel, le superviseur... et puis on a le collaborateur. L'ensemble de ces acteurs va permettre qu'entre la demande du donneur d'ordres et le client final la relation puisse se passer convenablement, en théorie.

Sur la deuxième partie, il faut spécifier les enjeux. La motivation d'un donneur d'ordres faisant appel à un Centre d'Appels est exclusivement une logique économique, dans un premier temps : en résumé, ils attendent la meilleure prestation possible pour le client mais ne veulent pas la payer. On a un jeu d'acteurs intéressant, puisque l'élément moteur, la motivation, pour chacun des acteurs, est différent. Du côté du donneur d'ordres on a des acheteurs ou des décideurs. C'est à dire que le donneur d'ordres sollicite un Centre d'Appels, fait un cahier des charges et envoie son bataillon d'acheteurs, qui bien évidemment ne connaissent pas ce qu'est le métier de Centre d'Appels, mais qui eux vont acheter un prix. C'est intéressant car en achetant un prix en méconnaissance du métier même des Centres d'Appels, on va générer ce qu'on peut appeler des ***« subisseurs »*** et des ***« interlocuteurs »*** des Centres d'Appels.
Au sein des Centres d'Appels on a forcément un contact de l'opérateur de téléphonie et c'est avec lui que nous discutons. Cet interlocuteur en aucun cas n'a participé à l'appel d'offres ou à la décision de choisir le Centre d'Appels. Il ne fait que subir, on lui impose d'avoir pour interlocuteur le Centre d'Appels alors qu'il estime que la prestation serait meilleure dans le Centre d'Appels concurrent, ou que sa relation interpersonnelle avec des interlocuteurs de Centres d'Appels ne vaut pas le coup. Et il va créer invariablement une pression avec son interlocuteur dans le Centre d'Appels.

On entre dans l'organisation et dans les enjeux économiques entre les trois acteurs : l'interlocuteur de l'opérateur de téléphonie, s'il n'a pas choisi le Centre d'Appels, il aura une tendance à vouloir faire subir au Centre d'Appels et ses interlocuteurs les pressions que lui a subi et faire comprendre que lui n'a pas été décideur dans le choix d'achat, et à partir de là il refusera d'aider, voire même parfois mettre des bâtons dans les roues.
On s'aperçoit aujourd'hui qu'il y a un turn-over important parmi nos interlocuteurs, c'est à dire que l'interlocuteur dédié de l'opérateur de téléphonie reste en moyenne entre 6 et 12 mois dans cette position. Il y a deux raisons. D'abord ils jouent leur carrière et acceptent de se retrouver en interlocuteurs des Centres d'Appels comme un passage obligé de quelques mois à un an, mais doivent démontrer à leur employeur qu'ils ont les meilleurs résultats économiques, voire même qu'ils peuvent ***« surperformer »*** par rapport aux objectifs qui leur ont été fixés. Et donc va s'installer un rapport de force entre l'opérateur de téléphonie et le Centre d'Appels. Il s'agit pour l'interlocuteur du premier, de montrer qu'il est le meilleur, qu'il a des objectifs à atteindre et cette pression va lui permettre d'évoluer au sein de l'opérateur de téléphonie.
Une autre catégorie d'interlocuteurs que nous retrouvons, c'est ceux qui sont en position à la suite des fusions-acquisitions, ou des rapprochements entre opérateurs de téléphonie qui ont eu lieu ces derniers temps, et pour certains interlocuteurs c'est un pis-aller, même si ce n'est pas ce qu'ils voulaient.

Dans tous les cas il y a bien une pression qui va s'installer entre les interlocuteurs des deux parties.

Du point de vue du client final, la pression qu'il peut mettre provient du fait qu'il a acheté un produit ou

une prestation, et lorsqu'il appelle, c'est par définition qu'il a un problème, et qu'il va générer un stress pour les téléopérateurs des Centres d'Appels, puisqu'il veut résoudre son problème. Et c'est valable pour un particulier comme pour un professionnel.

Dans le cas du Centre d'Appels, malheureusement le dernier rouage du système, le manager, se retrouve face à une pression économique imposée par l'exigence de résultats, face à un cahier des charges donné par le donneur d'ordres, et des réclamations du client final. Et il va transférer son stress vers ses collaborateurs. Il y a des managers qui parviennent à gérer cette pression, mais la plupart transfèrent cette pression vers leurs collaborateurs. Ça signifie que la personne qui arrive le matin non seulement se dit qu'elle préférerait faire autre chose mais en plus va gérer les mauvaises humeurs du manager, elle va gérer les difficultés de ce dernier à gérer son stress. Et les conditions de travail deviennent ainsi difficiles pour un métier qui est relativement simple, qui consiste à mettre en relation deux personnes. Mais c'est l'environnement de travail qui va générer des pressions, et va susciter des difficultés pour le collaborateur final à gérer sa journée au-delà de conditions matérielles de travail, sur lesquelles on reviendra avec d'autres intervenants.

Alors quel avenir à cette relation tripartite ?

Un élément important et que cela est en train de bouger. On a toujours notre donneur d'ordres, on a toujours le Centre d'Appels, mais aujourd'hui le client final qui devient un client prescripteur. Ça veut dire que celui qui va faire que la relation va avancer, c'est le client final, qui va décider de la façon dont les choses vont se remettre en place dans ce contexte d'évolution des comportements.

Un exemple : avec l'arrivée d'un nouveau compétiteur comme FREE, le prix est connu. On progresse vers un prix quasi identique pour l'ensemble des opérateurs de téléphonie. Le client qui au départ recherchait un prix cherche de plus en plus une prestation de service et la qualité de ce service. L'évolution de son comportement va amener les Centres d'Appels et les donneurs d'ordre à se poser la question de savoir s'ils doivent continuer à sous-traiter, s'ils doivent réinternaliser, ou alors s'ils doivent partir en off-shore pour trouver des coûts encore plus bas, que ce soit en Afrique du Nord, en Inde... ou dans l'ensemble des pays francophones pour la France au moins. Soit on part vers l'étranger, soit on fait du ***« near-shore »***, c'est à dire trouver des petites localités en France prêtes à accueillir des Centres d'Appels pour revitaliser par exemple des départements en crise et créer à nouveau des emplois sur le bassin en question.

Aujourd'hui il y a nécessairement, sur les deux à trois ans qui viennent, une évolution qui va se produire : deux raisons à cela.

D'abord une logique économique pour les donneurs d'ordre, leurs coûts fixes étant trop élevés et leurs marges s'érodant de plus en plus. L'eldorado de la téléphonie est passé et les marges ne sont plus aujourd'hui à deux chiffres mais à moins de 5%.

Et puis les Centres d'Appels évoluent eux aussi : ceux qui ont déjà fait le maximum pour leur organisation, avec un volet social et un volet économique, pour pouvoir générer des marges qui permettent la survie de l'entreprise tout en restant en France.

Sur les enseignes de Centres d'Appels français, vous en avez la moitié qui sont restés en France, et les beaucoup plus gros sont partis sur de l'off-shore. Il y a en tout cas une véritable évolution des organisations qui se mettra en place grâce à l'évolution de la demande du client prescripteur.

L'avenir de cette relation est donc en train de se construire.

Je répondrai avec plaisir à toutes vos questions, et les intervenants qui vont suivre vont pouvoir approfondir ces éléments.

■ J.F. ASTIER

@ http://www.rezisti.org/callcenter/IMG/pdf/04_03_2012_Presentation_colloque_JFA.pdf



Eric BEYNEL,
Union Syndicale Solidaires (France)

Porte-parole de l'Union Syndicale Solidaires, dont il anime la commission ***« santé et conditions de travail ».***

Bonjour à toutes et tous. Je vais essayer de ne pas parler trop vite pour faciliter la tâche des traductrices et traducteurs, pour que tout ce que je dis soit bien compris et qu'on puisse communiquer au mieux.

Contrairement à l'intervenant précédent et à ceux que j'ai pu entendre hier, je n'ai pas pris appui sur des Power-Point ni préparé un exposé littéral de ce que je voulais dire.

Je voulais essayer de m'imprégner hier de ce que vous viviez concrètement dans les Centres d'Appels en France et dans les autres pays représentés dans ce Colloque, et de m'appuyer aussi sur le regard proposé par les sociologues et les autres intervenants hier, notamment Danièle LINHART et d'autres.

Le constat que je fais en écoutant la première partie de la journée hier après-midi sur les conditions de travail dans les Centres d'Appels, c'est que nous avons deux regards.

L'un interne, via les organisations syndicales que vous représentez ici, un constat plutôt partagé sur la dégradation générale des conditions de travail dans les Centres d'Appels, qui est en grande partie issue d'un contexte de forte concurrence à la fois entre les sociétés, mais aussi qui prend appui sur les différences de droits existants entre les différents pays.

A l'intérieur des Centres d'Appels, on observe une mise en concurrence entre les salariés, poussée par une individualisation portée par les équipes directionnelles. Bien évidemment cette dégradation et cette concurrence ont des conséquences extrêmement graves sur la santé des salariés, en terme de souffrance au travail, et dès qu'il y a des contraintes psychiques et des contraintes physiques, à travers l'accroissement des troubles musculo-squelettiques.

J'y avais déjà pensé auparavant lorsque j'avais eu l'occasion de rencontrer des salariés qui travaillent à partir de scripts, ce fonctionnement avec des scripts me fait penser à Orange Mécanique, où pour essayer de *« soigner »* le héros, on lui impose une reconstruction de sa manière de penser et de sa manière de voir les choses. Je trouve que cette façon d'essayer de contrôler la façon de penser des salariés est une des pires horreurs qui soient à l'heure actuelle.

Les regards externes que nous avons vus hier à travers les interventions des sociologues mais aussi à travers ce qui a pu être dit dans le débat par les corps de contrôle comme l'inspection du travail permettent aussi de mettre en lumière et de souligner les difficultés à essayer d'agir concrètement pour améliorer les conditions de travail, et on voit bien, cela a été souligné par l'intervention d'un Inspecteur du Travail, que même lorsqu'il y a une verbalisation des donneurs d'ordres de l'entreprise, les contraintes qui pèsent sont tellement infimes qu'elles ne changent rien.

Face à ce constat, en tant qu'organisation syndicale, on se heurte à plusieurs difficultés :

La première, même si elle est en partie en passe d'être levée à travers l'organisation de ce Colloque International, c'est d'essayer de généraliser et de mettre en commun les situations des différents secteurs et Centres d'Appels pour pouvoir comparer, parler, échanger, et comprendre la réalité concrète de ce que vivent les salariés, au Maroc, en Tunisie, en Hollande, en Espagne ...

La seconde difficulté, qui a été soulignée dans les débats qui ont suivi les interventions hier, c'est de trouver les moyens pour coordonner les luttes. Au-delà du constat de situations qu'on pourrait juger semblables, il y a en effet des disparités importantes, les plus fortes concernant les salaires et les codes du travail, qui parfois n'existent pas, dans les différents pays.

La troisième difficulté, c'est la construction d'une unité d'action et d'une unité si possible revendicative.

C'est la première partie de mon intervention, qui correspond à ce que j'ai vu et découvert à travers la première journée de ce Colloque.

Alors quelles pistes puis-je proposer par rapport à ce que nous essayons de construire à l'Union syndicale Solidaires ? Comment essayons nous, face à une situation disparate, de construire une ré-

ponse globale dans un contexte où ce qu'on observe dans les Centres d'Appels commence à se répandre à d'autres secteurs ? Je pense notamment à un secteur où le script est encore plus criant, c'est la suite de ce qui se passe quand vous faites une commande sur internet, c'est à dire les salariés qui travaillent dans les grandes zones de stockage de produits et qui préparent les produits qui vont être livrés chez vous, où on a maintenant des salariés qui fonctionnent avec à l'oreille un robot qui leur dit *« Prenez le paquet vert à droite mettez-le dans le colis prenez le paquet rouge en haut au troisième étage mettez-le dans le colis ».* Là nous avons quasiment une robotisation du salarié.

Face à cela, ce que nous avions essayé de faire à l'Union syndicale Solidaires, c'est partir de la même chose que ce que vous faites aujourd'hui, c'est à dire qu'il y a deux ans on a réuni pendant quelques jours des salariés, qui ne venaient pas de différents Centres d'Appels de différents pays, mais qui venaient de différents secteurs dans lesquels le syndicat Solidaires est implanté, des salariés du public, du privé, de grosses comme de petites unités de travail, avec l'idée d'avoir des militants syndicaux de terrain, qui puissent échanger concrètement sur leurs situations de travail, sur la manière dont ils vivaient ce travail, et découvrir, sans doute, qu'ils vivaient peu ou prou la même chose quel que soit leur secteur, et cette reconnaissance du fait qu'ils vivaient la même chose était le premier pas pour essayer de reconstruire une action collective.

On a depuis trente ans minimum un accroissement de la concurrence entre les salariés, entre les pays, y compris à l'intérieur des entreprises, et le premier pas à entreprendre pour reconstruire de l'action syndicale est à notre sens la mise en débat de ce que vivent les salariés, pour qu'ils puissent reconnaître en l'autre travailleur leur camarade et reconstruire avec lui de l'action collective. C'est à notre sens la première étape à faire pour essayer de lutter sur la question des conditions de travail.

Je vais essayer d'être plus rapide. J'ai essayé d'éviter de vous parler de CHSCT et d'autres instances existantes en France car je pense qu'elles n'existent pas dans d'autres pays, mais pour reconstruire une action collective et cette discussion autour du travail, il nous semble qu'en tant qu'équipe syndicale, il est important de former syndicalement nos militants.

Former syndicalement les militants ça n'est pas leur donner des outils théoriques et pratiques pour faire vivre les instances. C'est avoir des échanges entre militants sur les pratiques syndicales, sur les expériences syndicales, sur la manière dont on construit des luttes ou des actions syndicales. Ce n'est pas quelque chose qui tombe du ciel avec la connaissance, c'est quelque chose qui se fait dans l'échange et la construction collective. Je pense que pour construire cette unité d'action au niveau des Centres d'Appels internationaux, il pourrait être intéressant que vous puissiez avoir des échanges autour de vos pratiques de lutte, de la manière dont vous essayez de construire dans les Centres d'Appels au Sénégal, en France, en Belgique ou ailleurs, des luttes sur les conditions de travail, les salaires, l'emploi, comment vous les construisez, d'où vous partez... Avoir cet échange-là serait à mon sens extrêmement intéressant pour avancer.

Le dernier point que je voudrais souligner, qui me paraît très important et qui est directement lié aux métiers que vous exercez dans les Centres d'Appels, est en lien avec cette question de script, avec l'impression de faire un métier indigne par moments, de faire un métier qui ne sert à rien. Il me semble important que vous puissiez définir collectivement la place et le rôle de votre métier, son utilité sociale, pour avoir de la fierté lorsque vous allez exercer votre travail. Je pense qu'il sera vain d'essayer de lutter pour améliorer les conditions de travail tant qu'il n'y aura pas une définition par les salariés de l'utilité sociale de leur métier. J'ai trouvé très frappant l'exemple cité hier des salariés qui travaillent dans un téléphone rose, et qui avaient une sorte de liberté d'exercice de leur métier, qui refusaient d'aller travailler dans un Centre d'Appels car elles n'auraient plus eu d'identité réelle. Je pense que cette définition collective de votre travail est une chose particulièrement importante.

■ **E. BEYNEL**



François COCHET,
Directeur des activités
Santé au Travail de SECAFI
(France)

Directeur des activités Santé au Travail de SECAFI, branche d'activité du Groupe ALPHA dédiée aux Comités d'Entreprise et aux CHSCT. ***Il est également Président de la Fédération des intervenants en risques psychosociaux*** *(FIRPS).*

Alors comme partout entre le travail prescrit et le travail réel il y a de petits écarts, on va essayer de voir lesquels.

Je vais vous faire un retour d'expérience, des expertises qu'on peut faire dans les Centres d'Appels en France à la demande des représentants du personnel dans les CHSCT, qui est l'instance des représentants du personnel, qui peuvent parler du travail et en avoir une approche non-juridique.
Les représentants du personnel dans les entreprises d'une certaine taille *(plus de 50 personnes)* peuvent demander l'aide d'un expert extérieur, et c'est le métier de mon cabinet, dans deux situations : s'ils considèrent qu'il y a un risque grave pour la santé des salariés - dans les Centres d'Appels c'est principalement des cas liés au stress, des cas de burn-out ou plus grave, des cas de suicide – ou en cas de réorganisation importante, si un Centre d'Appels déménage ou en cas de fusion ou réorganisation importante. Là ils peuvent demander notre appui pour faire un diagnostic des conditions de travail et construire avec eux des propositions d'amélioration sur le terrain du travail.

Sur la question du stress, il est important de considérer que la solution n'est pas à chercher dans la santé psychique individuelle des salariés. Les salariés sont comme tout le monde, parfois ils sont en forme, d'autres fois fatigués, parfois ils vont bien, d'autres moins, et quel que soit leur situation personnelle, l'employeur doit créer les conditions pour qu'ils puissent travailler sans altérer leur santé. On sait que ce n'est pas toujours le cas donc il faut aller voir pourquoi. Mais cette démarche repose sur l'analyse du travail réel et de la parole du salarié. Elle ne repose pas sur un diagnostic clinique du psychisme de chacun.
On essaie aussi de s'intéresser à des données de gestion car c'est aussi comme cela qu'on va comprendre pourquoi un certain nombre de situations de travail vont être dégradées.
Quand on a terminé notre travail on rédige un rapport écrit, qui sera présenté à une réunion avec les Représentants du Personnel, la Direction, le Médecin du Travail, l'Inspecteur du Travail s'il est disponible, et la Direction doit répondre aux propositions qui sortent de ce diagnostic, dire si elle les mettra en œuvre, si elle les rejette, et pourquoi.

Je vais vous donner quelques exemples de ce qu'on essaie de mettre en évidence : *(consulter les graphiques sur le lien internet précisé en fin d'intervention)*

Le premier concerne la répartition de la charge de travail dans un Centre d'Appels. La courbe en bleu en haut à gauche c'est la répartition des appels entrants selon les mois de l'année, donc qui n'est pas régulière. Et la courbe du bas c'est la répartition quotidienne des appels selon les heures de la journée. Les usagers appellent quand ils ont fini d'emmener les enfants à l'école, donc en milieu de matinée, ensuite ils vont manger, c'est normal, ils reprennent l'après-midi et ça diminue jusqu'à la fin de la journée. C'est ce qu'on appelle une donnée. Il faut l'analyser et montrer en quoi ça va conditionner le travail. Une fois qu'on a trouvé ces données, il y a plusieurs façons de les traiter. C'est là qu'on a des alternatives sociales. Dans la plupart des cas, l'employeur considère que l'employé ne travaille réellement que lorsqu'il a le casque sur les oreilles et qu'il est en communication avec son client. S'il ne fait pas ça il ne travaille pas du point de vue de l'employeur. Donc il va essayer d'amener les salariés au moment où il y a des appels. On va gérer les présences au moment où il y a des pointes, proposer des horaires fractionnés, faire prendre les pauses quand il y a moins d'appels...
Or il y a une alternative qui consiste à penser que le travail ce n'est pas seulement répondre au téléphone, que c'est plus compliqué et que dans les heures dites creuses, quand il y a moins d'appels

entrants, on peut aussi travailler. S'informer sur les offres, se documenter, se former, écouler le travail administratif, c'est aussi du travail, et ça permet quelquefois de récupérer, car être en permanence psychiquement 100% disponible pour le client est impossible. L'intervenant précédent a décrit des situations difficiles, des clients qui sont agressifs... il est faux de penser qu'on peut être à 100% disponible toute la journée pour traiter ce type d'appels, et le travail a plusieurs phases et une fois qu'on a mis ça en évidence, on allège la contrainte, présentée comme un tabou, selon laquelle le salarié ne devrait être là que lorsqu'il y a des appels.

Un deuxième exemple avec la question des soutiens. Dans un Centre d'Appels il y a les téléopérateurs et puis un certain nombre de salariés expérimentés qui sont là pour les aider, les *« soutiens »*. Un exemple du débat social sur ces questions, c'est la question du ratio : l'employeur va raisonner à partir du ratio nombre de soutiens/ nombre de salariés, quand il en aura 1 pour 15 ou 1 pour 20 il sera satisfait. Mais vu par le téléopérateur, ce ratio ne veut rien dire. Le graphique tente de le montrer. On a pris le plan d'un Centre d'Appels, où il y a à peu près 130 positions, et les petites pastilles vertes représentent chaque intervention d'un soutien pendant une journée de travail. On l'a suivi, il passe d'un téléopérateur à l'autre, il répond aux questions et essaie de les aider, et on voit bien que quand il est sur la droite du plateau, les téléopérateurs qui sont sur la gauche peuvent toujours essayer de l'appeler, ils n'auront pas son aide. Donc il faut voir la disposition spatiale du plateau et puis voir ce que font les téléopérateurs.
Car là ils étaient 8, donc on atteignait le ratio d'un pour 15, mais en pratique ils ont des congés parfois, ils se forment, ils organisent la formation des nouveaux, ils ont des mandats syndicaux... autant de bonnes raisons de ne pas être 100% présent sur le plateau. Donc quand on analyse tout ça dans le détail, on montre que le ratio de 1 sur 15 ne veut rien dire et le point de vue du salarié qui a besoin d'être aidé c'est qu'il ne l'est jamais.
On peut poser la question autrement, en terme d'organisation du travail. Toujours sur la question des soutiens, ce schéma montre en bleu les heures d'ouverture du Centre d'Appels, et en vert la présence du soutien. On voit qu'en début de journée il n'y en a pas. Et la petite flèche rouge montre que tous les jours, le soutien part plus tard que son propre horaire parce qu'il essaie quand même de répondre au salarié au-delà des heures, sans même être payé.
Or si l'on veut vraiment mettre en place des soutiens, il faut le faire réellement, du début à la fin et disponible.
C'est le genre de choses que nous essayons de montrer à travers nos missions, pour proposer des solutions aux salariés qui nous demandent d'intervenir.

Un autre exemple des analyses qu'on peut faire : ce tableau représente une journée de travail dans la vie d'un vendeur.
Dans la colonne de gauche, il a passé 5 appels et vous trouvez les tâches qu'il a assurées. Par exemple création d'une ligne fixe + internet. On voit d'ores et déjà qu'il n'y a pas 5 fois la même demande dans une journée, et qu'on lui demande de faire des choses très variées dans une même journée de travail.
La deuxième colonne représente le nombre d'applications informatiques dont il a besoin pour chacun des appels. Pour le premier, il doit ouvrir 6 applications différentes, parce que ces applications ont été créées au fil du temps, pour répondre aux besoins du client, de l'entreprise, du système informatique, mais jamais pour répondre au besoin du téléopérateur. Donc il a un empilement d'outils qui n'ont jamais été faits pour lui, mais on lui demande de travailler vite. Sur la barre d'écran en bas, il a des dizaines de fichiers ouverts en même temps et il passe son temps à jongler de l'un à l'autre. Et on le voit très bien par l'observation du travail.
Troisième colonne, on a compté le nombre d'écrans par lesquels le téléopérateur doit passer pour répondre à son client. Le client s'énerve au bout du fil, trouve que c'est long et le téléopérateur jongle entre les écrans. Pour la première tâche *« création d'une ligne fixe et internet »* : 50 écrans consultés. Et sur ces 50 écrans on a montré qu'il n'y en avait que 7 d'utiles. Tous les autres ne servent qu'à accéder à l'écran utile. Sur une heure, 117 écrans avec les deux tiers d'inutiles. Paradoxalement quand on a dit que deux tiers des écrans étaient inutiles, l'information a beaucoup intéressé la direction, car elle s'est dit qu'elle avait peut-être un problème.
Quatrième colonne : les identifications. Car le salarié saisit un certain nombre de données qui ont une valeur juridique, donc on lui demande de confirmer qu'il est bien lui à de très nombreuses occasions. Il doit remettre son identifiant et son code secret toute la journée, pour confirmer qu'il n'a pas quitté son poste de travail. Une chose qui ne sert à rien mais qui prend du temps.
Et dans la dernière colonne, on a mis *« ressaisi »,* c'est à dire une information qui est quelque part dans l'ordinateur, mais qu'il faut saisir à nouveau, l'adresse, ...

... le téléphone, c'est à dire un tas de tâches inutiles et qui l'encombrent et qui font qu'on avait établi la comparaison suivante : la Direction demande constamment aux salariés de travailler plus vite mais après leur avoir accroché un gros sac de pierres dans le dos pour les empêcher d'aller vite.

Les outils sont rarement faits pour permettre aux téléopérateurs d'être efficaces.

Cette illustration avait bien parlé aux salariés à qui nous l'avions montré, et nous avons essayé à partir de là de reconstituer ce qui se passe dans la tête d'un salarié en train de travailler, notamment des informations dont il a besoin pour gérer son client et répondre à toutes les contraintes que l'employeur lui a données :

→ tant de minutes par appel,

→ penser à faire du rebond commercial,

→ penser à mettre à jour les fichiers pour être sûr qu'il n'y ait pas d'erreur...

Donc on a essayé d'éclairer tout ce qui doit se passer dans la tête d'un téléopérateur pour montrer à quel point ce travail est d'une complexité redoutable, et d'une complexité sous-estimée pour ne pas dire niée par les employeurs et l'organisation du travail.

C'est en mettant en évidence cette complexité qu'on peut aller plus loin dans les revendications.
A partir de ce type d'analyses, on n'a pas dit que tous les téléopérateurs devaient être polytechniciens. Mais on pense qu'on ne peut pas améliorer les conditions du travail sans le simplifier.

Et cela a été mis en œuvre derrière. Ce sont des choses qui peuvent aller très loin, non seulement dans l'organisation et les conditions de travail mais aussi sur des terrains qui concernent la stratégie économique de l'entreprise, car dans certains domaines on n'améliorera pas les conditions de travail sans agir sur les considérations stratégiques.

Il ne s'agit pas seulement de changer l'éclairage et la lumière.

Dernier sujet pour montrer que les risques psychosociaux sont liés à de nombreuses autres données : le système de rémunérations.

Cela semble ne pas être tellement en rapport avec les conditions de travail mais en réalité c'est énorme. On a étudié ici un système de primes variables.

On a pris les salariés concernés, on a recueilli les données individuelles très détaillées sur chacun. Chacun des morceaux du graphique représente un quart des salariés. Vous avez donc 25% des salariés qui touchent 3% de la prime variable.

De l'autre côté, la partie violette représente le quart des salariés qui touchent 60% de l'enveloppe complète de primes. Ce n'est pas seulement inéquitable. Ça crée des conflits entre salariés, et ça renvoie au sens du travail.

Pour vraiment atteindre la prime maximale il faut parfois passer les limites, c'est à dire faire de la vente forcée, un certain nombre de choses que certains salariés acceptent ou sont obligés de faire parce qu'ils ont vraiment besoin de maximiser leurs primes, mais qui posent à d'autres un problème de conflits de valeurs, qui est un des facteurs essentiels à l'origine des risques psychosociaux.

On peut aussi le montrer quand on arrive à trouver les données et montrer à quel point ce système de primes variables était inéquitable, et en plus incompréhensible, puisqu'il était ici d'une complexité redoutable.

Toujours pour relier des données un peu factuelles aux questions de conditions de travail, je voudrais parler de l'absentéisme.

Le graphique montre l'absentéisme mensuel sur un plateau et on voit dans la partie droite une montée en flèche de l'absentéisme qui correspond à un moment où ce plateau était en crise complète.

Ces données qui existaient n'étaient pas analysées par le service RH quand on est allé creuser dedans, ils refusaient de les donner au Médecin du Travail, ce qui était une excellente idée !

Non seulement ils étaient incompétents de ne pas les analyser eux mêmes, mais en plus ils ne voulaient pas les donner à des gens compétents qui auraient pu le faire.

C'était quand même un plateau où était intervenu un suicide, et tout le plateau était en souffrance.

Pour l'un d'eux ça avait été particulièrement grave, mais c'est un sujet qui aurait pu être anticipé et documenté.

■ **F. COCHET**

@ http://www.rezisti.org/callcenter/IMG/pdf/Presentation_colloque_Call_Centers-FCochet.pdf



Brigitte FONT LE BRET,
Psychiatre agréée
(France)

Psychiatre agréée, titulaire d'un Diplôme universitaire de Médecine agréée. ***Elle est experte auprès de la Cour d'Appel de Grenoble.***
Co-auteur du livre « Pendant qu'ils comptent les morts ».

Absente en raison d'une maladie qui l'a empêché de se rendre au Colloque, nous publions tout de même un résumé de l'intervention qu'elle souhaitait faire afin de nous faire partager de son expérience.

Pour aborder les problèmes de santé et travail, il est absolument nécessaire d'avoir une connaissance précise de ce qu'est le travail.

Toute approche psychopathologique qui part d'une représentation du travail conduit à une impasse.

Ceci implique donc que les consultations *« de souffrance et travail »* se fassent avec une spécificité : la durée nécessaire à la compréhension du travail réellement fait et non du travail prescrit.

En effet, c'est bien seulement à partir de plusieurs heures d'écoute que le psychiatre peut comprendre le travail réalisé par le patient qui le consulte.

Je constate, par exemple, lors de mes consultations l'importance du poids du secret de l'entreprise. La plupart des patients ne me donnent pas spontanément le nom du lieu où ils travaillent.

Il faut arriver à l'intimité du travail pour comprendre par exemple, la souffrance éthique qui s'y exerce, mais aussi l'origine de la souffrance qui bien souvent arrive chez le psychiatre sous un mode de perte d'estime de soi qui n'est pas mis en lien avec l'organisation du travail.

En cela, les Centres d'Appels en sont un exemple suffisamment illustratif de cette situation.

Dans son livre *« Le normal et le pathologique »*, le philosophe Georges CANGUILHEM affirme que *« Je me porte bien dans la mesure où je me sens capable de porter la responsabilité de mes actes, de porter les choses à l'existence, et de créer entre les choses des rapports qui ne leur viendraient pas sans moi. »*

Plus communément, la santé est définie comme la *« Capacité de chaque personne de s'adapter à un environnement sans cesse en évolution, non seulement sans prélèvement sur ses capacités vitales mais en y puisant des possibilités nouvelles pour son développement ».*

Un être humain n'est pas une somme de muscles, de neurones, d'oreilles ... Elle est bien plus que cela.

La psychopathologie du travail prend ses racines théoriques dans une conception globale de l'homme où la psyché et le somatique sont en perpétuelle interaction.

La psychiatrie est une spécialité médicale mais, elle porte en elle toute l'histoire de cette discipline traversée par des conceptions et des approches différentes.

La psychiatrie fait encore peur aujourd'hui, car l'inconscient collectif la rattache toujours au mot *« folie »*.
Il sera donc important de rassurer sur notre rôle.

Pour aborder la question du travail, le meilleur outil sera le colloque singulier avec le patient.
Cette rencontre permet grâce à nos sens d'établir un rapport à l'Autre dans sa singularité et sa complexité.

La psychiatrie clinique passe par les cinq sens :

→ la vue,

→ l'odorat,

→ le toucher,

→ le goût

→ l'ouïe.

Ecouter parfois le silence.

Sentir, parfois l'alcool.

Voir, parfois le regard apeuré.

Toucher, parfois la main moite qui tremble...

En 1950, Déjà le Psychiatre Louis LE GUILLANT décrit la *« Névrose des téléphonistes »* et la perte d'identité chez *« Les bonnes »* qui sont obligées de changer de prénom pour faire leur travail.

En 2012, malgré près de 365 suicides par an en lien avec le travail, plus toutes les tentatives de suicide et les suicides indicibles, il n'existe toujours pas d'Observatoire des suicides en France.
Une véritable omerta règne sur ce sujet. ...

Les symptômes spécifiques de la souffrance au travail retrouvés le plus souvent sont :

→ Affects de peur ou de terreur à l'idée d'aller au travail,

→ Phobies d'évitement des lieux,

→ Angoisses aiguës avec manifestations physiques : tachycardie, tremblements, boule œsophagienne, douleurs,

→ Cauchemars répétitifs à thématique professionnelle suivis de réveils en sueurs,

→ Vomissements avant d'aller au travail,

→ Troubles du transit,

→ Troubles de la libido,

→ Consommation de psychotropes ...

Le philosophe Paul RICOEUR écrit, dans son livre *« Le mal »* :

« La Souffrance c'est l'amputation du pouvoir d'agir »...

Voici quelques exemples somatiques et psychiques qui ont été reconnus en lien avec le travail :

→ perdre ses cheveux, ses dents, sa voix ;

→ prendre de la tension et du diabète ;

→ faire parler la peau *(psoriasis, ...) ;*

→ faire un infarctus, un accident vasculo-cérébral ...

→ perdre son identité *(il devient de plus en plus complexe de savoir pour qui, quand, pourquoi et où je travaille ?)* ;

→ perdre son éthique *(Est-ce que ce je fais correspond toujours à mes valeurs ?) ;*

→ perdre la vie.

Il faut donc oser parler de son travail au corps médical, pour que la question du travail devienne une priorité sanitaire et que cessent ces atteintes inadmissibles.

Osez-vous parler.

Osez parlez entre vous.

Osez parler autour de vous.

La pudeur sur les questions du travail n'est pas de mise, mais ... rappelez-vous :

« Jamais le JE sans le NOUS ».

A l'image d'une mosaïque boule composée de petits morceaux de céramique qui en font un tout plus résistant, nous devons être capables d'affronter tous ces maux et de dénoncer les nouvelles contraintes organisationnelles et d'en avoir comme ce jour une approche pluridisciplinaire.

B. FONT LE BRET

@ http://www.rezisti.org/callcenter/IMG/pdf/intervention_2012_colloque_centre_d_appel_international.pdf





Carmela BONVINO,
USB (Italie)

Elle est membre de la Coordination Nationale Confédérale USB (Italie). Elle est également membre de l'Exécutif National USB pour le secteur privé. Elle est enfin ***Responsable Nationale du Secteur « Travailleurs précaires et travailleurs des services ».***

J'aimerais d'abord donner une lecture politique et syndicale des données sur la situation du secteur des Centres d'Appels en Italie, afin de voir si nous pourrions dégager des stratégies communes contre l'exploitation dans ce secteur.

J'aimerais notamment mettre l'accent de mon intervention sur la spécificité de la situation italienne, car en Italie le secteur a été touché par des modifications légales, notamment *« la circulaire DAMIAN »*. Cette circulaire est une disposition de loi qui a permis aux entreprises d'exploiter encore plus les travailleurs précaires qui avaient lutté pour sortir de leur situation de précarité.

Il faut également tenir compte du fait que le secteur des Centres d'Appels connaît une restructuration importante, liée à la crise économique.

En Italie, le secteur des Centres d'Appels représente le débouché principal des jeunes en recherche d'emploi. Ce secteur est composé principalement de travailleurs jeunes et très qualifiés, il est également très féminisé. Ces Centres d'Appels sont plutôt situés dans la région Sud de l'Italie, en raison des incitations fiscales qui ont été développées dans ces régions pour créer de l'emploi.

On trouve les pires formes de contrat de travail, qui ont permis de réduire les salaires, plus généralement le coût du travail, le droit des salariés, et de mettre en place un chantage permanent qui favorise la dégradation des conditions de travail.

Il est très difficile pour les organisations syndicales d'agir contre ces processus, en raison de la mise en concurrence des Centres d'Appels, mais aussi du fait que ces Centres d'Appels constituent la seule alternative au chômage dans les régions où ils sont implantés.

Ces Centres d'Appels sont un secteur emblématique du capitalisme sauvage, ce qui rend difficile, pour les syndicats, d'aller à la rencontre des travailleurs. En Italie les lois qui régissent l'exercice des droits syndicaux n'encadrent que certaines organisations syndicales, pas toutes. Les organisations qui n'acceptent pas les conditions de travail proposées, et qui donc ne signent pas les Conventions Collectives, ne sont pas reconnues. Elles ont de ce fait moins de droits que les autres syndicats signataires des Conventions Collectives, si bien que ces syndicats minoritaires doivent contester ces accords par la lutte avec les autres organisations syndicales.

Mais dans un certain nombre de cas c'est plutôt positif, car ça permet aux travailleurs d'assumer la responsabilité de leurs luttes par rapport aux conditions de travail.

La circulaire DAMIAN a permis aux entreprises qui n'appliquaient pas correctement le droit du travail de se mettre en règle sans écoper de sanctions réelles. Cette circulaire a été soutenue par les organisations syndicales signataires des Conventions Collectives du secteur. Initialement les entreprises qui pendant des années avaient exploité les salariés avec des contrats précaires avaient dû transformer ces contrats CDD en CDI, sur décision de justice. Les entreprises avaient également du indemniser les salariés du manque à gagner lié à leur précarité.

Cette circulaire, soutenue par les organisations syndicales signataires des Conventions Collectives mais aussi par le Gouvernement, a remis en question ces décisions de justice : les travailleurs qui avaient accédé à des CDI suite aux jugements prononcés contre leurs employeurs ont du renoncer à leurs indemnités.

Cette circulaire fait que la loi est devenue en faveur des employeurs. Les travailleurs et travailleuses n'ont pas de loi leur octroyant de droits réels. Cette promesse de CDI s'est heurtée à la crise économique, qui a conduit à l'augmentation de la précarité et des difficultés de chômage.

En tant que syndicat, nous avons tout fait pour lutter contre cette circulaire, qui ne donnait aucune perspective aux salariés. **...**

... On a posé la question du lien entre droits des travailleurs et commande publique, quand l'État sous-traite une partie de ses activités à des Centres d'Appels. Nous avons également poussé les confédérations syndicales signataires des accords d'entreprises à porter plus d'attention aux droits des travailleurs et des travailleuses et non seulement à leurs intérêts politiques. C'est pour cette raison que je pense que mettre en commun nos expériences est nécessaire pour améliorer les droits des travailleurs, la sécurité de l'emploi et la santé au travail, en tenant compte du fait que nous sommes en situation de crise économique, qui favorise les délocalisations, mais nous devons nous confronter à cela.

Nous pouvons essayer lors de cette rencontre de développer une proposition internationale sur la base de laquelle mobiliser les travailleurs, proposition qui serait radicale et non subordonnée aux intérêts politiques des organisations. Qui soit capable de questionner les intérêts des entreprises, et qui vise à empêcher la mise en concurrence des salariés et la dégradation des conditions de travail, en demandant par exemple la mise en place de règles et lois internationales pour les Centres d'Appels, qui peut être considéré comme un secteur pareil à d'autres, tels que les aéroports. Cette proposition amènerait une perspective réaliste et alternative à la situation actuelle.

Je remercie les organisateurs et j'espère que nous pourrons mettre en place des initiatives qui nous permettront d'agir en commun au plan international aussi bien que de faire avancer la lutte des travailleurs dans nos pays respectifs.

■ **C. BONVINO**



Claude LAMBRECHTS,

CSC/CNE (Belgique)

Secrétaire Nationale à la Centrale Nationale des Employés et Cadres (CSC - Belgique) depuis 2006. ***Elle est responsable pour différents secteurs regroupés dans la Commission Paritaire Nationale Auxiliaire pour Employé-e-s*** *dans laquelle on retrouve l'ICT, les Call Centers, le commerce de gros, etc. Elle a été permanente interprofessionnelle à la CSC de 1988 à 2003 et Secrétaire Régionale à la CNE Bruxelles-Brabant de 2003 à 2006.*

Merci aux organisateurs, aux interprètes, et à toutes les personnes qui contribuent à la bonne tenue de ce Colloque, elles ont eu leurs doses de stress également.

Je vais vous présenter une recherche du Service Public Fédéral de l'Emploi, du Travail et des Relations Collectives en Belgique, en somme **le Ministère de l'Emploi.**

Je ne vais pas vous donner tous les résultats de cette enquête, ce serait fastidieux et nous avons déjà beaucoup parlé des conditions de travail en Centres d'Appels, vous les connaissez bien.

Je vais plutôt vous parler de la méthode qui a été utilisée pour conduire cette recherche, et aussi des recommandations qui en sont issues, des pistes de solution pour améliorer ces conditions de travail.

La recherche a été effectuée en partenariat avec **l'Université de Liège,** en région wallonne, et une entreprise, **Call Communications** *(http://www.callcommunications.be),* qui fait des études pour des employeurs des Centres d'Appels, vous pouvez visiter leur site internet. Nous avions invité certains des chercheurs qui ont participé à cette étude, mais ils n'ont pu se libérer.

Les partenaires sociaux ont été étroitement associés du début à la fin de cette étude. Un comité d'accompagnement s'est réuni à trois reprises, comité qui était composé de représentants des organisations syndicales, des fonctionnaires du service *« Bien-être »* du Ministère, des employeurs, dont certains membres de la Fédération Patronale des Centres d'Appels.

L'objectif de la recherche était d'identifier les risques psychoso-

ciaux et physiques, et d'esquisser des pistes de solution.

Il y a un focus groupe *« travailleurs »* et un autre *« employeurs »* dont je reparlerai plus tard.

Dans un premier temps nous avons mené un certain nombre d'entretiens exploratoires avec les partenaires sociaux, pour identifier le périmètre de l'étude et les questions qui seraient soumises aux employés.
Il y a d'abord eu une enquête quantitative, puis une enquête qualitative qui a reçu autour de 400 réponses.

La seconde étape a concerné des études de cas : deux en Wallonie, des Centres d'Appels externes, une en Flandre. Il faut noter que les enquêteurs ont rencontré des difficultés d'accès aux entreprises, dont peu ont accepté de faire l'objet de cette étude, notamment parce qu'elles craignaient de susciter trop d'attentes et de demandes de la part des travailleurs. Les chercheurs ont aussi rencontré des difficultés avec les superviseurs quant à la mise à disposition des travailleurs, et les temps de rencontre avec les salariés ont finalement été très limités.

Je ne vais pas vous montrer les résultats, ils sont à disposition sur le site, et je vais passer directement aux recommandations.

En terme de méthodologie, les chercheurs ont d'abord rencontré le focus groupe « travailleurs » : nous étions 8 délégués du personnel des Centres d'Appels, et ils nous ont fait travailler sur les mesures que nous souhaiterions pour améliorer les conditions de travail.

Puis ils ont rencontré le focus groupe « employeurs » et ont fait le même exercice avec eux, et ont ensuite identifié les pistes de solutions en commun, que je vais vous communiquer.

Vous allez voir qu'il existe des divergences, puisque nous, organisations syndicales, n'avons pas toujours été d'accord avec les propositions des employeurs, et il existe également, vous le verrez, des pistes sur lesquelles il n'y a aucun accord possible entre travailleurs et employeurs *« enquêtés ».*

Les recommandations se sont appuyées sur les études de cas, mais aussi sur les recherches déjà existantes et la documentation disponible, puisqu'un certain nombre d'études ont déjà été entreprises en Belgique sur ce sujet.

Les demandes sont les suivantes :

Sur les relations difficiles avec le client : assurer une formation un peu spécifique pour les opérateurs des Centres d'Appels, puisque cela n'est pas un métier au départ, et que l'on ne l'apprend pas à l'école mais sur le tas, avec plus ou moins de formations de la part des employeurs ; désigner une personne ressource en cas de difficultés, puisque nous avons vu ce matin qu'il n'y a pas suffisamment de ces personnes ressources sur les plateaux, notamment quand la communication est difficile avec un client ; sélectionner les candidats au poste d'opérateur en fonction des difficultés du métier ; garantir l'adéquation des outils, on l'a déjà évoqué également *(on n'a pas les bons logiciels ou les programmes suffisamment performants)* ; organiser des sessions hebdomadaires d'évacuation du stress.

Ce sont là les propositions sur lesquelles nous avons pu trouver un relatif consensus entre travailleurs et employeurs.

La question de la routine au travail est également soulevée : nous nous trouvons dans un système proche du taylorisme, un néo-taylorisme, avec des niveaux de carrière fonctions de rémunérations assez uniformes. Donc les travailleurs demandent la possibilité de pouvoir développer des plans de carrière assurant une certaine mobilité horizontale, pour plus de polyvalence, ou verticale pour pouvoir occuper d'autres fonctions, le problème étant qu'il n'existe pas beaucoup de positions intermédiaires.

Il est également demandé de tenir compte des préférences des opérateurs dans la planification, c'est le cas dans certains Centres d'Appels, des logiciels peuvent parfois faciliter cette planification, mais ça n'est pas toujours facile, et on assiste parfois à des paradoxes, par exemple dans le cas des opérateurs qui prennent des congés parentaux et passent à temps partiel, mais à qui sont donnés les horaires les plus inconfortables, en soirée, alors justement qu'ils ont souhaité mieux concilier vie familiale et travail.
Les salariés demandent également que soit favorisée la mobilité physique, puisqu'il n'y a pas d'obligation de rester assis au même poste tout au long de la journée de travail.

Les grands points de désaccords maintenant. Concernant l'usage des scripts, les travailleurs voient ça comme une contrainte, ils aimeraient bien avoir plus d'autonomie dans la communication qu'ils développent avec les clients, c'est un point de désaccord important, car les employeurs maintiennent que les scripts doivent être respectés.

Il y a une demande bien sûr d'appliquer la réglementation sur le bien-être au travail, car on constate beaucoup d'écarts dans le secteur des Centres d'Appels. Ça concerne les pauses, notamment sanitaires, l'objectivation du contrôle, qui est parfois arbitraire,il s'agit ici de signer des conventions sur le monitoring : parfois au mieux on a des accords ou des chartes mais qui ne sont pas de véritables Conventions Collectives de travail. ...

Il y a une demande d'avoir un feed-back plus rapide mais aussi constructif, afin que le contrôle ne soit pas un contrôle de sanction mais qu'il vise à évoluer. Les travailleurs souhaitent également que ne soient pas favorisées les comparaisons entre les travailleurs ; dans certains Centres d'Appels, les résultats individuels des salariés sont affichés pour stimuler la compétition, donc ils souhaitent que ne soit pas utilisé ce type de méthodes. Enfin ils demandent une meilleure formation de l'encadrement.

Les points de désaccord concernent la planification des périodes de contrôle et que ceux-ci n'aient pas lieu en permanence, mais on fait face à un blocage de la part des employeurs.

On retrouve le problème de la relation au donneur d'ordres : les travailleurs voudraient que les employeurs refusent certains contrats si ceux-ci ne garantissent pas de bonnes conditions d'exercice de la mission, la qualité du travail et le bien-être des travailleurs. Mais là également les employeurs bloquent de façon importante.

Sur la charge de travail, on revient à la question de l'amélioration des outils de travail, notamment des logiciels informatiques. Il faut tenir compte de la pénibilité au travail, être plus clair dans la description des tâches au moment du recrutement, respecter la législation sur les temps de pause, aider l'opérateur à trouver son équilibre et la cadence qu'il peut soutenir.

Mais le point de rupture du point de vue des employeurs concerne la renégociation des contrats avec les donneurs d'ordres.

Sur la flexibilité des horaires, les travailleurs demandent que soient prises en compte leurs préférences, que les horaires ne soient pas changés à la dernière minute, que les *« call back » (les rappels des clients)* soient mieux planifiés. Ils insistent également sur les contraintes de flexibilité lors du recrutement, et sur l'évolution vers davantage de travail à domicile. Il paraît qu'en Belgique on est très en retard sur le développement du télétravail en call center, c'est une demande de la part des travailleurs qui souhaitent pouvoir concilier différemment vie familiale et vie professionnelle, ou quand la question du déplacement ou de la mobilité géographique se pose, et on pourrait peut-être envisager davantage de travail à domicile s'il était bien encadré.

La flexibilité, selon les travailleurs, doit faire l'objet d'une négociation et d'une formalisation, et là on ne rencontre pas le point de vue des employeurs. Les salariés demandent également que soient prévues des ressources de réserve pour faire face aux pics d'activité, mais là aussi cette demande se heurte à un refus des employeurs.

Les travailleurs expriment aussi le problème de la dissonance émotionnelle, lorsqu'on reçoit des appels difficiles, ou qu'on n'est pas très en forme, qu'on rencontre des problèmes dans sa vie personnelle ou avec des collègues : or on doit toujours être en bonne condition avec le client.
Donc la demande des salariés concerne l'obtention de davantage de formation et de supervision quant à la gestion de cette dissonance émotionnelle, la désignation d'une personne de confiance qui serait l'interlocuteur dans ce cas de figure, favoriser le soutien des collègues via une meilleure culture d'entreprise via des réunions d'équipe et des espaces de parole, affecter le travailleur à une autre tâche suite à un appel difficile, pour qu'il puisse faire une pause.

D'autres demandes contradictoires ont été évoquées dans l'enquête : la stabilisation des procédures ; le développement d'un micro-management spécifique à chaque projet porté par le call center ; interdire l'ingérence du donneur d'ordres dans les Centres d'Appels où un représentant du commanditaire est détaché au call center et présent quasiment en permanence ; l'organisation des réunions d'arbitrage entre demandes contradictoires.

Les salariés souhaitent également que les contrats soient mieux négociés pour favoriser la qualité et la quantité, ce qui renvoie à nouveau à un point de désaccord avec l'employeur : la gestion de la relation au donneur d'ordres, sur laquelle aucune marge de manœuvre n'existe, les employeurs étant fermés à toute discussion concernant cet aspect.

Or pour nous cet aspect est une clé importante d'amélioration des conditions de travail dans les Centres d'Appels. Mais l'intérêt de cette recherche conduite en Belgique, c'est qu'elle a associé différents partenaires. Or jusqu'à présent il n'existe pas de lieu de concertation spécifique aux Centres d'Appels, la négociation se passe dans des commissions paritaires englobant de nombreux Centres d'Appels mais pas seulement. Donc l'effort de concertation entrepris dans le cadre de cette étude permettra peut-être des ouvertures vers un dialogue social plus ciblé sur les Centres d'Appels.

■ C. LAMBRECHTS

@ http://www.rezisti.org/callcenter/IMG/pdf/BienEtre_CC_Presentation290312-2.pdf



Eduardo MOYANO,
CTA (Argentine)

*Salarié de l'entreprise TELEFONICA d'Argentine. Il est **représentant de la CTA** pour la négociation nationale de branche.*

Tout d'abord je voudrais étudier la situation des Centres d'Appels en Argentine, et les conséquences du processus de privatisation et dénationalisation des entreprises dans les années 90, surtout les entreprises de télécommunication. A partir de la crise de 2001, la loi de convertibilité du Peso a été supprimée et celui-ci a perdu 4 fois sa valeur par rapport au dollar. Bien sûr cela a amélioré notre compétitivité extérieure, mais cela a provoqué le développement des Centres d'Appels en Argentine.

Cette situation, dans le contexte spécifique de privatisation et de dénationalisation des entreprises, a conduit à la régression des droits du travail, à la flexibilisation du travail où, jusqu'en 1976, avant la dictature militaire, existaient à la fois le plein emploi et une forte protection du travail.

Et dans ce contexte, le travail des Centres d'Appels s'est développé. L'organisation du travail par externalisation des tâches s'est diffusée. L'installation des Centres d'Appels a conduit à la précarisation des travailleurs, particulièrement des jeunes, tout juste sortis de l'université dans les régions où sont installées les grandes universités.

Cela a eu pour conséquence l'augmentation du turn-over, les travailleurs restant très peu de temps au même emploi, cela a eu un impact sur leur santé également, physique comme psychique, puisque c'est un travail très aliénant. Des études ont mis en évidence le syndrome *« de la tête brûlée »*, cela a été étudié à l'Université de Cordoue. Déjà en 1904 un médecin avait étudié les conditions de travail de la classe ouvrière argentine et avait conclu qu'un travailleur ne peut travailler plus de six heures, qu'au-delà il s'énerve sur le public, qu'il perd ses capacités de réflexion, que son corps est endolori et engourdi.

Il y a des précédents légaux dans notre pays. Dans le cas des opérateurs de téléphonie, surtout dans l'entreprise nationale de télécommunication, ils sont régis par des conventions, et il existe un décret spécifique sur les retraites qui fixe l'âge de départ en retraite, c'est *le décret 4,6-4,5 de 1972.* Ce décret présente aussi un régime spécial pour tout le personnel féminin du secteur télécom.

Il y a aussi toute une stratégie de précarisation, comme je l'ai déjà dit. Presque 30% de la population est précaire, alors que ces entreprises et celles de la création de logiciels se présentent comme les principaux créateurs d'emplois dans les régions de chômage, particulièrement des jeunes. Même dans la précarité, c'est un travail très surveillé, et ça n'est pas un travail jugé décent, notamment au regard des salaires qui sont proposés.

Ces entreprises signent des accords de responsabilité sociale et entrepreneuriale. Le résultat de toutes ces politiques de communication des entreprises est notamment qu'elles obtiennent des avantages fiscaux des régions qui souhaitent les attirer. Le Ministère des sciences et technologies a aussi convoqué toutes ces entreprises des télécom et des logiciels pour tenter de les inclure dans cette dynamique.

Cette dévaluation du peso a amélioré les échanges et ce secteur s'adresse surtout à des clients externes, il procède de l'exportation de services, qui ont beaucoup augmenté, et représentent 55% du marché des Centres d'Appels en Argentine.

<u>Ce secteur concerne principalement</u> :

→ les télécommunications,
→ les services financiers,
→ les services publics et le tourisme.

La demande est orientée vers des entreprises de capitaux multinationaux sauf certaines, au capital national, qui occupent des niches. Les deux tiers de la facturation des entreprises du secteur s'adressent à des entreprises multinationales, et moins d'un tiers à des entreprises locales. Il existe aussi des entreprises mixtes, qui prennent la petite part restante.

L'emploi est très concentré dans certaines villes d'Argentine : Buenos Aires et Cordoue, qui sont les sièges des plus grandes universités du pays ; la très bonne formation des jeunes employés est un facteur d'incitation à l'implantation des Centres d'Appels. Mais le secteur se développe beaucoup dans d'autres régions, grâce aux avantages fiscaux.

Nous essayons de nous battre pour l'amélioration des conditions de travail. En 2003 et 2004, la Fédération d'ouvriers et des employés de téléphonie, dans l'entreprise ...

... ATENTO ont obtenu que le Ministère du Travail signe un accord reconnaissant la profession des employés de téléphonie. Mais cette entreprise n'a pas respecté cet accord, elle a délocalisé et fini par disparaître.

Mais cette lutte qui avait conduit à une expérience de reconnaissance du statut des travailleurs du secteur a conduit à un projet de loi, qui a été présenté en 2005 à l'Assemblée. Il a d'abord été perdu, mais des sénateurs ont présenté un second projet, l'ont défendu, et en 2011 un projet faisant la synthèse entre les deux projets a été proposé.

Que dit ce projet de loi ?

Il stipule que la semaine doit être de 6 heures par jour 5 jours par semaine, et prévoit un repos hebdomadaire de deux week-ends par mois obligatoires. Si le travailleur travaille le week-end il doit être compensé financièrement. Il oblige aussi à des repos de quinze minutes toutes les deux heures, des pauses de quinze secondes entre chaque appel *(les travailleurs demandent que la longueur des appels soit limitée dans le temps, car quinze secondes de pause entre chaque appel est insuffisant quand ils sont très longs, la pause doit y être adaptée)*. Il oblige à une rémunération fixe au moins égale au salaire minimum de la convention – il y en existe plusieurs dans le secteur.

Les primes et les commissions des ventes doivent être définies par écrit au moment de la signature du contrat de travail, il doit y avoir une formation continue dans le cadre du temps de travail.

Cette loi fixe aussi le respect des conditions de sécurité environnementales *(par rapport aux sièges, à l'écran et à l'ensemble des conditions physiques de travail)* et le rythme des visites médicales.
En Argentine, si une loi est adoptée au Sénat, elle est ensuite présentée à l'Assemblée, et lorsqu'elle a été votée par les deux chambres elle devient une loi.

Nous pensons qu'en Argentine la possibilité d'améliorer les conditions de travail dans le secteur est entièrement corrélée à la possibilité d'exercer les libertés syndicales. S'il n'y a pas de possibilité d'organisation et de représentation des travailleurs, il est très difficile d'y parvenir. Les lois qui ont été votées sont le produit de la lutte de nos camarades, mais il est très difficile d'obtenir ces lois car il est très difficile d'organiser les salariés à l'intérieur des entreprises. A Cordoba, nous avons une section syndicale spécialement dédiée aux travailleurs des Centres d'Appels et nous essayons de les organiser. A Buenos Aires, il existe un groupement de travailleurs qui essaient de créer une section similaire à celle de Cordoba pour pouvoir exercer la liberté et la démocratie syndicale. Mais c'est assez restreint par la loi car il existe déjà un syndicat général représentant tous les travailleurs, et qui définit que ceux-ci ne peuvent être représentés que par des travailleurs exerçant concrètement le métier dont il est question.

Dans notre centrale nous proposons donc de modifier cette loi afin de faciliter l'exercice de la liberté syndicale, pour que les camarades puissent définir leur niveau d'organisation et décider par quelle organisation ils veulent être représentés.

■ **E. MOYANO**

@ http://www.rezisti.org/callcenter/IMG/pdf/Call_centers_en_Argentina.pdf

Michèle GUIGAND,
CGT TELLIS Corrèze
(France)

Sur le premier intervenant, j'ai surtout entendu une justification du fonctionnement des Centres d'Appels au regard des conditions économiques existantes, ça m'a un peu choquée, cela donne l'impression que le besoin de gagner de l'argent des donneurs d'ordres justifie toute la chaîne qui est derrière, et surtout nos conditions de travail. C'est en tout cas comme ça que je l'ai entendu. Or il y a des hommes au début et des hommes à la fin, c'est bien une chaîne humaine, et si on reste dans la perspective de l'humain on ne peut pas continuer comme ça.

J'ai noté également que vous avez dit à un moment que *« c'est en train de se construire »*, moi je pense au contraire que les choses sont en train de se dégrader. Ils ont besoin de gagner de l'argent, ils savent très bien comment y parvenir, et le seul moyen c'est de maltraiter les travailleurs, dans tous les pays. Les pays en développement ont besoin d'arriver à un certain niveau de développement social, dans notre pays ce développement a lieu mais nous sommes en train de le perdre. Des consensus se sont faits à tous les niveaux industriels pour arriver à des conditions plus ou moins décentes, de gros progrès ont été faits, mais on dirait que des gens ont tout oublié car on est en train de tout perdre. Je n'en reviens pas qu'on fasse encore ce genre de constats, je n'en reviens pas qu'on soit étonné et qu'on prenne acte du fait que cela se passe de cette façon.

On a parlé de la mobilisation syndicale, on voit bien que dans les pays en développement, il y a des mobilisations plus fortes, des gens motivés, et j'ai l'impression que nous sommes moins motivés. Peut-être qu'il nous faudra perdre encore plus de travail, de dignité, gagner encore moins d'argent pour y arriver, je trouve ça dommage, je pense qu'il faut réagir avant. Entre le moment où nous commençons à discuter ici et le moment où on parlera à nos collègues qui travaillent, il se passera six mois et rien ne se sera passé dans les Centres d'Appels.

On voit bien que dans les pays du monde où se trouvent dans les Centres d'Appels, les conditions de travail sont les mêmes. Donc il n'est pas nécessaire de faire de grandes listes pour savoir ce qui nous arrive : ce qui nous arrive c'est que nous sommes tous en train de crever. On ressent tous une lassitude au travail, car on n'a pas de métier, on a un travail, et il n'y aucune intention de nous former pour faire un métier où on sera valorisé, où on apprendra à faire des choses et où ce sera très intéressant. On a l'impression que demain nous arriverons à la porte des Centres d'Appels, on va nous former avec un script, on en prendra 20 sur les 50 qui attendent, comme cela se passait dans l'industrie au début du siècle passé. Il faut absolument l'empêcher et on n'y parviendra que par nos actions dans nos Centres d'Appels. Il faut qu'on se revoit, mais il faut également qu'on agisse, nos collègues attendent ça.

Syndiqué SUD ,
TELEPERFORMANCE Lyon
(France)

Je voudrais illustrer ce qui a été dit dans l'intervention précédente, par un exemple précis sur TÉLÉPERFORMANCE, qui s'appelle TOPS *(Teleperformance Operational Processes & Standards / Standards et processus opérationnels de Téléperformance).*

J'ai l'avantage d'être formateur, ce qui m'a permis d'entendre parler de cette histoire depuis 3 ou 4 ans, et l'objectif en était d'organiser directement le travail des encadrants, qui sont la plupart du temps employés comme nous, avec le même salaire que les employés qui sont avec eux. On les oblige par ce processus TOPS à faire de l'auto surveillance de leur propre travail, de la surveillance des salariés, et de l'uniformisation des processus de production de chaque équipe. Ils deviennent de petits chefs d'ateliers, sans les qualités et la formation qui va avec, mais ils ont tous les outils qu'il faut pour surveiller les salariés. Et leur objectif est simple, il faut l'établir clairement : c'est organiser le départ, le licenciement, des salariés et pour ça, on organise des écoutes, on place le salarié le plus proche possible de l'encadrant pour qu'il soit surveillé plus facilement, on lui donne des grilles d'objectifs qu'il remplit lui-même, ...

... dont on sait très bien qu'il ne les atteindra jamais, mais ça permet de le mettre à la porte. On organise des animations débiles mais il faut les motiver car sans incitation, ils arrêteraient de bosser au bout de deux heures, on leur organise des challenges qui n'ont aucun intérêt car il s'agit de donner royalement des bons de 10 euros à des gens qui viennent de travailler 6 heures, et avec ça on pense qu'on va faire avancer les choses, alors que l'objectif principal est d'organiser le travail de l'encadrant de façon à ce qu'il soit le promoteur de son auto-surveillance et de la surveillance des salariés. En plus comme on n'arrive pas réellement au résultat avec les petits encadrants, on envoie des auditeurs qui viennent vérifier que les encadrants appliquent bien ce qu'on leur demande d'appliquer. La boucle est bouclée et on ne peut pas en sortir.

Ce que nous avons essayé de faire dans le cadre des CHSCT, c'est essayer de mobiliser directement les encadrants et de mobiliser les différents salariés pour leur expliquer ce qu'on est en train de mettre en place pour les contrôler et éviter qu'ils fassent ce qu'on ne veut pas qu'ils fassent. Donc à travers les CHSCT et les CE, on a fait tout ce qu'on pouvait pour essayer de bloquer la mise en place de ces dispositifs, et il y a des éléments qui sont tombés, mais pas tout, car nous ne sommes pas arrivés à une résistance syndicale globale et totale. On constate aujourd'hui qu'il y a plutôt une résistance passive à la mise en place de ce TOPS, et que ça n'est pas quelque chose qui fonctionne. Ce TOPS vient d'un pays dans lequel TÉLÉPERFORMANCE fait le laboratoire permanent de toutes ses activités et de tous ses contrôles, le Mexique. Or nous n'avons aucune information sur ce qui s'est passé au Mexique quand ça a été mis en place, des conséquences sur la souffrance au travail et sur les salariés, et quand c'est arrivé en France et dans le reste de TÉLÉPERFORMANCE, personne n'avait d'information sur le sujet.

C'est pour ça que la solidarité internationale sur des sujets aussi importants permettrait d'éviter des situations où on ne connaît pas la réalité de ces outils, alors que ça existe déjà ailleurs.

Un intervenant

A l'université quand j'étais étudiant, les sociologues du travail nous apprenaient qu'en 2000, les ouvriers passeraient désormais leur temps à surveiller les machines et que les machines feraient le travail. C'est amusant car dans les Centres d'Appels, qui sont le lieu de travail de la nouvelle classe ouvrière, c'est exactement le contraire qui se passe : ce sont les machines qui surveillent les hommes, même si bien sûr il y a d'autres hommes derrière ces machines. Mais on assiste tout de même à un renversement de ce qu'on nous avait prédit.

Un autre point sur la question du donneur d'ordres : dire que la téléphonie n'est pas son métier est faux. Les grands donneurs d'ordres ont tous des plates-formes de téléphonie, c'est le cas d'EDF où d'après les témoignages qu'on m'a rapportés, il fait relativement bon d'y travailler. Mais EDF externalise car il peut assurer sans difficultés les tranches horaires de journée et semaine, mais pour les tranches horaires de week-end ou de soirée, c'est plus avantageux de sous-traiter car les Conventions Collectives sont très protectrices au sein de l'entreprise même, et ce serait beaucoup plus cher de faire faire le travail en interne.
Donc on sous-traite vers un secteur où la Convention Collective est globalement égale à zéro, et où le travail de nuit et de week-end n'est pas payé davantage.

La raison de la sous-traitance est claire : il s'agit de gagner de l'argent, à la fois parce que les plates-formes externes sont moins chères que les travailleurs maison, mais aussi qu'on peut les mettre en concurrence.
C'est le cas chez EDF, mais on a d'autres entreprises qui ont décidé de se recentrer sur le cœur de métier. Par exemple PEUGEOT a décidé de se séparer de son Centre d'Appels, alors qu'il le faisait très bien, et de le donner à une grande entreprise dont nous avons parlé toute à l'heure. Cette grande entreprise a gardé les murs et le personnel, a cassé le statut collectif et au bout d'un an, puis a finalement délocalisé pour moitié en Tunisie et pour l'autre moitié à Lisbonne. Et les salariés français, qui étaient des salariés de PEUGEOT, ont été licenciés.

Hier il a été question d'un collègue Inspecteur du Travail qui avait écrit à une entreprise, qui s'est de ce fait mise en conformité avec la loi. Il a suffi d'un courrier. Les grands donneurs d'ordres en général s'inclinent face aux inspections du travail, ils n'attendent pas d'avoir des amendes, pour des raisons de respectabilité et d'image. Mais je peux vous dire que les sous-traitants, d'expérience, peuvent être verbalisés 5, 10 fois, ils s'en moquent complètement. La respectabilité n'est pas un problème pour eux.
Voilà le grand mur qui sépare le donneur d'ordres, parfois opérateur de service client par lui-même, et le sous-traitant.

Le dernier point : j'apprends avec bonheur qu'il existe une surveillance médicale en Argentine. Mais dans un certain nombre d'entreprises en France, on se heurte au refus, soutenu par les services interentreprises, d'une visite médicale annuelle. Les entreprises estiment que les salariés des Centres d'Appels n'ont pas à être soumis à une surveillance médiale renforcée, alors que c'est un travail sur écran, qui rentre dans les critères des métiers à surveillance médiale renforcée.

Un syndiqué SUD ,
Filiale AIR FRANCE Bluelink
(France)

Je fais partie d'une filiale d'AIR FRANCE, la société Bluelink, qui gère le programme de fidélité d'AIR FRANCE. Nous sommes payés au SMIC, il existe un certain nombre de filiales de Bluelink, à Prague, à l'Ile Maurice. On sous-traite également une partie du travail à ARVATO. Nous avons également des collègues qui font la même chose que nous au Maroc, à Sydney et des projets en Amérique du sud.

Ce Colloque est donc très intéressant pour nous. Nous avons déjà tenté d'établir des contacts avec ces personnes qui font le même travail que nous, dans les mêmes conditions, y compris salariales. Mais ça n'est pas évident en dépit du fait que nous faisons le même métier, et il est difficile de trouver les bons interlocuteurs.

J'aimerais qu'au terme de ce Colloque, on puisse avoir les contacts de nos collègues dans les pays, en Amérique latine, au Sénégal, afin que nous puissions petit à petit tisser une toile et organiser un mouvement. Nous sommes déjà entrés en contact avec les gens d'AIR FRANCE, même si ça les a surpris de prime abord car ils nous voyaient souvent comme ceux qui leur enlevaient leur travail alors qu'ils sont bien souvent payés 2 à 3 fois plus que nous. Quand ils se sont mobilisés et que nous sommes allés soutenir leur mobilisation, ils ont été un peu étonnés, mais ça nous a permis de créer une cohésion et un échange sur la direction vers laquelle l'entreprise nous emmenait.

Donc ce serait bien si nous pouvions avoir les contacts des personnes qui sont ici, afin qu'elles puissent nous aider à identifier les personnes localement, à établir des liens, et entamer cette mondialisation syndicale en réponse à celle des capitaux et du patronat.

Frédéric N.,
ARMATIS
(France)

Je travaille pour ARMATIS depuis 7 ans en tant que téléconseiller. Au bout d'un certain temps j'ai souhaité valider mon expérience et identifier mon métier, comme beaucoup de gens autour de moi.
Mais le problème c'est que les gens ne voient que ce que montrent les médias, par exemple les reportages de M6 sur les Centres d'Appels et les conditions de travail dans ceux-ci.

Or la réalité est plus compliquée.

Les salaires sont bas, c'est beaucoup de restrictions, nous sommes contrôlés, beaucoup de gens ont des problèmes de santé physique, de vue, de surdité, et psychologique, et il y a beaucoup de suicides. Mais il y a aussi cette contrainte du regard des gens à qui l'on dit qu'on fait ce métier de téléconseiller, qui nous demandent si c'est supportable, si on a des problèmes de santé, si on pense au suicide... Ou qui nous fait remarquer qu'on devrait changer de travail pour gagner correctement notre vie, ou encore qu'on la gagnerait mieux à rester chez nous sans travailler compte tenu de nos salaires.

Donc l'action syndicale va nous aider, mais il y a également un problème avec les médias qui renforcent l'image négative de notre métier auprès du public et cela aussi doit changer.

Un intervenant

Je voulais faire une réflexion à partir de la notion de métier, et à partir de l'idée énoncée par l'intervenant précédent selon laquelle les entreprises se recentrent sur leur cœur de métier. J'ai été à FRANCE TÉLÉCOM, et je pense qu'il n'existe pas réellement de cœur de métier pour toutes ces grandes entreprises. Le seul cœur de métier, c'est pour elles de faire des bénéfices.

Par rapport à ce métier de la relation commerciale, qui est donc un vrai métier, d'informer et de fidéliser le client, je voudrais donner un exemple d'une mutuelle, qui s'est posée la question de savoir si elle devait continuer sa relation-client avec ses adhérents par le biais de ses propres conseillers ou par le biais des Centres d'Appels. Il se trouve que cette mutuelle n'est pas pilotée par la logique des bénéfices, mais par l'objectif de fidéliser ses clients. Ils ont donc décidé de ne pas externaliser et de garder leurs conseillers clients et de ...

... ne pas recourir à un Centre d'Appels.

Je pense donc que le métier que font les travailleurs des Centres d'Appels existe réellement. Mais c'est l'objectif des entreprises qui se concentrent exclusivement sur la recherche de bénéfices qui fait que ce métier n'est pas exercé comme il devrait l'être.

Claude LAMBRECHTS,
CSC/CNE (Belgique)

Je voudrais revenir sur la question du métier et de la formation, qui a été évoquée à plusieurs reprises. En Belgique en effet, nous n'avons pas de cursus scolaire pour préparer à ce métier d'opérateur en call center. Je pense également que ce métier est encore fort dévalorisé au sein de l'opinion publique. L'opérateur en call center est celui qui vous téléphone à des heures incongrues alors que vous avez vraiment autre chose à faire. Par contre le client ne réalise pas que lui aussi fait appel au service de ces opérateurs et de ces Centres d'Appels, lui aussi à des heures parfois très tardives.

Je pense qu'on a intérêt à travailler sur l'image de ce métier vis à vis de l'opinion publique pour la revaloriser.

Alors même si nous n'avons pas de formation spécifique à ce métier en Belgique, nous avons un système de validation des compétences. Quelqu'un, qu'il soit chômeur ou travailleur, peut faire valider ses compétences de téléopérateur. Je n'ai pas de jugement là-dessus car c'est nouveau et encore tôt pour en faire une évaluation, et c'est surtout fort méconnu de la part des travailleurs comme de celle des employeurs. Mais c'est au moins une tentative de reconnaissance à cette fonction de téléopérateur.

Pour les travailleurs du secteur il y a un droit à la formation dans certains Centres d'Appels, 4 jours de formation sur deux ans. C'est un droit même si c'est encore trop peu. Et il y a une possibilité de contrôle syndical de ces jours de formation, l'enjeu étant vraiment que la formation ne soit pas trop ciblée sur le projet spécifique sur lequel travaille l'opérateur mais qu'elle lui permette d'acquérir des compétences *« exportables »*.

François COCHET,
SECAFI
(France)

En complément à ce qui vient d'être dit, j'ajoute que le problème du métier de téléconseiller est que ça n'est pas du tout un travail qu'on peut donner au premier venu. C'est un travail très compliqué. Je pense qu'il faut mettre en évidence la complexité de ce travail et que c'est difficile.

Par exemple, quand nous avons négocié avec une grande entreprise de télécommunications, quand nous avons discuté du temps qu'il nous faudrait pour analyser le travail sur le plateau, les responsables nous ont dit *« une demi-journée suffira, ce ne sont pas des ingénieurs dans une centrale nucléaire »*.

C'est une idiotie car l'analyse du travail dans un Centre d'Appels est très compliquée pour un ergonome : les tâches sont multiples, ça va extrêmement vite, à la fois du point de vue des outils, de la relation avec le client, avec les collègues, avec les superviseurs...

Si vous-mêmes n'êtes pas convaincus de cette complexité, que vous ne vous donnez pas comme objectif de faire connaître que vous faites non seulement un vrai métier mais un métier difficile et complexe, toutes les autres revendications peuvent être oubliées. Quelqu'un qui n'est pas fier de son travail ne revendiquera pas un meilleur salaire. Quelqu'un qui n'est pas convaincu de l'utilité de son travail ne défendra pas son emploi. Et si cet emploi est trop pénible, il y aura trois fois plus de volontaires au départ que de postes supprimés lors d'un plan social.

Si on ne défend pas, au cœur même du travail, les conditions de travail, on ne pourra pas défendre l'emploi.

La mise en évidence de la complexité de ce travail est la base de la reconnaissance de celui-ci comme métier, et de là vous aurez des atouts pour défendre les salaires, les statuts, qui sont également des éléments qui rendront possible l'exercice de ce métier compliqué dans de bonnes conditions.

Éric BEYNEL,
Union Syndicale Solidaires
(France)

Je voudrais aborder deux points.
D'abord, cela a été le centre de beaucoup de vos interventions : l'importance de créer une unité internationale revendicative pour agir collectivement sur cette question du travail de téléconseiller. C'est l'urgence sur laquelle ce Colloque commence à travailler, il semble très important qu'à la sortie de ce Colloque un réseau existe non pas seulement à partir des structures des organisations syndicales mais

également à partir de ce que vivent les différents collectifs de salariés dans les Centres d'Appels.

Second point qui me semble déterminant, et cela a été souligné dans de nombreuses interventions : si vous voulez construire des interventions syndicales fortes, ce travail de téléconseiller doit être valorisé y compris par vous-mêmes, en interne, et qu'il puisse se construire dans une utilité sociale, car c'est comme ça que vous pourrez combattre l'existence des scripts et la négation de l'utilité sociale de votre travail. Car c'est un travail, c'est un emploi qui mérite d'être reconnu et valorisé car vous êtes des hommes et des femmes qui accomplissez des tâches au service d'autres hommes et d'autres femmes. Je pense qu'il est extrêmement important de pouvoir mobiliser les salariés par le sens qu'ils donneront à ce qu'ils font. Et encore merci de m'avoir permis d'être parmi vous et d'apprendre au cours de ces deux journées.

Eduardo MOYANO,
CTA
(Argentine)

Je voudrais revenir sur les autres interventions sur la question du rôle et de la reconnaissance des travailleurs.

Dans mon organisation nous menons une expérience dans le domaine de la discussion et de l'organisation des travailleurs, où nous travaillons non seulement avec les salariés des Centres d'Appels mais aussi avec les travailleurs des autres entreprises de la chaîne de valeur, et bien sûr du service de production des entreprises de télécommunication, dans le secteur des téléphones mobiles, fixes, satellites. Les deux entreprises majoritaires sont TELECOM et TELEFONICA. Dans ce contexte nous avons débattu du rôle des entreprises téléphoniques.

En premier lieu, le service public de communication doit reprendre cette nature, et ne plus être une marchandise définie par les politiques néolibérales, et cela passe aussi par la définition du travailleur en tant que sujet politique, car il est la richesse de l'entreprise puisqu'il produit ses richesses. Nous devons donc mettre en avant la revendication de dignité de l'emploi. Je pense que cette question de l'identité est très importante. Nous ne pouvons pas améliorer les conditions de travail si nous ne l'appliquons pas à l'ensemble de la chaîne de production de valeur. C'est ainsi que nous donnons de la force à notre activité.

Une seconde question sur laquelle je veux réagir c'est celle des médias. Les médias sont hégémoniques, au service d'un système spécifique. Ils rendent compte à des groupes multinationaux. Nous avons débattu de ce problème et nous pensons qu'en tant que producteurs de télécommunications et de médias nous devons utiliser les outils que nous produisons afin de produire nos réseaux d'informations et nos propres médias. C'est comme ça que nous pourrons donner un nouveau sens à notre travail et à nos tâches, qui mettent non seulement la question de la richesse en avant, mais aussi la dimension *« service public »* adressée à l'être humain.

Carmela BONVINO,
USB
(Italie)

Il faut faire en sorte que nous puissions, après ce Colloque, poursuivre et approfondir ce qui a été dit dans les précédentes interventions. Cet approfondissement doit être théorique, mais aussi pratique, en lien avec les réalités du travail que nous ne connaissons pas bien.

Nous sommes quant à nous disponibles pour nous revoir et examiner quand et comment construire ce parcours ensemble.

Nous pensons plus particulièrement que les priorités doivent être les délocalisations, la chaîne de sous-traitance, notamment vis à vis des donneurs d'ordres publics, ainsi que la question du droit et des réglementations au travail.

Il faut donc se mettre au travail.



Centres d'Appels

Libertés syndicales et création de nouvelles **Solidarités**

De tous temps, le patronat a cherché à museler les travailleurs et à les empêcher de se regrouper en syndicat pour défendre leurs intérêts.

Les patrons des Centres d'Appels ne dérogent pas à cette tradition. Comme au Maroc où des syndicalistes de SITEL et WEBHELP ont été licenciés dans l'heure qui a suivi l'obligation légale, qui leur est faite, de transmettre à leur employeur la liste du bureau syndical nouvellement constituée.

Mais il ne faut pas croire que ces pratiques, parmi tant d'autres, se limitent qu'à un seul pays. Loin de là. **Partout et tous les jours, nous constatons des atteintes physiques et morales envers les syndicats et leurs représentants.** A tel endroit, cela sera le licenciement, dans d'autres, des sanctions disciplinaires à répétition, ou encore un dénigrement systématique des personnes, voire des renvois devant le Tribunal Pénal pour diffamation, etc.

Nous devons, si nous ne voulons pas voir se tarir nos forces militantes, répondre de façon coordonnée et solidaire à ces attaques qui sont portées à notre encontre et par-delà à l'ensemble des salariés. **C'est donc pour le bien de ces derniers que nous devons agir afin qu'ils ne se retrouvent pas seuls face à la rapacité de leurs employeurs.**



Frédéric MADELIN,
SUD PTT (France)

*Secrétaire Fédéral à Sud PTT en charge notamment de **la question des Centres d'Appels.** Il a été salarié pendant plus de 10 ans d'un Centre d'Appels.*

Nous allons reprendre cette journée par le débat sur **les libertés syndicales et la création de nouvelles solidarités internationales.** Un des objectifs de ce Colloque est de voir comment nous pouvons travailler ensemble dans le futur et ce que nous pouvons mettre en commun au niveau international.

Nous avons invité plusieurs personnes pour présenter des exemples de ce qui se passe dans certains pays et nous aider à réfléchir à la façon d'intervenir pour les aider. ■ **F. MADELIN**



Verveine ANGELI,
ATTAC (France)

*Elue au Conseil d'administration de FRANCE TELECOM depuis novembre 2009. Elle était auparavant Responsable Fédérale du secteur Telecom de Sud PTT. **Elle représente l'Union Syndicat Solidaires au Conseil d'Administration et au Bureau National d'ATTAC.***

Je suis salariée de FRANCE TELECOM et militante de Sud PTT. Je vais partir des expériences que nous avons en matière de solidarité internationale pour dessiner des pistes, même s'il n'y a pas de recette toute faite et que tout est à construire ensemble.
Mais au préalable je vais donner quelques éléments sur la façon dont ces questions de solidarité internationale se posent, à mon sens, de façon particulière dans le secteur des Centres d'Appels aujourd'hui.

On peut dire que si la solidarité internationale fait partie des grandes références du mouvement syndical et du mouvement ouvrier depuis très longtemps, ce qui s'est passé ces dernières années dans le secteur des services repose ces questions de façon très différente car une importante vague de délocalisation et de restructuration des services immatériels est intervenue depuis.Et elle amène des problèmes tout à fait spécifiques.

Par exemple, je travaille dans un département de service aux entreprises chez FRANCE TELECOM, et dans une formation à laquelle j'ai participé il y a trois ans, on nous a présenté tous les services vendus aux entreprises, et parmi ceux-ci, se trouvent des services de contact-client, clé en main, sous différentes formes.

Et dans les documents fournis aux participants à la formation, il y avait des informations sur les prix de ces services de contact-client pour les entreprises : ils indiquaient le coût d'un salarié en Europe occidentale et le coût d'un salarié indien, le coût d'un appel par service vocal interactif et le coût d'un contact client par SMS.

Donc on comparait les choses de façon brutale et on présentait le type d'offre de service qui en découlait, et FRANCE TELECOM pouvait proposer aux entreprises de leur fournir toute cette gamme de services. ...

Donc on comparait les choses de façon brutale et on présentait le type d'offre de service qui en découlait, et FRANCE TELECOM pouvait proposer aux entreprises de leur fournir toute cette gamme de services.

Cela illustre bien le cynisme avec lequel les patrons, qu'ils soient vendeurs ou acheteurs, discutent des humains qui travaillent pour ce genre de services, mais aussi la volatilité possible qui existe en ce domaine. A partir du moment où les entreprises ont constamment le nez rivé aux coûts, aux profits et aux dividendes qu'elles distribuent aux actionnaires, on peut décider, dans un service de contact-client, de faire pression sur les salaires, de licencier du personnel, de délocaliser une partie de la production, de passer une partie des services à des intérimaires ou de mettre en œuvre n'importe quelle solution comme le contact client par email ou SMS.

C'est véritablement un enjeu. Nous savons que ce type d'organisation du travail pour les entreprises peut être remplacé par une autre demain. Toute la question de la solidarité dans l'ensemble du secteur, entre les entreprises du donneur d'ordres et du sous-traitant, quel que soit le pays, renvoie à la question de notre capacité à ce que nous gardions du travail tous et toutes dans ce domaine, et que nous le gardions dans les meilleures conditions.

Deux autres éléments rendent le contexte particulier.

D'abord, du point de vue des libertés syndicales et du droit à la négociation. Il est en train de se passer des choses très graves en Europe. Nous sommes en crise, crise de l'euro, crise de la dette. Et les gouvernements SARKOZY et MERKEL prennent toute une série de mesures pour imposer un certain nombre de choses à l'ensemble des pays de l'Union Européenne, parmi lesquelles des choses très précises et très strictes dans le domaine de la négociation collective. La négociation entre les entreprises et les salariés est devenue dépendante de la capacité des pays à réduire leurs dettes publiques, dans la mesure où des conditions trop favorables aux salariés sont jugées y faire obstacle. Cela aura des conséquences sur les salariés des Centres d'Appels qui sont au bout de la chaîne, qu'ils soient chez les donneurs d'ordres ou externalisés.

Le second élément, et c'est le côté positif de la chose, c'est que les révolutions qui ont eu lieu dans les pays arabes, et qui sont loin d'être terminées, sont aussi des événements qui ont ouvert la possibilité de nouvelles exigences des salariés dans ces pays, mais aussi de façon beaucoup plus large puisque des mouvements sociaux très importants agissent dans bien d'autres pays, au Maroc, au Sénégal... Dans l'esprit de solidarité qui peut nous animer, c'est également important de l'apprécier pour pouvoir répondre aux défis de la situation.

Ces métiers que nous pratiquons ici et là-bas ont des points communs et des perspectives qui impliquent des revendications communes susceptibles d'améliorer les conditions de vie des deux côtés.

Concernant les pistes de réflexion sur la solidarité internationale, même si je n'inventerai pas grand-chose par rapport à vous qui connaissez très bien le secteur au quotidien, je dirais que se pose évidemment la question de rapprocher les conditions salariales au maximum. C'est la garantie pour conserver des emplois là où ils sont aujourd'hui.

Ensuite il faut traiter de la question **des conditions de travail** et de leur connaissance telles qu'elles existent dans les pays. Ce sont des métiers très organisés et très précis, on peut donc avoir une vision très précise de ce problème. Il a été question des casques, et des pauses, mais la question de la durée et de l'organisation du travail se posent aussi, de même que la question de la sonorisation des locaux. Ce sont des éléments qu'on peut connaître et facilement partager dans une même entreprise, ou comparer entre entreprises différentes.

Sur la question des délocalisations. Je crois, et c'est la position de mon syndicat, qu'il faut défendre l'emploi là où il se trouve et dire qu'il y a légitimité à créer des emplois, en centres d'appel ou d'autres entreprises de service, partout où ces services existent et sont vendus. Dans le cas des multinationales qui ont des services le plus souvent très centralisés, comme FRANCE TELECOM dont la plupart des services centraux sont à Paris, il y a aussi une véritable légitimité qu'une partie puisse être transférée à l'étranger. En effet, il n'y aucune raison que la gestion des ressources humaines, ou des services informatiques ou marketing, soit centralisée à Paris pour l'ensemble de la planète alors que les emplois d'exécution n'y sont pas.

Autre aspect, dont il a été question précédemment, c'est la question des libertés syndicales et des droits syndicaux. Aujourd'hui une série de grands groupes, FRANCE TELECOM en fait partie, signe des accords internationaux garantissant que seront respectées les règles de l'OIT, en matière de liberté syndicale, relativement au travail des enfants etc. Dans le même temps ces choses demeurent souvent de l'ordre du principe, et la manière dont elles sont appliquées intègre souvent beaucoup de déro-

gations *(par exemple sur le travail des enfants).*
Mais on constate que les entreprises se réfugient souvent derrière ces grandes pétitions de principe ou sur le droit du travail national, qui n'est pas nécessairement progressiste, quand elles sont questionnées sur la façon dont elles appliquent les libertés syndicales et le droit à la négociation collective. Elles font ainsi en sorte que leurs engagements n'aient aucune conséquence.
Il y a donc tout un enjeu entre délégations, réseaux, syndicalistes... à faire respecter réellement le droit à la négociation, à faire connaître le contenu réel des engagements et des accords collectifs quand ils existent. Que la liberté syndicale devienne ce que nous concevons comme telle, et pas simplement ce qu'on nous autorise à exercer. Par exemple le groupe FRANCE TELECOM existe aujourd'hui en Jordanie et je connais pas de liberté syndicale en Jordanie. En Tunisie et en Égypte cette liberté syndicale était très relative.

C'est décisif pour faire respecter notre propre conception de la liberté syndicale.

Une chose importante et sur laquelle nous avons réfléchi : la question du caractère bénéfique des délocalisations non seulement pour les salariés mais pour l'ensemble des sociétés qui les accueillent. Cela implique que le circuit de l'argent reste au maximum dans les pays où ces entreprises s'implantent et ne remonte pas en Europe dans les maisons mères pour nourrir les actionnaires. Cela pose différentes questions, celle des bénéfices, du rapatriement des dividendes, des redevances de marque, des prêts de personnels. Les gens ne voient pas pourquoi le personnel dirigeant devrait toujours venir des maisons mères et permettre que soit rapatrié l'argent. Cela pose aussi la question de la fiscalité à laquelle sont soumises ces entreprises dans le pays, de façon à ce que ces emplois bénéficient à toute la population.
C'est un élément décisif pour nous, sur lequel nous devons arriver à construire la circulation de l'information, notamment sur les actions entreprises pour dénoncer ces pratiques, même si cela peut être très symbolique.

Il y a des instances dans lesquelles les syndicats sont présents, et ces instances peuvent faire le relais des difficultés et des revendications existantes, concernant les négociations, les rapports avec l'État, les salaires ou dans le cas de répression syndicale. Cela a déjà été le cas au Maroc, en Tunisie, au Cameroun et en Corée du Sud à ma connaissance, ce sont des choses qui peuvent continuer à avancer.

Dernière réflexion enfin : ce que vous construisez là, n'est pas concurrentiel avec les grandes organisations syndicales internationales existantes et travaillant sur ce secteur-là. Il peut y avoir des synergies et du travail en commun.

Mais ce qui est important, c'est qu'à partir du moment où des militants se rencontrent, des relations plus directes et des capacités de réponse plus rapides se mettent en place face à des demandes de solidarité.

■ V. ANGELI



Emmanuelle BIGOT,

SUD Rail Solidaires
(France)

Membre de la Commission Internationale de SUD-Rail-Solidaires.

Elle participe à l'animation de la liaison nationale transport & commerciale au sein de SUD-Rail. Elle travaille à la SNCF à la vente des billets de train en gare de Lyon à Paris.

Je vais vous donner quelques exemples d'initiatives syndicales internationales entre l'Afrique et l'Europe.

C'est une photographie de ces dernières années et le résultat de près de trente ans de travail et de contacts militants et entre organisations syndicales.

Je parle pour la Fédération SUD Rail, qui est une organisation de travailleurs et qui a vocation à syndiquer tous les travailleurs du rail.

SUD Rail est membre de l'organisation syndicale Solidaires. ...

... Au niveau international la Fédération a demandé à adhérer à la Fédération ITF, qui est la Fédération Internationale du secteur des Transports, tout en étant critique par rapport à l'action que mène ITF. Mais d'autres organisations syndicales françaises ont posé leur veto à cette demande.

L'activité internationale est partie intégrante de notre syndicalisme. Nous ne souhaitons négliger aucune possibilité d'action, que ce soit l'échange d'information, les soutiens, les luttes communes, les manifestations et rassemblements, et lorsque cela peut aboutir, des grèves internationales.

SUD-Rail évite tout sectarisme et s'autorise à lutter avec des organisations membres ou pas de structures internationales syndicales. Nous travaillons donc avec des organisations membres de la CES, de la FSM ou sans affiliation.

L'important est, pour nous, de se retrouver dans les luttes à mener, leur contenu, et la volonté de les mener.

Au plan européen, dans un cadre informel qui évolue selon les réalités syndicales, nous travaillons avec des organisations en Espagne, en Italie, en Grande Bretagne, en Belgique, en Suisse, en Allemagne, aux Pays-Bas, au Portugal, etc.

Ces dernières années, les attaques contre les chemins de fer et en particulier contre le fret ferroviaire, contre le service public de transport et les entreprises nationales, mais aussi les difficultés opposées aux organisations syndicales et je pense particulièrement à l'Italie, ont rendu notre travail syndical encore plus difficile. Pourtant nous avons réussi un rassemblement devant l'Agence ferroviaire européenne le 13 avril 2010.

L'Agence ferroviaire européenne est une institution technocratique s'il en est, qui brade la sécurité ferroviaire au nom du dogme libéral. Cette agence préfère faire le choix de la concurrence et des dividendes aux actionnaires. Les organisations membres de la CES ont préféré par sectarisme ne pas participer au rassemblement.

Et nous étions il y a quelques jours, le 28 mars, dans un cadre syndical unitaire à Bruxelles pour refuser la privatisation des transports en Europe, refuser que la loi du fric organise les transports en Europe, et exiger des transports publics sociaux et écologiques.

Il s'agissait de manifester un an après la publication du livre blanc des transports, par lequel l'Union Européenne demande la libéralisation du secteur des transports.

La Commission Européenne poursuit toujours les mêmes objectifs : fabriquer administrativement une zone unique de transports au service d'intérêts privés, démantelant les entreprises publiques des différents réseaux. Pour le secteur ferroviaire, le Parlement Européen a entériné la révision du premier paquet, des textes réglementaires imposant la privatisation des transports en Europe, pour aller encore plus loin dans cette logique de la mise en concurrence forcée des transports régionaux et de la déstructuration progressive des entreprises publiques historiques.

L'établissement de cette zone ferroviaire unique européenne vise avant tout à attaquer les statuts et les garanties sociales et les droits dont bénéficient les travailleurs du rail en Europe, qui ont été obtenus par les luttes des générations précédentes. Il s'agit de livrer le secteur européen du rail à des entreprises privées dont la guerre commerciale visera à la constitution de monopoles privés en lieu et place de monopoles publics. Ce processus de privatisation enrichira quelques-uns et sera une véritable régression.

La Fédération SUD-Rail lutte pour un service public des transports assuré par des entreprises publiques, ce qui est tout à fait possible à condition de faire d'autres choix que ceux de la rentabilité et des profits.

Si au niveau européen l'ensemble soutenu de nos relations se fait dans un cadre informel, il en va différemment pour le réseau Afrique-Europe, entre les syndicats de travailleurs du rail et les organisations de promotion des chemins de fer publics, il s'agit du réseau Rail sans frontières. Sont membres de ce réseau des syndicats du Sénégal, du Mali, du Burkina Faso, du Bénin, du Maroc, de l'Espagne, de France mais aussi des associations qui défendent le chemin de fer public et le chemin de fer en général. Ce réseau a été constitué formellement en 2010 à Casablanca au Maroc. Il s'agit pour nous d'échanger sur les luttes dans les différents réseaux contre la privatisation et pour le service public, et l'organisation du soutien à ceux et celles qui luttent et subissent la répression antisyndicale.

Nous nous sommes réunis fin février 2012 à Bamako. Nous avons fait un bilan des situations du chemin de fer dans les différents pays.

On constate que la privatisation du chemin de fer est engagée partout, qu'elle a les mêmes caractéristiques et les mêmes résultats : la remise en cause du service public et de l'intérêt général. La privatisation déclarée ou masquée a un bilan négatif, que ce soit pour les

cheminots, les usagers ou le chemin de fer, en matière de sécurité, d'accessibilité ou de régularité. Les conditions de travail sont dégradées, les salaires baissent ou ne sont pas payés, les retraites sont remises en cause. Pour les usagers, cela se traduit par une diminution de l'offre et son enchérissement.

Le fret est également attaqué. Ces deux trafics subissent un report modal au bénéfice de la route, dont le lobby semble toujours plus proche du pouvoir politique.

Le constat est fait que les mouvements de résistance à cette privatisation ont beaucoup en commun. L'émergence d'alternatives crédibles à cette privatisation réside dans la possibilité de mouvements communs entre les cheminots et les usagers du chemin de fer. Notre réseau vit encore trop peu entre les rencontres internationales annuelles. Celles-ci sont importantes mais il est important de s'appuyer sur la dynamique créée durant celles-ci pour développer une activité en continu.

Nous avons créé un bulletin qui s'appelle *« ensemble »*, mais à ce jour nous n'avons réussi à faire paraître qu'un seul numéro.
Nous comptons publier le second prochainement, mais c'est très compliqué car la relation à l'écrit est très différente en Afrique et en Europe. Le travail est difficile, et l'utilité même du document est en question.

Par exemple dans le cas d'une campagne pour la sauvegarde de la gare de Dakar, puisque cette gare a été fermée et que les voyageurs doivent descendre en centre-ville en minibus, il y a eu très peu de mobilisations. On a fabriqué des autocollants et des affiches qui ont été envoyés au Sénégal et un peu utilisés par nos camarades africains.

On retrouve la même revendication sur la gare de Stuttgart : on souhaite détruire la gare et construire en sous-sol les infrastructures ferroviaires. Il y a eu de grosses batailles à Stuttgart sur ce dossier, par les camarades allemands, bien plus importantes que celles au Sénégal, bien que les conséquences à Dakar sont plus importantes, et mettent vraiment en difficulté les gens qui veulent se rendre en train dans le centre de Dakar.

On essaie aussi d'élargir le réseau. Nous avons eu beaucoup de contacts avec la Tunisie à l'issue de la révolution, mais qui n'ont pas encore abouti.

Il faut aussi que nous parvenions à traduire en bambara, en arabe et en anglais la charte adoptée à Casablanca, et qu'on réussisse à développer davantage d'actions par rapport à l'Afrique.

Je reviens là-dessus car notre rapport à l'écrit n'existe pas en Afrique et on doit trouver un moyen différent pour communiquer avec les cheminots africains.

On travaille de ce fait à un projet d'affiche identitaire afin de développer notre action, ainsi que sur un tract commun.

On a aussi créé une association de solidarité avec les victimes de la répression syndicale pour leur combat en faveur du service public ferroviaire. Il y a eu une véritable campagne de dénonciation de la répression syndicale au Maroc, faite en collaboration avec l'association Peuples solidaires. Nous avons travaillé sur une campagne de cartes, envoyées au Ministère de l'Intérieur, en soutien aux travailleurs qui avaient été soit licenciés soit envoyés travailler à 1 000 km de l'endroit où ils vivaient et vivent encore leur famille.

Ça a porté un peu ses fruits, mais le travail reste à mener.

On fait aussi des courriers et demandes d'audience aux autorités pour protester **contre les répressions antisyndicales**.

On a programmé une nouvelle réunion au Burkina Faso en 2013, on a encore beaucoup de travail devant nous, puisque la privatisation des chemins de fer sera encore d'actualité à ce moment-là.

E. BIGOT



Jean-Pierre BONINSEGNA,
FGTB SETCA (Belgique)

Juriste de formation, il est entré au SETCa-BBTK de CHARLEROI en 1979 comme Conseiller Juridique et ensuite Responsable Administratif du Service Juridique. Il est ***Secrétaire permanent au SETCa-BBTK CHARLEROI*** *en 1995 et* ***Secrétaire Fédéral depuis 2006.***

Bonjour à tous, je viens de Belgique, un petit pays compliqué qui peut vivre 500 jours sans gouvernement.

Sur la question des libertés syndicales, la Belgique est un pays de tradition de concertation sociale. Ce serait malhonnête toutefois de dire qu'il n'y a pas de soucis puisque nous sommes constamment attaqués comme organisation syndicale.
Nous sommes financés essentiellement par les cotisations de nos membres, nous sommes organisés en *« association de fait »*, c'est à dire que nous n'avons pas de personnalité juridique, nous ne pouvons pas être poursuivis pénalement sauf à titre personnel.
Je pense que par rapport à ce que nous avons pu entendre ou ce que nous entendons tous les jours dans les médias ou dans les réseaux syndicaux, nous sommes relativement privilégiés.
Mais il faut rester attentif et je vais vous citer deux exemples de menaces sur les libertés syndicales.

Tout d'abord on assiste à une ingérence du pouvoir judiciaire dans les conflits collectifs. Actuellement, et tant que le gouvernement ne prendra pas une décision, les employeurs qui connaissent une grève dans leur entreprise peuvent introduire ce qu'on appelle une requête unilatérale. Ça veut dire que l'employeur peut demander au juge de faire lever le piquet sous peine d'amende. Ces astreintes peuvent aller jusqu'à 1 000 euros par personne empêchée de travailler.

La seconde concerne une entreprise qui tout récemment avait décidé de délocaliser. Les travailleurs se sont mobilisés et ont organisé une grève, ont bloqué l'entreprise. Et cette entreprise a fait appel à une milice privée des pays de l'est pour venir en force, et armée, emporter le matériel présent sur place. Heureusement la solidarité syndicale a fait en sorte qu'en très peu de temps des dizaines de militants syndicaux sont arrivés sur place et ont empêché le départ de ces malfrats.
Donc la situation n'est pas dramatique mais nous devons rester vigilants au quotidien et attentifs à tout ce qui se passe.
Je l'ai dit hier, ce type de Colloque est très complémentaire de ce qui existe actuellement au niveau syndical : les organisations internationales, les confédérations européennes, et les contacts bi- ou trilatéraux qu'on peut entretenir avec les pays voisins.

Il n'empêche que les missions doivent être différentes et se rejoindre à un moment où les organisations syndicales traditionnelles pourront faire passer les messages entendus dans ce genre de Colloque où les militants ont la parole libre. J'ai apprécié cela depuis hier.

Chacun a décrit sa situation, qui est terrible, il faut l'admettre. Mais il faut aussi dire que vous faites un métier formidable. Il faut le valoriser. Ce matin le consultant disait que vous faites un métier à haute technicité. Mais vous avez besoin de formation, d'encadrement, de valorisation. Vous avez besoin d'argent aussi, car vos salaires sont ridicules par rapport à certaines des spécialisations qu'on vous demande.

Donc ces assemblées sont complémentaires des organisations existantes. Et modestement en Belgique on adhère au mois d'action des Centres d'Appels, qui est organisé par l'UNI. Je laisserai Daniel Lynch expliquer ce qu'est l'UNI et ce qu'est ce mois d'action.
Je vais simplement au nom de mon organisation mais aussi au nom des collègues de la CNE-LBC, l'autre syndicat important affilié en Belgique, puisque nous organisons des actions en front commun depuis 2006, dire que nous suivons et animons le secteur des Centres d'Appels à travers le mois d'action de l'UNI.

Le fonctionnement est le suivant : la campagne UNI choisit un thème. Le plus souvent les syndicats le discutent ensuite et l'ajustent,

pour chaque mois d'octobre. Le lancement de ce thème s'accompagne de matériels de campagne, de gadgets, distribués directement par UNI ou bien par nous et nous organisons les actions ensemble. C'est plus facile en Belgique où nous sommes deux, qu'en France ou d'autres pays où les syndicats sont plus nombreux.
Les actions menées afin de dynamiser l'action syndicale dans les Centres d'Appels, c'est aussi le travail quotidien des délégations. En tant que syndicat, nous sommes les coachs des délégués, qui eux-mêmes coachent les affiliés en cas d'action.Comme nous sommes inscrits dans ce processus, nous avons participé à l'action de 2006, dont le thème était *« le syndrome d'épuisement professionnel dû au stress »*. La pression psychosociale existe dans le secteur plus qu'ailleurs probablement.

Les moyens que nous nous sommes donnés : la balle anti-stress, caractéristique de ce qu'on veut exprimer *(écraser la balle dans sa main plutôt que de la lancer dans une vitrine ou mettre le poing dans la figure du superviseur).* Mais il ne suffit pas d'un gadget humoristique, il faut aussi un support explicatif. Nous avons donc édité ensemble une brochure présentant des exercices de yoga simples, pour évacuer le stress, des autocollants sur le mois d'action, et des T-shirts disant *« Stop the boss »*. Et l'UNI avait lancé un site internet où chacun pouvait parler de ses expériences et prendre connaissance des expériences des autres pays. *« Stop the boss »* ça voulait dire arrêter de mettre la pression en permanence, de nous demander une productivité à l'excès pour finalement rendre un service de moindre qualité.

En 2007, le thème était le monitoring, donc le contrôle excessif et la surveillance secrète des appels. C'est vrai qu'on met l'accent, dans les médias, sur le viol permanent des conversations dans les Centres d'Appels. Maintenant la plupart des employeurs vous laissent un message avertissant que votre conversation peut être enregistrée. C'est bien de le dire mais ça continue, et on ne peut pas y échapper dès lors qu'on a besoin d'un conseil ou d'une assistance technique. Et vous êtes enregistrés aussi, et cela nous gêne en tant que syndicat. On a l'impression d'un viol de l'intimité, mais aussi d'un manque de confiance dans le personnel. Vous n'avez plus aucune autonomie. Vous devenez des êtres humains électroniques. Comme on le disait hier, et ce que l'inspecteur du travail disait ce matin : vous êtes contrôlés par des machines, contrôlées par des hommes...
Le matériel s'inspirait de la formule du James Bond *« permis de tuer »*, le slogan était *« permis de surveiller »*. Nous avions aussi, en termes de gadget, une pince à documents qui reprenait le thème de la campagne *« Keep secret monitoring »*. Il y avait aussi des autocollants et un T-shirt pour l'ensemble de nos délégués, afin qu'ils soient bien identifiés et visibles sur le plateau, et que les employés puissent les interpeller et être aidés.

En 2008, le thème était *« C'est à vous »*, en référence à l'outil de travail, pour signifier aux employés l'idée *« c'est à vous, faites-vous entendre, assurez votre emploi ».* C'était pour sensibiliser sur la situation professionnelle précaire des travailleurs des Centres d'Appels. Je ne sais pas si en France vous disposez de statistiques. Mais dans l'enquête mentionnée par Claude ce matin, on constate que la pyramide des âges est très très basse, que l'ancienneté est très faible, parce que les travailleurs s'usent, du fait de la pression et du stress. La charge psychosociale, les troubles musculo-squelettiques n'ont rien d'un langage scientifique. C'est une réalité quotidienne pour les travailleurs en Centre d'Appels, et d'autres secteurs. On sait que la pression qui est mise détruit votre santé, votre vie familiale et votre vie sociale. Et les situations professionnelles précaires signifient, en Belgique comme probablement dans la plupart des pays représentés ici, puisque ce sont surtout des jeunes qui sont concernés, des contrats atypiques, des horaires irréguliers, des intérimaires, un mauvais cadre de travail et un travail monotone et répétitif.
Ce matin le consultant rappelait aussi que nous sommes en capacité, en tant que syndicat, de proposer des alternatives, et d'exiger des formations, de demander la diversification des types d'activités au cours de la journée de travail, afin de décompresser et rendre le travail plus attractif. En termes de matériels, on avait un étui GSM, des boissons énergisantes pour booster les gens au commencement de la journée, des autocollants et le traditionnel T-shirt.

En 2009 : l'UNI avait demandé d'organiser des actions de solidarité avec les travailleurs de TELEFONICA, qui n'est pas représenté en Belgique, à travers l'envoi de cartes postales.
A ce propos nous lançons un appel à l'UNI pour leur demander de ne plus choisir d'organiser le mois d'action autour d'une entreprise spécifique, même si les collègues peuvent être sensibles à soutenir une entreprise à un moment, mais bien autour d'un thème transversal qui concerne l'ensemble des travailleurs. Nous avons, avec la CNE, adhéré, mais de façon subsidiaire et nous avons décidé ...

ganiser notre propre action, sur le thème du *« multitasking »* et l'obligation de faire plusieurs tâches simultanées, autour d'un slogan *« I need more hands »* - j'ai besoin de plus de mains -, dans l'idée de lutter contre la flexibilité croissante dans les centres d'appel.

En 2010, UNI a choisi d'organiser une action coordonnée sur DEUTSCH TELECOM, qui n'est pas présente en Belgique non plus. De nouveau nous y avons participé. Mais nous avons développé notre propre action plus ciblée en Belgique, sur le droit à un juste salaire pour les employés des Centres d'Appels. Nous avions demandé que nos délégués exigent 10 minutes de pause pour que nos délégués expliquent à leurs collègues le mobile et la raison de cette campagne.

En 2011, nous sommes revenus à une campagne transversale internationale, sous le mot d'ordre *« Emplois de qualité = services de qualité »*. Un emploi où on vous permet de vous épanouir, où vous pouvez vous développer et où vous recevez des formations qui vous permettent de vous diversifier, est synonyme d'un service de qualité, et on peut retourner vers le donneur d'ordres en disant que si les salariés sont bien chez nous, que le travail est diversifié avec des compétences et une plus-value importantes, le donneur d'ordres y trouvera également son compte et la concurrence malsaine entre les Centres d'appels, qui tire les prix à la baisse, pourra être plus raisonnable. Vous pourrez même peut-être accroître vos bénéfices.

En 2012, nous allons voir avec l'UNI quel thème sera abordé, et je suppose que vos confédérations syndicales respectives, même si elles n'appartiennent pas à l'UNI pourront faire le relais pour vous donner l'information, afin que chaque travailleur de call center sache au mois d'octobre qu'il est n'est pas seul, car ensemble on est plus fort.
Il ne faut pas négliger toutefois, en contrepoint des actions entreprises avec l'UNI, le travail fait par d'autres confédérations régionales ou mondiales. Deux grands syndicats mondiaux ont fusionné cette année au Mexique, l'ICT et Telecom, pour donner l'ICTS, qui traite tous les secteurs de travail dans les technologies de la communication.
Il ne faut pas négliger non plus les accords globaux obtenus par l'UNI avec des grandes entreprises, soit de nouvelles technologies soit de la communication.
Je crois qu'il est important de rappeler les espaces et les outils qui existent déjà pour coaliser et organiser l'action syndicale collective dans votre secteur.

Je voudrais passer la parole à **Jan MEEUVENS**, qui est délégué syndical chez SITEL, il fait d'ailleurs appel à des collègues de SITEL qui seraient dans la salle pour créer le premier réseau de travailleurs de chez SITEL. Yan a mis en place un comité d'entreprise européen, qui fonctionne relativement bien, et qui est aussi un moyen d'organiser le contact, le réseau et la solidarité.

■ J.P. BONINSEGNA

Jean MEEUVENS,
FGTB-BBTK de SITEL (Belgique)

Syndicaliste au sein de l'entreprise SITEL.

Je suis délégué syndical chez SITEL, en Belgique. Le français n'est pas ma langue maternelle, je suis belge néerlandophone.

Comme Jean-Pierre a commencé à l'expliquer, on a donc commencé chez SITEL à négocier un comité d'entreprise européen, on appelle cela un Conseil d'Entreprise en Belgique mais c'est l'équivalent d'un Comité d'Entreprise français.

On a commencé en 2000 et il a fallu 10 ans pour obtenir ce Comité. Alors vous me direz que dans un Comité d'Entreprise, on ne décide rien, c'est seulement un lieu de rencontre régulier, et c'est un peu vrai.

Mais on peut quand même créer un réseau et c'est important. Onze pays européens sont représentés, et j'ai pu faire connaissance avec mes collègues espagnols, bulgares, polonais, italiens, hollandais, danois, français... Nous sommes les seuls en Europe à disposer de ce Comité d'Entreprise Européen. TÉLÉPERFORMANCE n'a pas ça à ma connaissance. Et c'est la responsabilité des syndicalistes des Centres d'Appels de pousser leurs directions locales à permettre l'installation de ces Comités d'Entreprise Européens.

On peut peser sur les débats dans ce cadre.

Sur les questions telles que :

→ la qualité,

→ la planification des horaires, ...

cela a plus de poids de discuter à cette échelle qu'au niveau local.
J'aimerais également rencontrer les autres collègues de SITEL qui sont dans la salle.

■ J. MEEUVENS





Holly FANJAHARIMANANA,
FI.SE.MA (Madagascar)

Elle est assistante Marketing et support pilotage proactif chez ORANGE Madagascar. Elle est ***déléguée syndicale depuis 1 an et demi****, et membre suppléante au Comité Groupe Monde chez FRANCE TELECOM.*

Bonjour à tous, je remercie tout d'abord les organisateurs du Colloque, plus particulièrement Claude et Philippe.

Je vais vous parler du cas de Madagascar. Les Centres d'Appels sont seulement basés à Antananarivo pour l'instant, mais c'est un secteur en pleine expansion à Madagascar. La première implantation était aux alentours de 2003. Aujourd'hui ils sont quelques dizaines, ouverts récemment pour la plupart.

On compte environ 2 000 salariés. La moyenne d'âge est de 23 ans. La plupart viennent tout juste de sortir de l'université, si bien que les Centres d'Appels sont leur première expérience professionnelle.

Du point de vue des actions syndicales, la situation est différente de celle de l'Europe. C'est très passif. On ne trouve pas beaucoup d'actions de rue, simplement de petites conférences de presse.

Les salariés des Centres d'Appels viennent pour beaucoup d'avoir leurs diplômes. Ils ne connaissent pas le droit de travail et le droit syndical.

C'est le premier problème : les informer de leurs droits à implanter un délégué syndical au niveau de chaque Centre d'Appels. Même s'il peut exister des délégués syndicaux, la plupart du temps ils sont du côté de l'employeur, ou bien ils n'ont pas assez de poids, raison pour laquelle la solidarité internationale est importante.
Il y a aussi une peur d'adhérer à un syndicat. Je ne sais pas si vous le savez, Madagascar est toujours en situation de transition politique, et dans ce contexte il y a une peur de syndiquer et de perdre son travail, alors que la situation ne permet pas de trouver facilement un autre emploi. Les salariés très jeunes ne se rendent pas compte qu'ils sont en situation d'exploitation. Les salariés travaillent 7 jours sur 7, dispatchés en équipe de jour et en équipe de nuit.

On rencontre des problèmes de santé ou des problèmes de sécurité.

C'est un emploi sous-payé. Les jeunes ne savent pas qu'ils peuvent avoir des revendications sur leurs salaires. Ils ne savent pas quelle marge existe entre ce qu'ils gagnent et ce que gagnent les employeurs.

Il existe une différence entre les syndicats du public et les syndicats du privé. Les revendications des syndicats du public trouvent une solution dans la semaine la plupart du temps. Mais si elles viennent de syndicats du privé, elles ne trouvent jamais aucune issue ou presque.

Il est nécessaire pour nous d'installer ce réseau. Nous manquons d'idées sur les actions à mener. Nous manquons d'échanges avec les autres syndicalistes.

J'espère donc que nous trouverons des solutions pour aider les Centres d'Appels chez nous.

■ H. FANJAHARIMANANA



Daniel LYNCH,

Animateur et chercheur à l'Union mondiale UNI, secteur Information, Communication, Technologies et Services (ICTS). Ce secteur représente plus de 3 millions de travailleurs d'environ 330 syndicats affiliés à travers le monde.

***Il travaille sur la promotion des préoccupations des travailleurs des Centres d'Appels**, en particulier avec les syndicats des pays en développement afin d'organiser les travailleurs et de développer de campagnes pour améliorer leurs conditions de travail. L'UNI organise notamment un mois d'action par an sur les Centres d'Appels, qui cible soit une multinationale spécifique soit une question particulière du secteur.*

Je m'appelle Daniel LYNCH, je travaille pour le syndicat mondial UNI. Nous sommes un syndicat international créé en 2000 pour représenter les travailleurs du secteur des services incluant donc les Centres d'Appels.

Je voudrais rapidement vous dire d'où je viens. Quand j'étais étudiant j'ai travaillé pendant 7 ans dans un supermarché, tout au long de mes années de lycée et d'université et je suis devenu militant syndical dans ce contexte, car dans ce supermarché nous n'étions pas autorisés à prendre des pauses pendant notre temps de travail, et beaucoup d'employés trouvaient cela normal.
Quand j'ai eu 19 ans, j'ai décidé qu'il était temps que je prenne mes responsabilités pour représenter les salariés de ce supermarché. Et en y travaillant, nous sommes passés de 40% d'adhésion des salariés au syndicat à 90%, en six mois. J'ai adhéré à ce syndicat parce que je pensais qu'il était possible de changer les choses. Et maintenant je travaille à l'UNI depuis un certain nombre d'années, j'ai aussi travaillé dans des syndicats australiens, à SYDNEY.

Je voudrais notamment vous parler des raisons pour lesquelles je pense que l'UNI est un syndicat important pour représenter les salariés du secteur des Centres d'Appels. J'ai aussi travaillé dans un call center, comme syndicaliste, ce qui est probablement le meilleur endroit où travailler dans un Centre d'Appels, et j'ai travaillé là-bas pendant plus de 5 ans à SYDNEY. Et j'ai envie de vous dire que si vous voulez travailler dans un Centre d'Appels, il est préférable de le faire en tant que syndicaliste.

Avec l'UNI, nous représentons plus de 1000 syndicats à travers le monde, soit approximativement 20 millions de syndicalistes.

A l'UNI il y a plusieurs secteurs, et celui pour lequel je travaille est ICTS : Information, Communication, Technologies and Services.

C'est une nouvelle partie de l'UNI, nous avons fusionné avec TELECOM et IT Union en octobre dernier, ce qui signifie que nous représentons environ 330 syndicats avec 3 millions de membres.
C'est donc une organisation assez représentative. Et ce que nous faisons, c'est notamment négocier des accords globaux avec des entreprises multinationales. Jusqu'à présent nous avons signé 43 accords, pour 10 millions de salariés. Et ces accords globaux sont importants puisqu'ils constituent la base avec laquelle les syndicalistes vont négocier dans leurs pays respectifs avec l'entreprise.
Ils nous donnent aussi la possibilité d'engager la discussion avec les entreprises et de mettre en avant les difficultés que rencontrent les travailleurs de cette entreprise dans l'une ou l'autre de ses unités à travers le monde.

Concernant les Centres d'Appels, UNI est actif dans ce secteur depuis 2000, année de sa création. Depuis nous avons organisé des conférences, des actions, des campagnes dans de nombreuses multinationales et pays.
Nous travaillons avec nos affiliés dans le monde entier sur quatre domaines relatifs au secteur. Je vais vous parler aujourd'hui de notre travail de recherche, des actions que nous organisons, de notre programme d'organisation et du dialogue social dans le cas plus spécifique de l'Europe.

Concernant la recherche, nous développons des partenariats entre nos affiliés et des Centres et

Instituts de Recherche à travers le monde pour approfondir et diffuser la recherche comparative sur les conditions de travail dans les Centres d'Appels, ainsi que des monographies des situations par pays. Par exemple, nous travaillons avec l'Université CORNELL pour construire une étude comparative sur 10 pays différents de plusieurs continents. Nous poursuivons ce travail pour inclure dans notre champ d'investigation l'Asie du Sud-Est, l'Amérique Latine et l'Afrique du Nord, particulièrement après les révolutions arabes.
Ces recherches sont globalement ciblées par entreprise, et nous nous focalisons sur les accords globaux que nous avons avec elles ou que nous essayons d'obtenir.

Concernant les actions de l'UNI et de ses membres affiliés : chaque année nous organisons dans le monde entier ce mois d'action dont a déjà parlé Jean-Pierre. Nos membres belges ont été particulièrement actifs lors de ces mois d'action, et nous les remercions de leur engagement dans cette initiative annuelle.

Chaque année, nous devons définir le thème ou la multinationale que nous allons cibler lors du mois d'action, les membres du Comité Exécutif International de ICTS se réunissent et discutent des difficultés que rencontrent les Centres d'Appels, et du type d'action que nous allons lancer. Cela change d'année en année et nous avons expérimenté différents types d'actions, dont le ciblage direct de multinationales en particulier, comme la firme espagnole TELEFONICA et ses Centres d'Appels, DEUTSCH TELECOM et ses Centres d'Appels en Europe, comme en Croatie, et aux États-Unis. L'année passée nous avons une campagne consacrée à des questions de législation, et un des documents sur lesquels nous nous sommes appuyés, c'est un texte datant de 2004 qui rassemble tous les principes et les standards que les employeurs des Centres d'Appels doivent impérativement respecter, et que nos affiliés utilisent quand ils travaillent à leur échelle nationale.

Une des autres choses sur laquelle nous nous concentrons est que ce nous appelons le *« Union busting »*, ou le sabotage syndical. Ça renvoie aux pratiques des entreprises qui essaient d'empêcher la création de syndicats. Nous essayons d'attirer l'attention sur ce phénomène car il est très brutal, les gens sont licenciés et perdent le respect de leurs collègues quand ils sont simplement virés de l'entreprise pour avoir voulu s'affilier à un syndicat. Nous entendons quotidiennement des histoires de ce type.

Le troisième aspect de notre travail concerne l'organisation des travailleurs. L'UNI soutient des campagnes menées par nos syndicats affiliés pour syndiquer les travailleurs des Centres d'Appels, aux Philippines, en Malaisie, Thaïlande, Irlande, Mexique, États-Unis et Croatie. Pour l'heure, nous ciblons les multinationales européennes, car les standards sociaux en Europe sont très supérieurs à ceux des autres régions et nous utilisons cela pour dire à ces entreprises *« Pourquoi ne traitez-vous pas vos salariés hors d'Europe de la même façon que vos salariés européens ? ».* Car nous avons entendu plusieurs exemples aujourd'hui, particulièrement en Afrique, de la manière dont les entreprises opèrent différemment avec leurs salariés dans et hors d'Europe. C'est à travers ce travail que l'UNI construit des solidarités avec les travailleurs sur le terrain, où les initiatives concrètes ont lieu.

Concernant le dialogue social, je voulais souligner un exemple : le produit d'un travail de concertation que nous avons entrepris l'année dernière, appelé *« Bon travail, bonne santé ».* Ce processus de concertation a rassemblé syndicats, pouvoirs publics et employeurs pour discuter des problèmes des opérateurs de Centres d'Appels en Europe. Je crois que le résultat important issu de cette discussion c'est la liste des bonnes pratiques qui a été établie sur les bonnes choses qu'entreprennent certains employeurs, et pourquoi.
Nous ne disons pas que les employeurs sont formidables, mais nous constatons que dans ce cadre ils se sont accordés sur le fait qu'il existe des bonnes pratiques et qu'il est nécessaire d'amener les autres employeurs à les développer.

Je peux vous donner plusieurs exemples de ce que nous avons découvert grâce à cette discussion.
Une des questions sur lesquelles ce dialogue s'est penché, c'est la santé psychologique des travailleurs des Centres d'Appels, et nous avons observé que les maladies mentales sont maintenant un des problèmes de santé les plus répandus en Grande-Bretagne, et qu'elles ont de ce fait un impact économique très fort. Quand on analyse les raisons de l'absentéisme dans les Centres d'Appels, on constate qu'entre 50 et 60 % des journées non travaillées est dû au stress.

En France par exemple, le coût de cela est estimé entre 830 millions et 1,6 milliards d'euros par an.
C'est donc un chiffre significatif qui peut être présenté aux employeurs et nous permet de leur demander *« pourquoi ne respectez-vous pas les droits des travailleurs, pourquoi ne leur donnez-vous pas des conditions de travail correctes ? ».* ...

... A ce processus de dialogue ont participé plus de 130 délégués venus de toute l'Union européenne. Ils ont discuté un projet d'accord global qui pourrait contribuer à limiter les effets des maladies psychologiques dans les Centres d'Appels. Nous pensons que ce processus a été très fructueux, et il a été ensuite très utile à nos membres à travers l'Europe.

En dernier lieu, je voudrais résumer en disant qu'en tant qu'ICTS, nous engageons nos affiliés à porter la dignité et le respect aux travailleurs des Centres d'Appels. En braquant les projecteurs sur les conditions de travail qu'ils subissent dans le secteur, et en amenant les employeurs et les gouvernements à la table pour discuter concrètement de ces problèmes, nous pourrons construire de la solidarité entre les travailleurs et travailler ensemble pour améliorer ces conditions de travail.

■ **D. LYNCH**



Moustapha NDIAYE,
SYTS
(Sénégal)

Travaille à la SONATEL et est ***Responsable National du Syndicat SYTS au Sénégal.***

Je suis délégué syndical dans un syndicat affilié à la CNTS. Contrairement à ce que les camarades d'autres pays ont décrit, comme au Maroc ou à Madagascar, il existe bien, au Sénégal, une liberté syndicale, puisqu'il existe 14 centrales au Sénégal, dont l'une à laquelle je suis affiliée.

Dans notre entreprise, la SONATEL, filiale de FRANCE TELECOM, nous avons deux grands syndicats représentés, qui syndiquent pratiquement 80 % du personnel, pour 2 000 agents, de l'ouvrier jusqu'au cadre.

Mais on ne peut pas parler de libertés syndicales dans les Centres d'Appels sénégalais car il n'existe pas de syndicat. Le droit de s'organiser est proscrit et tout travailleur qui en prend l'initiative est sanctionné. L'accès à ces centres est strictement interdit aux syndicats.

Donc aucun salarié ne peut se prononcer sur les conditions de travail au sein des Centres d'Appels.

Au Sénégal il existe 4 Centres d'Appels, qui étaient au début gérés par la SONATEL, opérateur historique ; c'est tout récemment, fin février début mars, que cette fonction a été externalisée vers PCCI.

<u>Il y a une totale absence de syndicalisation dans ces Centres d'Appels.</u>

Je pourrais faire une dissertation sur le syndicalisme en Afrique. Comme vous le savez, le Sénégal est avec le Cameroun le leader en matière syndicale. Depuis la grève des cheminots en 1957, le Sénégal est un pays de dynamisme syndical.

Mais je voudrais surtout parler de solidarité internationale. Il est urgent d'aider les travailleurs de ces Centres d'Appels à s'organiser en syndicats afin qu'ils aient un cadre d'expression, et leur permettre de mieux communiquer entre eux. Le réseau nous y aidera beaucoup.

Le marché des Centres d'Appels étant dominé par quelques multinationales qui sont les mêmes partout, avec les mêmes patrons, les problèmes sont communs. Donc il faut trouver des solutions communes à ces problèmes. Ça suppose de fédérer nos forces et d'organiser des actions en commun.

■ **M.NDIAYE**



Imad ZERIOUH,
UGTM (Maroc)

Salarié en Centre d'Appels depuis 2004.
(projets ORANGE, ALICE, SFR, NUMERICABLE).
Il a été élu délégué du personnel en 2008 et a créé le premier bureau syndical dans un Centre d'Appels au Maroc.

Il est Secrétaire National des Syndicats des Centres d'Appels de l'UGTM au Maroc depuis 2009.
Il est également membre fondateur et Président de l'Association Marocaine des Salariés des Centres d'Appels *(association en cours de validation par les autorités).*

Sur les solidarités internationales, il y a accord, depuis hier, sur l'impératif d'union et de lutte, tous ensemble, pour améliorer la condition des travailleurs de tous les Centres d'Appels, par-delà nos idéologies et nos appartenances.

Je suis un peu perturbé car il y a des difficultés en ce moment au Maroc avec certains syndicalistes, et je vais devoir les gérer tout de suite après.

Je voudrais vous parler des libertés syndicales et de la façon dont ça se passe au Maroc. Dans mon pays, les syndicats sont régis par la loi sur les associations. Pour créer un syndicat quel que soit l'entreprise, nous avons besoin de créer une forme juridique d'association. On a besoin d'un bureau, d'un nombre impair de personnes, et on élit un Secrétaire Général, un Secrétaire Adjoint, un Trésorier, un Trésorier adjoint et des Conseillers. Cela se passe en Assemblée Générale de constitution du Bureau Syndical.

Dans la majorité des cas, on ne fait pas l'Assemblée Générale de constitution car si on cherchait à réunir tous les gens pour organiser une telle réunion, la majorité des participants serait licenciée bien avant que ne se tienne l'Assemblée Générale.

La situation actuelle des droits syndicaux est mauvaise au Maroc. C'est un bras de fer qui n'est pas réellement régi par la loi, mais par un rapport de forces entre syndicats et patrons, que le plus fort va gagner. C'est connu y compris au plan officiel, puisque les Inspecteurs du Travail nous disent que nous pourrons gagner si nous sommes suffisamment nombreux dans l'entreprise. Nous ne sommes pas protégés par la loi, mais par le nombre d'adhérents.

Pour être reconnus comme bureau syndical représentatif, nous devons avoir 40 % de l'ensemble des salariés adhérents aux syndicats, et dont les noms et prénoms doivent être déclarés aux autorités.

Donc vous comprenez bien que dans les grandes entreprises comme WEBHELP, SITEL, AXA SERVICES Maroc... dont le nombre de salariés est de plusieurs milliers, il est très difficile d'avoir le nombre suffisant d'adhérents par année.

Chez WEBHELP nous sommes arrivés à 1 100 adhérents pour environ 5 000 salariés, c'est déjà beaucoup.

Ils sont 150 adhérents depuis un mois chez AXA Services Maroc, mais on espère qu'ils pourront travailler jusqu'à obtenir 40 % d'adhésion pour être représentatifs. Sans cela on n'est pas reconnu et on ne peut intervenir auprès des autorités.

Dans le meilleur des cas, quand nous sollicitons la justice suite à un licenciement, les dommages et intérêts s'élèvent au plus entre 1 000 et 2 500 euros. Les grandes sociétés peuvent se permettre des dizaines de pénalités de ce type, c'est intégré à leur fonds de roulement. Et je parle ici d'un cas de délégué syndical. Donc les entreprises n'hésitent pas à licencier toutes les personnes qui ont un penchant syndical.

Ce dont nous avons besoin au plan international, c'est cet échange dont nous parlions hier, et la possibilité de pouvoir communiquer entre nous.

Au Maroc par exemple, nous avons besoin de renforcer nos capacités quant aux maladies professionnelles. Les maladies propres aux Centres d'Appels n'existent pas dans le référencement des maladies professionnelles, donc aucun Médecin du Travail ne peut attester qu'un salarié est affecté par une de ces maladies. Nous avons essayé de soulever cette question au Parlement, mais on nous a répondu que nous devions agir sur la nomenclature de référencement des maladies professionnelles au Maroc pour y faire inclure celles propres à notre travail, ce qui est déjà le cas en France. ...

... Nous avons de nombreuses difficultés avec le Code du Travail marocain, car il existe. Il pose cependant un problème de traduction entre la version arabe, celle utilisée le plus couramment par les travailleurs, et la version française, qu'utilisent les employeurs : les articles ne disent pas la même chose ! Donc il nous faut travailler sur une nouvelle traduction, s'ils nous laissent faire et acceptent ensuite de l'utiliser.

Il n'y a que les solidarités internationales qui peuvent nous aider à avancer. Et ça n'aidera pas que le Maroc, cela aura aussi des impacts en France et les autres pays, aussi bien ceux qui accueillent des Centres d'Appels délocalisés que ceux qui les ordonnent. Car plus on baisse la barre chez moi, au Maroc, plus vous, en France ou ailleurs dans les pays *« exportateurs »* de délocalisation, vous devrez abaisser vos exigences.

J'ai dû gérer une situation dans un Centre d'Appels, AXA SERVICES Maroc. C'était une situation caricaturale : on a créé un bureau syndical il y a un mois et j'ai aujourd'hui deux convocations par les ressources humaines, pour le Secrétaire Général et le Secrétaire Général adjoint. Les raisons invoquées sont que le Secrétaire Général adjoint a fait deux retards répétitifs de dix minutes chacun au mois de janvier. Et la seconde c'est que le Secrétaire Général est venu à l'heure, c'est à dire à 8 heures pile, et comme il lui faut 10 minutes pour ouvrir ses logiciels, il est en retard de 10 minutes.

Je souhaitais poursuivre mon intervention sur la question hygiène et sécurité, avant de revenir sur l'histoire des syndicats des Centres d'Appels au Maroc.

Sur la question hygiène-sécurité, les principaux problèmes que nous partageons dans les Centres d'Appels, ce sont des problèmes de sonorisation, car les casques produits en Chine ne respectent pas les décibels, et des difficultés respiratoires liés au manque de contrôle des filtres des climatisations et à l'hygiène des moquettes. C'est ce qui remonte de tous les Centres d'Appels.

Les Médecins du Travail sont des infirmiers ayant eu leurs diplômes par correspondance en Russie. Ils reçoivent des mails des managers. Si vous vous sentez mal et que vous avez besoin d'une autorisation de départ anticipé vous devez obtenir une autorisation du Médecin du Travail. Pour voir le Médecin du Travail vous devez demander l'autorisation du manager, qui envoie un message au médecin disant que vous n'êtes pas malade et que vous n'avez pas à bénéficier de la possibilité d'un départ anticipé. C'est le superviseur qui fait le diagnostic. Alors pourquoi ne nous établiraient-ils pas les ordonnances si le Médecin du Travail est considéré comme inutile ? Parfois le Médecin du Travail vous dit qu'il y a beaucoup d'attentes et vous dissuade de la démarche.

Concernant l'histoire de la création des syndicats des Centres d'Appels au Maroc. J'ai créé le premier syndicat d'un Centre d'Appels en 2009. J'ai dû passer 6 mois sans salaire, puis nous avons déclaré une grève, car l'employeur refusait de négocier avec nous.

Après avoir déclaré cette grève, on a laissé un préavis de 15 jours. Les employeurs ont envoyé un courrier au Consulat Général de France au Maroc, pour demander la fermeture de notre site de production, à Fez, de 1 500 emplois, pour l'envoyer en Algérie.

Je suis devenu le *« BEN LADEN »* du Maroc. Je faisais perdre à la ville 1 500 emplois, pour en plus les envoyer en Algérie. A partir de là les autorités ont commencé à nous surveiller, on nous a fabriqué des dossiers, on a été fliqué, menacé. Mais grâce à la CGT, que je remercie ici, on a pu mettre en place ce bureau syndical car ils nous ont soutenus, il y a eu un arrêt de production sur le site WEBHELP Caen, organisé en soutien par la CGT, et c'est à partir de ce moment-là que nous avons pu commencer à négocier.

Après j'ai bénéficié d'un détachement syndical pour créer un Centre d'Appels de 50 positions, où est présente l'Inspection du Travail. Comme je l'ai expliqué hier c'est un Centre d'Appels créé par le syndicat pour redonner du travail à des salariés licenciés pour raisons syndicales.

En tant que représentant des syndicats des Centres d'Appels au Maroc, nous ne nous plaignons pas de ce choix, nous l'avons fait nous l'assumons. On a choisi de vivre à 20 % pour nous et 80 % pour les autres, et on va continuer à le faire. Mais si on le fait ensemble, on peut vivre à 30 % pour nous et 70 % pour les autres.

Merci.

■ I.ZERIOUH

Louis-Marie BARNIER,
Fondation COPERNIC
(France)

Je voudrais vous informer d'un essai que nous sommes en train de faire en France, c'est le montage d'un Observatoire de la répression syndicale.

Ça a démarré il y a deux ans à l'occasion de la grève d'EDF qui avait donné lieu à une répression très très forte des syndicalistes, dont certains avaient même commencé une grève de la faim pour défendre leurs collègues.
Et on s'est aperçu à cette occasion qu'en France, nous n'avions aucun outil face à la répression syndicale. Ici nous nous connaissons tous, nous connaissons ces situations, mais dès qu'on quitte le domaine des entreprises, on est confronté à une très grande ignorance de la population, et on n'a aucun outil pour poser ces questions et les porter dans le domaine public.
On a d'abord publié une note de la Fondation COPERNIC, que je vous invite à lire, et on a également commencé un travail de réseau avec Solidaires, CGT, FSU, CFTC, Syndicat des avocats de France, Syndicat de la Magistrature, avec l'idée d'offrir un lieu où on peut mettre en évidence ces situations et construire un outil pour mener des campagnes. Nous sommes encore dans un périmètre très franco-français.
Nous faisons face à beaucoup de réticences des organisations syndicales, qui sont inquiètes par rapport à ce qu'on pourrait leur demander de soutenir, à la direction où nous allons les entraîner. Il y a beaucoup de non-dits.

J'espère que ce que nous réussirons à monter ensemble lèvera un certain nombre d'obstacles, et que nous pourrons nous ouvrir à de nouvelles expériences comme celles présentées ici.

Alain BARON ,
SUD PTT
(France)

Je suis militant à SUD PTT et donc à Solidaires en France.

Concernant la manière dont nous pouvons agir aujourd'hui dans le domaine de la solidarité face à la mondialisation : nous faisons face à une attaque centralisée, les décisions sont prises pour l'ensemble du monde que ce soit par les institutions internationales ou par les directions des groupes internationaux dominant la planète. Or nous avons une tradition syndicale essentiellement nationale, et chacun intervient dans son pays voire dans son entreprise.

C'est quelque chose qui ne peut continuer. Si leurs attaques sont centralisées, il faut que nous parvenions à nous organiser, même si c'est difficile en raison des barrières linguistiques et culturelles. C'est difficile mais nécessaire. Face à la transformation des compagnies multinationales dans lesquelles on travaille, il faut que nous parvenions à mondialiser le syndicalisme.

Et paradoxalement le fait d'avoir à faire à des multinationales, même si nous les combattons, peut nous aider.

Peu importe le pays où FRANCE TELECOM est implantée, le discours tenu par le patron, le management, les politiques commerciales... tout est exactement semblable. Bien sûr c'est décliné, il y a des petites nuances, des différences de calendrier.
Mais c'est la même chose et les ordres sont pris à Paris.

C'est quelque chose que nous avions compris empiriquement à SUD PTT lorsque l'ancienne administration des PTT a été transformée en société privée, qui a voulu très vite se transformer en multinationale. FRANCE TELECOM a pris le contrôle de l'opérateur historique au Sénégal, comme une forme de recolonisation économique qui se mettait en place, en 1997.
On a cherché à nouer des liens mais ça n'avançait pas très vite, et finalement en 1997, les Sénégalais qui avaient un conflit bloqué avec leur employeur, donc le nôtre, ont pris l'initiative de venir du Sénégal à Paris, car comme au temps des colonies le Conseil d'Administration de la SONATEL se tenait à Paris.
Ils ont voulu rencontrer l'ensemble des organisations syndicales françaises et nous ont proposé d'agir avec eux. On a accepté et on s'est retrouvé assez peu nombreux, une quarantaine ou une cinquantaine, devant l'immeuble où se tenait cette réunion du CA de la SONATEL, avec des tracts, des banderoles, mais on n'était pas persuadé que ça pourrait marcher. ...

... Ils avaient très bien organisé ça, en relayant l'information sur Dakar auprès des radios FM, nous avions fait la même chose en France, et ça a eu un retentissement considérable au Sénégal. Et chose surprenante, ils ont obtenu satisfaction et l'ensemble des revendications salariales, très importantes, qu'ils portaient a été obtenu.

Ce qui prouve que même face à des multinationales qui paraissent très puissantes, si on s'organise comme eux, ils le font par en haut et on doit le faire par en bas, on peut obtenir satisfaction.

L'importance de cette action on l'a comprise plus tard, 4 ans après. On avait organisé un Colloque dans cette même salle sur la libéralisation et la privatisation des télécommunications. Et nous avions invité un représentant de l'intersyndicale de la SONATEL, et il a pris la parole à cette même tribune, il était très intimidé. Et il s'est mis dans son discours à nous parler de la *« bataille de Paris »*. On n'a pas compris tout de suite de quoi il parlait, mais finalement on a compris que c'était la façon dont on parlait de cette action, pourtant assez limitée, au Sénégal. Elle avait eu un tel retentissement, et avait en plus abouti, que c'était devenu une grande page de l'histoire syndicale et que dix ans plus tard les Sénégalais en parlent encore.

Ce que je veux vous dire c'est que chaque petite action a des suites qu'on ne peut imaginer. On pense qu'on se bat contre un mur, mais on plante des graines qui finissent par germer. A partir de cette expérience, des liens durables se sont créés avec nos camarades sénégalais. On s'est invité, on a discuté, on a compris qu'on n'avait pas les mêmes opinions sur certains sujets, ils ont compris notre point de vue et on a compris le leur, et même si on restait en désaccord sur certains points, on cherchait à trouver le moyen d'agir ensemble.
Quand ils avaient besoin de nous ils nous faisaient signe, on faisait des communiqués, on empoisonnait la direction de FRANCE TELECOM. Eux nous ont toujours dit que ça leur avait beaucoup servi.
Et en retour ça nous a permis de mieux comprendre la politique de notre propre employeur. On s'est aperçu que ce que les Sénégalais expérimentaient étaient des choses qui se faisaient ensuite en France. Eux ont intérêt à ce qu'on les soutienne en cas de conflit, car les décisions se prennent en France, en tout cas pour l'essentiel, même si on laisse un peu de liberté dans la mise en musique. Et pour nous, le fait de travailler avec eux nous alerte sur ce qui va nous tomber dessus.

C'est très utile, ça a eu des suites, puisque nous avons fait quelque chose d'un peu comparable avec la filiale allemande de FRANCE TELECOM, que FRANCE TELECOM voulait mettre en faillite. On est parvenu à construire des liens avec les syndicalistes allemands, on a monté un plan en faisant intervenir les médias, etc., on a réussi, avec des moyens assez dérisoires, à mettre en échec la liquidation de MOBILCOM, alors que des milliers de licenciements étaient programmés.
On avait tenté la même chose avec la filiale suisse mais ça n'a pas marché. Mais en retour on leur a fait payer durement en France.
Et la dernière conséquence de cette bataille de Paris, ça a été l'année dernière, à Dakar, lors du Forum Social Mondial, grâce à nos camarades sénégalais avec qui maintenant nous avons des liens depuis plus d'une dizaine d'années. Nous avons organisé plusieurs séminaires sur l'évolution des télécommunications dont l'un sur les Centres d'Appels et sur l'action face aux multinationales. Et c'est là que nous avons jeté des bases au réseau des Centres d'Appels réuni aujourd'hui. En agissant ensemble, notamment avec la CGT mais aussi d'autres syndicats internationaux, nous avons crédibilisé le processus et agrégé progressivement d'autres syndicats. Et nous avons continué à entretenir des liens avec les Tunisiens, maintenant ils sont en lien avec les Sénégalais. Il y a deux ou trois ans il n'y avait pas de syndicats dans les Centres d'Appels en Tunisie, et quand on discutait avec eux, ça leur paraissait très difficile voire lunaire à l'époque. Maintenant ils sont implantés dans tous les Centres d'Appels. Et eux peuvent aujourd'hui aider les Sénégalais qui sont à la porte des Centres d'Appels, car ils ont eu ce problème là et l'ont surmonté.

En se mettant en rapport, sans que ça passe nécessairement par la case Paris, nous pouvons arriver à agir face aux multinationales, car c'est ainsi qu'ils procèdent. En agissant non par en haut avec la puissance de l'argent mais par en bas avec la puissance que représentent les exploités ensemble, on peut arriver contrebalancer le pouvoir des multinationales et mondialiser le syndicalisme.
Il y avait un vieux slogan *« Prolétaires de tous les pays unissez-vous »*. Les patrons s'en sont emparés car ils parviennent à fonctionner internationalement, et il faut que nous arrivions à le faire. Je suis enthousiasmé par la réunion d'aujourd'hui, j'avais contribué à Londres, il y a quelques années, au Forum Social Européen, à organiser un séminaire sur les Centres d'Appels. Mais il n'y a pas photo entre ce séminaire organisé en 2004 et ce que vous faites aujourd'hui.

Eloïse MAULET,
Association REACT -
Réseau pour l'Action Collective Transnationale (France)

Nous ne sommes pas une organisation syndicale, nous sommes une Association de militants, mais nous essayons de travailler sur la coordination de différents acteurs qui sont en conflit avec une même entreprise, principalement des salariés des différentes filiales de différents pays d'un même groupe.

Donc comme mon collègue vous l'a présenté ce matin, on travaille actuellement sur les Centres d'Appels au Maroc et en Tunisie, nous avons une collègue sur place au Maroc, qui travaille là-bas.

La pression syndicale et les conditions d'organisation des travailleurs au Maroc sont très difficiles, donc nous faisons principalement du soutien à l'action syndicale et à l'organisation de ces travailleurs. Plusieurs personnes sur plusieurs entreprises s'organisent ensemble, le projet est d'organiser les gens sur Casablanca d'abord puis sur l'ensemble du Maroc.

Nous sommes présents principalement sur deux entreprises :

→ WEBHELP et

→ PHONE ASSISTANCE.

En Tunisie, nous travaillons avec LASER CONTACT où l'UGTT a fait un gros travail d'organisation syndicale, nous intervenons surtout sur la coordination avec les principales filiales en France, à Roanne ou Poitiers, d'abord en faisant de l'échange d'informations entre les différentes structures, dans l'idée d'aller vers de l'organisation collective pour pouvoir mettre la pression sur ces entreprises et ceux qui sont en responsabilité.

Nous savons que l'organisation d'actions est particulièrement difficile donc nous nous positionnons principalement là-dessus, c'est-à-dire porter la pression, et pour ça il faut organiser de l'action collective tous ensemble, se réunir, étape par étape, pied à pied, d'abord très localement, puis régionalement quand c'est possible, puis au plan international pour la même entreprise, puis par secteur si c'est possible.

Patricia PINXTEREN,
DS-CNE de SITEL
(Belgique)

Je voudrais vous parler de ce qui se passe dans notre entreprise en matière de délocalisations. Certains projets sont délocalisés en Tunisie mais nous faisons aussi face à une compétition entre Centres d'Appels belges. Nous travaillons pour un donneur d'ordres qui a donné une partie de notre activité à un autre call center. Si nous ne faisons pas notre travail, notre travail est transféré à un autre centre, et réciproquement.

Ce matin, Claude a parlé du call back, c'est-à-dire que si nous n'avons pas d'appel on reçoit un signal de l'ordinateur, et on doit rappeler un client qui était resté en attente. L'ordinateur compose son numéro et on a de nouveau le client en ligne. Ça veut dire qu'on est continuellement en train de parler, on n'a le temps de ne prendre aucune pause vocale.
Je suis moi-même victime du travail au niveau de ma voix, je ne peux plus être au téléphone, je suis suivie par des logopèdes. Il n'existe aucune structure ni en Belgique ni je pense en Europe pour nous aider à traiter les problèmes de notre outil de travail, c'est-à-dire nos cordes vocales. Je sais que c'est reconnu en Europe comme maladie professionnelle. En Belgique, on en parle un peu dans le corps enseignant mais ça n'est pas reconnu comme maladie professionnelle.

Donc la première revendication que j'aurais vis-à-vis de nos employeurs, c'est une pause entre les appels, au moins d'une minute et pas de 15 secondes.

Ndeye Foune NIANG,
SNTPT de SONATEL
(Sénégal)

Je reprends la parole pour apporter quelques compléments à l'intervention de Mustafa. Je suis Secrétaire Générale de la section Télécom du Syndicat national des travailleurs des Postes et télécommunications. Nous travaillons en intersyndicale, je suis du SNTPT et il est du SYTS mais nous sommes dans la même entreprise donc nous constituons une intersyndicale.
On travaille ensemble, on négocie ensemble avec l'employeur, nous faisons tout ensemble à l'exception de nos secrétariats.
J'étais affiliée à l'UNSAS, l'Union Nationale des Syndicats Autonomes du Sénégal, lui est affilié à la CNTS. Il y a au Sénégal 14 centrales syndicales mais les deux plus grandes sont aujourd'hui endormies par l'État. Ma centrale a des problèmes, nous ne cotisons pas à l'UNSAS et nous sommes en train de lancer la procédure de désaffiliation car ce sont des centrales qui ne nous soutiennent pas dans nos luttes.

Le Président du Sénégal, qui est parti, faisait des tentatives de corruption vis à vis des centrales. ...

... Lors de la dernière crise avec FRANCE TELECOM, en 2009, lorsque l'État a voulu faire de FRANCE TELECOM l'actionnaire majoritaire de la SONATEL en lui cédant 9,87 % des actions pour le faire passer à 51%, nous nous sommes mobilisés, nous avons fait des marches, et ça a coïncidé avec une réunion de UNI Afrique, qui renouvelait ses instances. Les autres pays africains ont marché avec nous, sont descendus avec nous, l'actuel Président du Sénégal était avec nous, et quelques jours après, le décret a été suspendu. Donc je mets l'accent sur la solidarité internationale, quand elle est là, l'État recule.

En 2011, il a remis le décret. Nous avons marché encore, avec tous les partis politiques, avec tous les syndicats, sauf la centrale à laquelle j'appartiens, et ensemble encore nous avons obtenu que l'actuel Président promette le retrait du décret.

Donc je veux confirmer ce qu'Alain a dit, **pour insister sur la nécessité de se coaliser, de marcher ensemble et d'agir ensemble.**

Avant 97, nous avions une plateforme qui demandait un point : le départ du Directeur Général. Des Secrétaires Généraux sont venus ici, ils ont marché avec les syndicats français et bien que nous n'ayons pas réussi, dès qu'ils sont rentrés, le Président de la République a rappelé le DG pour lui dire qu'il était un bon DG, que le Sénégal aurait de meilleurs résultats économiques s'il y en avait plus comme lui mais qu'il n'était pas populaire, et que jusqu'en France on le contestait.

C'est pour ça que nous parlons de la *« bataille de Paris »*, car c'est ici que le Conseil d'Administration se tenait et que les syndicats français ont marché avec nous, et c'était en direct sur les radios de Dakar. Tout le monde l'a vécu et était très content que les syndicats français nous soutiennent pour faire aboutir nos revendications.

<u>On peut témoigner d'un autre apport des syndicats français</u> : nous n'avions pas de Comité Hygiène et Sécurité dans nos entreprises. Nous avions des médecins d'entreprises, 2 pour 1 800 travailleurs. Mais grâce à la collaboration, aujourd'hui, le Comité d'Hygiène et Sécurité est très actif au Sénégal. Ils font une visite annuelle à tous les travailleurs, une visite complète, grâce aux syndicats français qui nous ont expliqué et nous ont montré combien ces Comités étaient importants dans une entreprise.

Donc il est urgent de construire cette solidarité internationale pour que chacun puisse apprendre de l'expérience de l'autre.

Bien qu'il y ait beaucoup de liberté syndicale au Sénégal, nous avons de gros problèmes dans les Centres d'Appels. Nous ne pouvons pas y accéder. Initialement au niveau de notre société, le 12 qui était le service de renseignement, le 14 et le 13 pour les dérangements et les services de télémarketing, étaient dans la SONATEL. Mais un plan social de départs volontaires a été instauré après la privatisation, et beaucoup d'agents ont préféré partir. Donc ces Centres d'Appels sont aujourd'hui externalisés vers PCCI, le plus grand Centre d'Appels. Et il est difficile de savoir ce qui s'y passe.

<u>Je vous raconte une anecdote</u> : une femme qui travaillait pour PCCI a été remerciée après deux ans, a été reprise par CALL ME après deux ans mais qui est aujourd'hui au chômage. Quand j'ai su que je devais participer à ce Colloque j'ai cherché à la contacter, mais elle m'a répondu qu'elle ne parlerait pas, car elle savait qu'elle ne pourrait plus travailler et qu'elle serait identifiée.

En dehors des entreprises, les salariés ont peur de parler, alors que le Sénégal est un pays démocratique, que les libertés syndicales existent. Mais les personnes qui ont travaillé dans les Centres d'Appels ont peur, cette personne a 44 ans, après 4 ans en Centre d'Appels elle se dit qu'elle ne pourra pas être recrutée ailleurs.

Dans ma société on ne recrute pas les plus de 30 ans. Donc elle est sure qu'elle ne pourra pas travailler à la SONATEL et elle doit continuer à travailler en Centres d'Appels, et si elle parle elle est fichue.

Les Tunisiens en étaient à ce stade lorsqu'on s'est vu la dernière fois, ils n'avaient pas accès aux Centres d'Appels, aujourd'hui ils y sont. Nous voulons bénéficier de votre expérience pour savoir comment vous y êtes parvenus.

C'est ça l'intérêt de ce Colloque. Les décisions se prennent ici en France, comme Alain l'a dit, mais on ne se laisse pas faire et grâce au réseau on commande beaucoup de choses. Grâce au FSM nous avons eu beaucoup d'informations, et depuis lors on se bat, par des sitting, des déclarations, parfois même nos employeurs se demandent où nous avons nos informations. C'est simplement parce que nous sommes connectés, et ça nous a permis de devenir un syndicat avant-gardiste. Nous avons les informations avant que les décisions ne se prennent, on prend les devants, on interpelle les dirigeants. Le Directeur est sénégalais mais le Directeur adjoint est français, c'est le compromis. FRANCE TELECOM détient 42,4 % des actions donc ils sont très forts.

Quand j'ai entendu parler la camarade d'ORANGE, c'est comme si elle était chez nous, c'est la même chose. Les gens qui travaillent dans les Centres d'Appels sénégalais ont des problèmes familiaux

et professionnels car les horaires sont calqués sur ceux de France malgré deux heures de décalage horaire, et un calendrier religieux différent.

Par exemple lors de la fête de la TABASKI, la fête du mouton, les hommes rentrent dans leurs villages. Donc seule la femme peut gérer la fête. Mais si ça tombe avec un jour où vous devez travailler, c'est la catastrophe car les chefs de famille que sont les hommes ne peuvent le concevoir, de même que les enfants. Ça fait exploser beaucoup de ménages et si le mari insiste pour vous faire rester à la maison, vous êtes licenciée quand vous retournez au travail. Vous devez travailler jusqu'à 22-23 heures, le mari ne l'accepte pas, les enfants doivent se coucher, le mari a des engagements et vous devez vous occuper d'eux, et beaucoup de femmes abandonnent leur travail pour cette raison.
Nous devons nous battre pour que ceux qui travaillent au Sénégal puissent avoir des horaires qui correspondent à ce qui se passe dans notre pays plutôt que tout calquer sur la France. Nous le disons constamment à notre DG, qui ne veut pas l'entendre : nous ne pouvons pas continuer à être sénégalo-francophones. Ainsi il y a une prime d'intéressement payée à tous les travailleurs du groupe FRANCE TELECOM, mais nous ne la percevons pas car on nous dit que la loi fiscale française ne le permet pas, même si nous avons contribué à ce résultat. On nous a répondu qu'on la remplacerait par des actions gratuites.
C'est la situation sénégalaise.
Il est très important que la solidarité fonctionne et que les barrières linguistiques ne soient pas un frein à ce réseau, que des traductions soient faites, que nous communiquions par tous les moyens et que nous agissions.

Taha LABIDI,
UGTT de TELEPERFORMANCE
(Tunisie)

Je vais parler un peu des libertés syndicales en Tunisie. En Tunisie il est vrai que la liberté syndicale existe un peu. Mais c'est une liberté réglementée, sinon c'est le rapport de force qui prime. Pour les métiers précaires comme celui de téléconseiller en Centre d'Appels, c'est surtout le rapport de force et le gouvernement n'est pas là pour écouter les jeunes, il est surtout là pour gouverner, même si je ne sais pas qui.

La dernière mobilisation à TÉLÉPERFORMANCE, c'était une grève générale, sur 5 sites. TÉLÉPERFORMANCE emploie 5 000 salariés, nous avons eu 3 000 grévistes le 14 février 2012. C'était la première grève unissant tous les sites de TÉLÉPERFORMANCE Tunisie.

Cette grève est intervenue en réponse à un changement dans la politique sociale de l'entreprise. Tous les 2-3 ans on nous change le Directeur des Ressources Humaines et des Affaires Sociales. Quand un responsable comprend qu'il doit écouter les salariés et commence à discuter sérieusement avec les syndicats, on le change. **C'est la seule solution.**

Le nouveau vient d'arriver en Tunisie, et au bout de trois mois, ça a été la grève après une réunion de conciliation, **sur des points déjà évoqués tels que :**

→ la classification professionnelle,

→ l'unification des primes entre les différents sites,

→ l'application des accords déjà signés *(signés avec l'inspection du travail, mais qui ne sont pas appliqués sur les sites),*

→ ainsi que l'application du droit syndical et la question des jours chômés payés *(nous n'avons pas les jours de fêtes en Tunisie, on n'a même pas les jours de fête français).*

Après la première grève, il y a eu une deuxième mobilisation pour une grève de deux jours. Juste avant cela notre employeur a fait une mutation de résidence de 111 salariés d'un site à un autre, en guise probablement de punition car il l'a fait le 13 février alors qu'il avait déjà un préavis de grève lancé depuis fin janvier. Il l'a fait exprès pour déporter le débat des points que je viens de citer vers celui sur la mutation de ces salariés et sa légalité.
Ces collègues ont décidé de partir en sitting. Ils sont restés devant l'entreprise 45 jours.
Après cela tout le monde est reparti sur les bonnes affectations, conformément à la loi, *l'article 22* de la Convention Collective Cadre, qui dit que les mutations doivent être légales, et qu'elles ne peuvent concerner que les nouveaux salariés, alors qu'il avait commencé à muter les anciens qui étaient les contestataires.
On reprend le dialogue en ce moment mais désormais ce sont les salariés qui imposent les règles du jeu et non l'employeur.

Imed HAMMANI,
UGTT ORANGE
(Tunisie)

Comme vous le savez déjà, ORANGE Tunisie appartient pour 49% à ORANGE-FRANCE TELECOM et 51 % est détenu par Marwan BEN MABRUK, le gendre de BEN ALI.
Notre syndicat a été créé en 2010 et à cette époque c'était difficile ...

... en raison du fait que le gendre de BEN ALI était l'actionnaire principal.
Grâce au soutien de l'UGTT nous avons pu créer notre syndicat, même si ça a été difficile. Nous étions une cinquantaine. Quand la Direction a entendu parler de la création de ce syndicat, elle a commencé à harceler les salariés, les menacer de licenciement notamment.
Notre première réunion avec la Direction a été difficile car nous n'avions pas l'information dont nous avions besoin. C'est pour ça que nous sommes entrés en contact avec nos camarades de SUD PTT. Nous n'avions même pas de local au sein d'ORANGE. Le bureau a été créé le jour même de leur visite, même nous n'étions pas au courant ça a été la surprise.
Nous subissons les mêmes conditions de travail que tous les employés des Centres d'Appels, et les mêmes conditions pour tous les salariés d'ORANGE.

Nous essayons d'avancer grâce au soutien de nos camarades, l'information n'étant pas accessible même si nous sommes bien conscients que la situation de la société est difficile, pour nous nous devons constamment passer par SUD PTT.

Nevin DEMIRTAS,
FNV
(Pays-Bas)

Je voudrais parler également de la question des libertés syndicales aux Pays-Bas.
Après avoir entendu toutes ces histoires racontées par vous ici, je dirais qu'il n'y a presque aucune différence entre ce qui se passe dans l'Union européenne et à l'extérieur sur la liberté de se syndiquer.
Dans mon pays, je ne peux pas non plus aller, en tant que syndicaliste, dans n'importe quel call center et faire ce que je veux, alors que tous mes collègues peuvent faire ça dans leurs secteurs.
Je dois toujours demander aux employeurs la permission de visiter mes collègues, ce qui n'est pas le plus gros problème car dans les faits je peux leur parler quand je le souhaite.

Le vrai problème est celui de la syndicalisation des employés, en raison de la faiblesse des salaires. Car les salaires sont si bas que chaque centime gagné a une utilité plus urgente que le paiement d'une cotisation syndicale de 16 euros. Ça peut ne pas sembler beaucoup ici, mais c'est beaucoup pour quelqu'un dont le salaire est de 1 300-1 400 euros par mois.
C'est un cercle négatif dont nous essayons de sortir depuis plusieurs années, car si ces gens ne gagnent pas plus, ils ne se syndiqueront pas.

On n'a pas vraiment à faire à des situations où les employeurs vont chercher à pénaliser ou punir les salariés qui rejoignent un syndicat, mais le problème est davantage qu'ils ne peuvent pas se le permettre.

Mais nous sommes aussi confrontés à la brutalité de certains employeurs. J'avais reçu un e-mail terrible d'une de mes membres dans un call center du nord du pays, qui décrivait des pratiques inacceptables de la part des patrons dans cette entreprise, et me demandait de venir observer cela. J'ai voulu me renseigner avant auprès de mes collègues du nord du pays, car je suis basée à Amsterdam et relativement nouvelle dans ce secteur. Et ma collègue m'a énergiquement mise en garde, en me conseillant de ne pas me rendre là-bas seule et d'y aller avec un homme, parce qu'elle avait parlé avec cet homme plusieurs années avant, et il lui avait promis de la tuer, de tuer sa famille et ses enfants, de brûler sa maison. Elle me parlait d'un patron d'une grande entreprise néerlandaise !

Les patrons me mettent beaucoup de bâtons dans les roues dans l'exercice de mon travail.
Nous ne devrions pas penser que sous prétexte que les Pays-Bas sont un pays européen et un pays qui se défend beaucoup même s'il est petit, nous ne faisons pas face à ce type de problèmes.

Et nous avons encore beaucoup de chemin à faire pour gagner la liberté syndicale.

David RENAUD,
Membre SUD du CHSCT
de B2S Le Mans
(France)

Je voudrais intervenir sur la situation des salariés en souffrance, qui ont besoin de se confier du mal-être dans leur entreprise. En tant que CHSCT nous subissons aussi ce stress, nous pouvons les aider mais on ne peut pas leur apporter toutes les solutions et je crois qu'en discutant avec différents camarades sur Casablanca, la Tunisie, mais aussi avec les collègues de chez SFR, on pourrait se battre mieux.

Car, seuls, chaque fois qu'on avance d'un pas, on recule de deux.

Et cette force est importante pour les salariés et nos camarades.

Verveine ANGELI,
ATTAC
(France)

Il existe des exemples très positifs, qui ont été cités et c'est véritablement à reprendre dans les pistes de travail qui ont été présentées et discutées.
Il faut renforcer les liens multilatéraux et les échanges sur les différentes manières d'agir.
A FRANCE TELECOM, il y a eu une crise sociale très grave, causée par une vague de suicides et un stress au travail terrible, qui s'appliquait à l'ensemble des personnels mais particulièrement dans les Centres d'Appels.
Et nous avons appris aujourd'hui qu'il y a une perquisition au siège de l'entreprise, à la Direction Générale de FRANCE TELECOM, dans le cadre de la plainte initiée par notre syndicat et la quasi-totalité des syndicats de FRANCE TELECOM contre l'ancienne Direction considérée comme responsable de cette politique et de façon importante des suicides qui sont intervenus.
Une plainte avait été déposée contre l'ancienne Direction, l'ancien PDG et deux de ses adjoints, dont le Directeur des Ressources Humaines, et aujourd'hui cette perquisition intervient. Je ne sais pas ce que cette perquisition et cette plainte donneront au final, mais ça veut dire qu'on peut également agir dans les entreprises et à l'extérieur en construisant un débat de société, sur la légitimité de ce type de management, de l'imposition d'un tel stress aux salariés, sur la légitimité de faire autant de bénéfices sur le travail des gens.
Des changements peuvent aussi intervenir de cette manière-là et j'espère que nous saurons bénéficier de ces actions multiples qui ont été présentées ici.



Soirée Fraternelle



Le noyau est constitué de 13 comédiens, techniciens et administratifs, 7 autres comédiens ou techniciens participent à la plupart des projets, cette équipe nombreuse et stable nous permet de pouvoir présenter 7 spectacles :

→ **Le Cabaret Basta Ya** :
- Spectacle de chansons.

→ **Les pièces :**
- Barricade sur la commune de Paris -1871-,
- La Crosse en l'air de J. Prévert,
- Je reviendrai et je serai des millions,
- Spartacus,
- Wanted - Procès-Spectacle,
- Faut pas payer ! de Dario Fo ,
- Inflammable de Thierry Gatinet.

Le spectacle de chanson, joué dans la rue, nous permet d'avoir un public nombreux quand nous jouons en salle et a donné naissance à 6 CD. C'est aussi un chapiteau qui nous permet de nous installer pour plusieurs semaines sur une région de façon autonome. **Jolie Môme** c'est encore une association dont les adhérents constituent d'importants relais d'information et de mobilisation lorsque nous jouons. *Saint-Amant-Roche-Savine* (63), c'est notre port d'attache en Auvergne, nous y créons nos spectacles, nos CD, nous y jouons, c'est notre base de repli depuis 1997.

Saint-Denis (93), c'est notre port d'attache en Ile de France depuis septembre 2004, la Ville nous accueille dans une jolie salle « La Belle Etoile », créations, représentations, accueil, ... tout est possible ...

Paroles de MUTINS













Centres d'Appels : les **participants** au **Colloque.**

Délégation **Etrangère**

ALONSO FERNANDEZ Santiago	Espagne **CGT-E**
BEN MBAREK Mohamed Mongi	Tunisie **UGTT**
BEN WAHID Mohamed Zied	Tunisie **UGTT**
BONINSEGNA Jean-Pierre	Belgique **FGTB**
BONVINO Carmela	Italie **USB**
CARAVANTE Fernando	Espagne **CGT-E**
CHIHAB Youssef	Belgique **CNE**
CHOVAU Christl	Belgique **FGTB**
CIANFERONI Nicola	Suisse **EESP-CESAP**
DAVE Eric	Belgique **FGTB**
DEMIRTAS Nevin	Pays-Bas **FNV Bondgenoten**
DI TULLIO Claudio	Belgique **CNE**
FANJAHARIMANANA Holy	Madagascar **FISEMA**
GABRIELE Gianluca	Italie **CUB**
GILLMER Caroline	Afrique du Sud **NCCU**
HAMMANI Imed	Tunisie **UGTT**
LABIDI Taha	Tunisie **UGTT**
LAMBRECHTS Claude	Belgique **CNE**
LYNCH Daniel	Suisse **UNI Global Union**
MEEUWENS Jan	Belgique **FGTB**
MOYAN Eduardo	Argentine **CTA**
NDIAYE Moustapha	Sénégal **SYTS**
NIANG NDÈYE Founé	Sénégal **SNTPT**
PINXTEREN Patricia	Belgique **CNE**
RODRIGUEZ GARCIA Juan Jose	Espagne **CGT-E**
ROLAND Maxime	Belgique **FGTB**
SAMEK Philippe	Belgique **CNE**
VANDERVEKEN Jaqueline	Belgique **FGTB**
VENTER Karen	Afrique du Sud **NCCU**
VLEUGELS Pascale	Belgique **FGTB**
ZERIOUH Imad	Maroc **UGTM**

Délégations Etrangères






SOCIÉTÉS D'ÉTUDES
la cgt
CENTRES D'APPELS
LES CENTRES D'APPELS
BREF
MÊMES PATRONS
MÊMES COMBATS
Les Centres d'Appels français en bref ...

Camarades CGT



AMEDEGNATO	Magloire
BACHIMONT	David
BAGGIANI	Valérie
BARAKET	Rafik
BATAILLE	Claudia
BETHOULE	Anne
BEVIÈRE	Cédric
BOTROS	Nathalie
BOULEDJOUIDJA	Sémia
BUROT	Xavier
CABRERA	Bruno
CANDONI	Didier
CAULIER	Marrianne
CHAMOLEY	Charli
COSSARD	Johan
COURQUIN	Laurence
DA COSTA	Lindsay
DA COSTA	Michelle
DESGRES	Philippe
DESHOULIÈRES	Catherine
DUFFOURT	Marylène
FELIDJ	Nasredine
FERREIRA	Corinne
FOLLET	Jacky
GALUSINSKI	Nicolas
GÉRARD	Julien
GUILLOT	Jérôme
GUIMBIOKO	Julie
GUINGAND	Michèle
HENRIET	Dominique
HERVIANT	Julie
HIEGA BELLE	Hippolyte
INFORTUNA	Francesca
ISAPOFF	Cyril
KARSENTI	Emilie
LAMBERT	Olivia
LAQUERRIERRE	Hervé
LATERRA	Ugo
LE ROY	Casimir
LECAT	Stéphanie
LECLERC	Christelle
MANSUY	Caroline
MARQUES	Nelson
MARTIN	Mauricette
MEHENNI	Nora
MENDOLA	Giovanni
MENDOLA	Marie
MICHEL	Mélanie
MIDANI	Sam
MITTBACH	Thierry
NAZRATI	Rachid
NOTO	Marianne
OBLETTE	Séverine
OROZCO	Marie-Josefa
OVAGHE	Priscilla
PETIT	Agnès
REMAZEILLES	Christine
RIOS	Blanca
ROUSSEAU	Isabelle
SANCHEZ	Araceli
SCHMITT	Valérie
SOUAILLAT	Tony
SOULAS	Natacha
SOULE-ALI	Amir
TAKIOULLAH	Sidi Mohamed
THOUVENIN	Claudie
VAILLANT	Anne
VALCY	Fred
WYDAU	Cyril



Les Délocalisations :
quelles conséquences pour les **pays délocalisants** et les **pays accueillants**

Les délocalisations, opportunités de développement pour les uns et synonymes de *« casse »* des acquis sociaux pour les autres, font partie intégrante de la stratégie patronale de mise en concurrence des salarié-e-s entre eux. Cette stratégie, qui existe depuis le début de l'ère industrielle, n'a d'autre but que le maintien d'une pression sociale sur le salariat et les gouvernements afin que ceux-ci ne puissent pas revendiquer le partage équitable des richesses créées que cela soit sous forme de meilleures rémunérations ou de conditions de travail.

Ce processus de mise en concurrence s'est accentué avec l'arrivée des **Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication** *(NTIC)* qui ont permis le transfert quasi-instantané de certaines activités telles que les centres de contact.

Si, en France, nous abordons la problématique des délocalisations par le biais des emplois perdus et de la pression sur les prix, nous ne nous posons pas assez la question des effets positifs mais aussi négatifs que peuvent avoir celles-ci sur les pays accueillant.

C'est donc **des incidences que peuvent avoir les délocalisations tant dans les pays délocalisants que dans ceux accueillants,** que nous allons débattre dans le cadre de cette session.



Jacques BREITENSTEIN,
APEX (France)

Directeur du groupe Communication au sein d'APEX, cabinet d'expertise pour les Comités d'Entreprise. ***Il intervient dans le domaine Télécom et des Centres de Relation Clients.***

Comme on m'a demandé d'intervenir en dix minutes, j'ai retenu deux points pour ma présentation : le poids relatif des Centres de Relation-Client externes et offshore, et les dynamiques qui y sont associées, notamment les différences de coûts à partir d'un exemple dans le secteur télécommunications, pour regarder les arbitrages qui peuvent être faits dans la relation-client entre l'option interne et l'option externe. Je terminerai par un quatrième point, celui des déplacements d'équilibre possibles suite à l'arrivée de Free comme quatrième opérateur mobile, qui propose un modèle économique low cost.

Le poids du secteur d'activités de la relation-client en France, offshore inclus, se chiffre environ à 2 milliards d'euros de chiffre d'affaire annuel selon les données de la dernière enquête du syndicat patronal SP2C.

Les éléments particulièrement caractéristiques sont la croissance d'activité du secteur, de l'ordre de 5-6% en 2010 *(pour environ 4% en 2009)*, c'est donc bien un secteur qui progresse.

Évidemment, derrière cette progression se trouve l'externalisation de relations-client d'un certain nombre de donneurs d'ordre, qui auparavant la traitaient en interne. La contribution de l'offshore au chiffre d'affaires de 2 milliards montre une progression plus importante que celle des activités réalisées sur le territoire français. Sur 2010, la croissance du CA offshore était de 12 % et celle du CA France de 5 %. Mais ça signifie tout de même que le CA France continue de croître.

Un élément clé expliquant la différence entre les centres de relation-client internes ou externalisés, qu'ils soient en France ou offshore, c'est bien sûr la différence de coût d'un poste de travail. L'ordre de grandeur qui revient souvent dans différentes communications, notamment du SP2C, c'est 80 000 euros en interne au donneur d'ordre, 40 000 euros dans un Centre d'Appels en France, et 20 000 euros pour le centre de relation-client offshore. Ça peut évidemment varier mais cette différence de coût entre interne, externe France et externe offshore reste un élément structurant pour le secteur.

Mais ça n'est sans doute pas le seul à prendre en compte pour comprendre l'organisation du secteur entre ces trois types d'acteurs, on le verra avec l'exemple des opérateurs de télécommunications.

Pour une même activité, si celle-ci est portée en France ou en offshore le CA sera divisé par deux. Pour une activité facturée à 100 au donneur d'ordre par un call center en France, elle sera facturée 50 par un call center offshore. Mais très souvent la marge est supérieure pour le centre de relation-client offshore par rapport au call center installé en France.

Le graphique montre la décomposition du CA en France : *(consulter les graphiques sur le lien internet précisé en fin d'intervention)* - on voit que les coûts salariaux pèsent pour 68 %, les autres coûts pour 24 %, et la marge est de 8 %. Pour un centre offshore, les coûts salariaux sont beaucoup plus faibles et, en fonction des autres coûts, on peut obtenir une marge à 12 % au lieu de 8.

Les éléments clés de cette situation, c'est évidemment le fait que les coûts salariaux sont 3 à 4 fois plus faibles en offshore. Le facteur qui peut éventuellement intervenir en contrepoint c'est le coût des télécommunications, mais si celles-ci n'occasionnent pas de surcoût important, le centre offshore fera des marges supérieures à celles de son équivalent en France.

Sur le poids des activités dans la relation-client, l'élément prépondérant c'est le poids des télécommunications dans le chiffre d'affaires. ...

... En France celui-ci est à peu près égal à 50 %, plus de la moitié. Pour les opérateurs télécom, leur poids dans l'activité confiée à des centres de relation-client offshore s'élève aux 3/4, c'est donc très important. Ces opérateurs externalisent donc énormément, de surcroît à l'étranger. Il existe des secteurs où le poids de l'offshore est nettement plus faible.

Sur ces opérateurs télécom, les facteurs clé pour comprendre comment leur secteur fonctionne, c'est la segmentation de la clientèle, la valorisation de cette segmentation et les coûts de la relation-client. Les graphiques prennent l'exemple d'un opérateur mobile mais on ferait les mêmes observations avec un opérateur ADSL.

Concrètement les opérateurs télécom segmentent leur base client, parmi ces segments certains sont à plus forte valorisation, et pour ceux-ci on fera davantage de relation-client.

Concrètement cela se traduira par un nombre plus faible de client par téléconseiller. En revanche, pour les segments à moindre valorisation, on aura un nombre plus important de clients par téléconseiller.

Une segmentation *« Gold-VIP »*, à très forte valorisation, avec un nombre très réduit de clients par téléconseiller, et les nouvelles offres stratégiques obéissent à la même logique. Les offres de cœur, les forfaits bloqués et les mobicartes ont quant à eux plus de clients par téléconseiller.

Sur la répartition de ces segments entre centres internes, onshore et offshore, la différence se fait en fonction de la valeur des segments. En réalité, ceux qui offrent une plus forte valorisation ou ont un intérêt stratégique seront soit entièrement soit majoritairement traités en interne.

En revanche, le mix interne/externe pourra se déplacer pour le cœur de l'offre. Il pourra y avoir plus de relation-client traitée en externe. Et la sous-traitance se renforcera au fur et à mesure qu'on ira vers des segments de moindre valorisation. Sur les cartes prépayées par exemple, l'activité est essentiellement portée par l'offshore.

Sur la logique de la relation-client et les déplacements d'équilibre avec l'arrivée de Free : les opérateurs télécom ont une double contrainte dans cette relation-client. Un abonné est une source de revenus récurrents à condition qu'il ne résilie pas son contrat. L'optimisation de la relation-client et de la qualité de service contribue à diminuer le taux de résiliation, donc à garder le client.

En revanche l'autre élément de contradiction c'est le ratio *« coût de la relation-client / valeur du segment »*, qui doit être minimisé. C'est ce qui importe à un opérateur qui veut dégager des bénéfices à distribuer. La segmentation de la base client et la différenciation de la relation-client entre interne, onshore et offshore permet de répondre plus ou moins bien à cette double contrainte, ce que nous avons vu dans l'exemple précédent. Dans cette logique de préserver la relation-client mais de minimiser le ration coût/segment, l'arrivée de Free, qui est un opérateur low cost, risque de déplacer les équilibres, même si ce sera différencié.

Globalement, la baisse de la valorisation pour de nombreux segments entraînera la réduction du coût de la relation-client et de nombreux arbitrages dans la répartition interne/onshore/offshore.

■ J. BREITENSTEIN

@ http://www.rezisti.org/callcenter/IMG/pdf/Presentation_colloque_APEX.pdf



Françoise CLÉMENT,
ATTAC (France)

Economiste associée au Centre d'études et de Documentation Économique et Juridique au Caire de 1986 à 2011. ***Elle est membre de la Commission Méditerranée d'ATTAC, de l'Inter-collectif des luttes des peuples arabes, et de la Campagne pour l'audit et l'annulation de la dette de l'Egypte.***

Je vais vous parler de l'impact des délocalisations à la fois dans les pays délocalisant au Nord et dans les pays qui accueillent ces délocalisations au Sud. Je parlerai de façon générale, non seulement sur le secteur des Centres d'Appels, mais vous verrez que mes observations s'appliquent à ce secteur également.

En terme d'impact sur l'emploi dans les pays du Nord, différentes études des années 80 jusqu'à plus récemment *(2007)* estiment que les délocalisations représentent 5% des pertes d'emplois industriels sur une période donnée *(les études faites jusqu'à présent concernaient l'emploi industriel et non le secteur des services)*. **On parle de délocalisation pour désigner le transfert d'emplois d'un pays du Nord à un pays du Sud exactement dans la même activité et pour le même marché du pays du Nord.**

Donc 5 à 6% seulement pour les délocalisations au sens strict, en revanche une étude de Michel HUSSON sur la période 2002-2007 montre que sur 1 million d'emplois industriels perdus entre 2002 et 2007, 73 % des emplois perdus sont dus à des restructurations internes, donc licenciements, réorganisation interne etc... Mais les causes n'en sont pas précisées. Est-ce en réponse à une concurrence extérieure, dans le but d'augmenter les profits ou pour d'autres raisons, ça n'est pas précisé. Environ 14 % de ces pertes sont liées à des fermetures, dont on ne connaît pas non plus les causes.

Si les délocalisations au sens strict représentent une petite partie des pertes d'emplois, la concurrence des pays du Sud en terme d'importations ou de délocalisations est faible numériquement par rapport aux importations et IDE en provenance des autres pays industrialisés *(qui représentent entre 65 et 85 % du commerce et des investissements étrangers).* Mais l'impact des délocalisations ou des importations de pays à bas salaires s'explique par l'écart des salaires.

Les entreprises anticipent :
elles trouvent l'aubaine de produire moins cher même si elles n'y sont pas obligées par la concurrence ou pour élargir leurs parts de marché.
Autre élément : la dérégulation légale et juridique. La libéralisation du licenciement s'est imposée dans les pays du Nord à partir des années 80 puis dans les pays du Sud avec les programmes d'ajustement structurel et la libéralisation économique qui les a accompagnés. On observe également la multiplication des contrats à durée déterminée et du temps partiel, qui crée une précarité de fait.

Donc tous ces facteurs se cumulent pour faire pression à la baisse des salaires et à la détérioration des conditions de travail. Les délocalisations ne sont qu'un facteur parmi tous ceux-ci, qui conduisent, d'après des études menées par l'Organisation Internationale du Travail (OIT) à partir de 2002, à une baisse de la part des salaires dans la valeur ajoutée, au Nord comme au Sud, Chine exceptée, à partir des années 80, et à partir des années 90 pour les pays de l'ancienne Union soviétique et Europe de l'Est.

On assiste à la baisse des salaires moyens, la détérioration des conditions d'emploi et de travail avec l'application des mêmes plans d'ajustement structurel, et une extraversion croissante des économies du Sud, avec une augmentation de la part des exportations de biens et de services dans la valeur ajoutée, et malgré cela, contrairement aux affirmations de la théorie néolibérale, on n'obtient ni l'augmentation des salaires ni l'augmentation de l'emploi puisque le chômage s'accroît.

Donc la question de la relation entre délocalisation et conditions de travail ou niveaux de revenus et développement économique n'est pas du tout une question mécanique. C'est avant tout une question de droit du travail, de rapport de forces, et de capacité des travailleurs à imposer le maintien ou la conquête de droits salariaux, conditions de travail et sécurité d'emploi.

Pour conclure je vais vous donner un exemple en Inde. Lors d'une visite en Inde à l'occasion du Forum Social Mondial de MUMBAI, j'avais rendu visite à des syndicalistes de l'Industrie du Jute à CALCUTTA. Et j'avais appris que les Conventions Collectives en Inde sont limitées à l'espace géographique des entreprises qui ont conclu historiquement cette Convention Collective. Il suffit donc que le responsable de l'entreprise décide de la délocaliser 100 kilomètres plus loin pour qu'il puisse bénéficier de salaires quatre fois inférieurs à ceux de la Convention Collective.
Et si en plus il veut importer de la main-d'œuvre pauvre d'un État voisin agricole, il pourra diminuer le coût de la main d'œuvre de 1 à 40 par rapport au prix payé initialement.
On voit donc bien que même dans un pays à très bas salaire comme en Inde, il n'existe pas de plancher pour les salaires. Lorsque les rapports de force le permettent, l'employeur peut baisser indéfiniment les salaires. Une des mesures mise en œuvre par le syndicat majoritaire, All India for trade unions, historiquement lié au Parti communiste et proche de MOSCOU, a été de préconiser un revenu ...

... minimum d'existence, en particulier pour les paysans dans les zones rurales et dans les États les plus pauvres sans industrialisation.
Car c'est de ces États qui viennent les travailleurs payés 40 fois moins chers que les travailleurs des zones industrielles historiques.

Donc pour lutter contre les délocalisations internes, dans les États où le Parti du Congrès avait perdu le pouvoir, la mise en place d'un revenu minimum pour les paysans, correspondant à peu près à la moitié du salaire minimum. Les paysans se voient donc garantir ce revenu qui réduit l'exode rural.

On voit donc bien que c'est la libéralisation des conditions de travail qui permet la baisse des salaires, et c'est au contraire des mesures légales ou de soutien au revenu qui peuvent permettre de limiter et d'empêcher cette baisse des salaires.

■ F. CLÉMENT



Taha LABIDI,
UGTT (Tunisie)

Secrétaire Général Adjoint du Syndicat UGTT de Téléperformance Tunisie, chargé de la Communication.
Il est affilié UGTT depuis 2007, et élu des salariés à la ***Commission Consultative de l'Entreprise*** *depuis 2010.*

Je vais essayer de parler aujourd'hui des effets de la délocalisation en Tunisie.
Pour commencer avec les effets positifs, la délocalisation permet l'embauche d'une bonne partie des jeunes diplômés de l'université tunisienne. Nous avons aussi des entrées de devises dans le pays, grâce aux salaires des employés versés chaque mois et c'est important pour la balance commerciale du pays.

Ces délocalisations impliquent aussi la création d'emplois indirects sur toute la chaîne amont et aval : groupes de télécommunications, locaux, transports des salariés...

Les délocalisations sont le fruit du processus de mondialisation : les pays d'accueil les subissent autant que les pays d'origine, nous ne les choisissons pas. C'est un phénomène qui a commencé dans les années 60 en Tunisie dans le secteur du textile, ce n'est donc pas une spécificité des Centres d'Appels.

La libéralisation des capitaux impose malheureusement des lois, qui impactent les populations des deux rives de la Méditerranée.

Alors pourquoi délocaliser en Tunisie ? Cela s'explique surtout par la proximité géographique de l'Europe, la main-d'œuvre qualifiée et bon marché, la maîtrise des langues étrangères, ici le Français et un peu l'Italien, une bonne infrastructure télécom, une souplesse juridique et des privilèges fiscaux à la pelle.
Un emploi qui serait stable en Europe ne veut pas dire un emploi stable une fois délocalisé en Tunisie. Les emplois délocalisés sont en effet très précaires, les salaires des pays d'accueil sont très inférieurs à ceux des pays d'origine. On sait qu'avec le salaire d'un téléconseiller en France, on peut en embaucher jusqu'à cinq en Tunisie. Les conditions de travail dans les pays d'accueil ne s'alignent pas avec les standards européens, alors que les objectifs de production des salariés des deux rives sont les mêmes. On assiste à toutes les acrobaties possibles du côté des patrons français ou européens, aidés par des techniciens tunisiens bien rodés à toutes les opportunités existantes dans le droit pour faire du chiffre fondé sur la logique du moins disant social.

Les patrons font beaucoup de chantage au gouvernement du pays d'accueil : la pérennité de l'investissement contre le silence com-

plice sur les violations du droit. Le chantage concerne aussi les différentes destinations *(Tunisie ou Maroc)* ne fait qu'exacerber les tensions sociales car les salariés doutent constamment de la sincérité de l'employeur.

Nous sommes certains qu'ils ne changeront de destination que lorsqu'ils auront trouvé moins cher ailleurs. L'activité syndicale n'est pas déterminante ici, le management à l'objectif doit traiter avec les syndicats.

Dans les années 60, le textile avait été délocalisé vers la Tunisie, et aujourd'hui tout le monde part en Chine. Nous nous trouvons avec des milliers de chômeurs dans ce secteur, ils ne trouvent pas de travail.

Le premier bilan de cette expérience de délocalisation pour nous, c'est que sans vrai salaire et sans emploi durable, on ne dépasse pas le stade de l'emploi précaire et sans lendemain.
Notre position en tant que syndicat, c'est que nous comptons sur la solidarité internationale et à l'échange des expériences et des idées entre syndicats du monde pour faire face à cette tyrannie du capital en mouvement.

Pour finir, je voudrais dire un petit mot aux patrons. Allez au Maroc, en Tunisie, en Égypte, au Sénégal, en Roumanie, **où que vous alliez des femmes et des hommes libres seront là pour défendre la cause juste des ouvriers.**

■ T. LABIDI



Santiago ALONSO FERNANDEZ,
CGT-E (Espagne)

Téléopérateur pour l'entreprise GSS depuis 2005 (GSS emploie 2 500 salariés en Espagne et plus de 5 000 salariés au Pérou).
Il est ***membre du Secrétariat permanent de la Coordination Nationale « Télémarketing » de la CGT-E.***

Comme le disait notre camarade tunisien le secteur du télémarketing n'est pas un secteur nouveau, il s'agit juste de la transformation d'un marché qui souhaite obtenir plus de bénéfices. L'origine du secteur du télémarketing en Espagne, c'est au départ la sous-traitance d'un certain nombre de services publics à des opérateurs privés, par exemple les appels d'urgence, certains services fiscaux, de la police ... Ce sont des services dans des grandes entreprises qui, afin de diminuer les coûts ont sous-traité le travail à d'autres entreprises qui n'offraient pas les garanties de droit du travail et les conditions de salaire équivalentes. Elles sont ainsi passées de salaires de 2 000 euros à des salaires de 8-900 euros, en proposant un statut très minimal aux travailleurs. A ce moment-là, dans les années 90, quand le secteur des Centres d'Appels a connu cette vague de croissance, les luttes syndicales étaient faibles et il existait tout un tas de facteurs défavorables. Les entreprises ont donc employé beaucoup de travailleurs en sous-traitance.

Les entreprises ne se contentent pas de ça, les maisons-mère ont souhaité maximiser les bénéfices en délocalisant dans les pays du Sud, vers le Maroc, l'Amérique latine, au début des années 2000. Nous savons que nous avons 60 000 travailleurs en Espagne dans ce secteur, mais chaque jour de nombreux emplois sont créés en Espagne et en Amérique latine.
Il y a le double d'entreprises espagnoles du secteur en dehors du pays qu'à l'intérieur, dans tous les secteurs dont j'ai parlé toute à l'heure. C'est comme ça car ils peuvent ainsi dégrader les relations de travail, les salaires et précariser les contrats. L'objectif est d'obtenir de nouveaux marchés et que l'organisation des travailleurs soit progressivement remise en cause.
Le licenciement est de plus en plus facilité : dès que des travailleurs commencent à s'organiser pour se battre, on les menace de délocaliser le contrat vers une autre entreprise, et ainsi on obtient la dégradation des conditions de travail.
Notre organisation, la CGT, ...

... n'a jamais signé une Convention Collective car elle considère qu'elles sont abusives et facilitent le licenciement des travailleurs. *L'article 7 et l'article 14* de la Convention des Centres d'Appels permettent de licencier 500 ou 600 travailleurs avec juste une lettre de l'employeur, sur une décision unilatérale. Cette menace de la délocalisation vers l'Argentine, le Maroc ou le Brésil est une menace quotidienne dans les Centres d'Appels. Ils font tout pour que les gens aient peur de demander l'amélioration de leurs conditions de travail.

Un problème que nous rencontrons c'est le manque de coordination avec les travailleurs de ces pays, c'est pour cela qu'une telle rencontre est si importante pour nous. Nous considérons que lorsqu'on travaille pour une entreprise qu'elle soit implantée en Espagne ou en Argentine nous devons nous coordonner avec les syndicats de ces pays. Le client ne souffre pas d'une grève en Espagne car les appels sont pris en Argentine ou ailleurs, donc le travailleur constate que ce type de grèves est inutile. Il est très important d'obtenir que ce type de rencontres nous aide à mieux nous coordonner, car les entreprises implantées en Espagne sont des entreprises que vous connaissez, TELEPERFORMANCE, SITEL... L'année dernière, l'une des entreprises qui a procédé au plus grand nombre de licenciements en Espagne, c'était l'entreprise CATZA mais si je vous dis que l'essentiel des activités de cette entreprise est en rapport avec Canal plus, vous connaissez. Tous ces employés, plus de 2 500, ont été délocalisés au Pérou sur une décision exclusivement économique.
C'était des travailleurs très professionnels car nous avons des données indiquant que le degré de professionnalisation dans le secteur du télémarketing est très élevé : 28 années de moyenne, 50% de diplômés, des gens très qualifiés avec des salaires très bas.
Donc nous pensons qu'il est très important d'avancer dans la coordination de nos luttes.
Notre camarade tunisien l'a déjà dit, s'ils reçoivent des délocalisations, ils doivent avoir l'appui de leurs camarades français qui réalisent le même service.
Nous avons, avec le temps, être capables de dire à nos employeurs que nous ne nous contentons pas de ces conditions de travail et que nous exigeons ce qui est juste car nous ne partageons pas la logique de la délocalisation qui produit de plus en plus de bénéfices pour les entreprises sur le dos des travailleurs.
Il faut se battre, se coordonner pour que l'unité dans la lutte nous bénéfice à tous.

■ S. ALONSO FERNANDEZ



Eduardo MOYANO,
CTA (Argentine)

Salarié de l'entreprise TELEFONICA d'Argentine. Il est ***représentant de la CTA*** *pour la négociation nationale de branche.*

L'un des sujets qui est le plus abordé est très certainement celui des délocalisations économiques, il est lié au processus de production. Je pense que de nombreuses autres questions comme l'identité du travail sont importantes, mais elles nous amènent toutes à la question principale du rapport du travailleur au processus de production, et le fait que le travailleur n'est plus en relation avec le produit final.

Tant qu'il l'était encore, on pouvait construire des relations et des solidarités à l'intérieur de la chaîne de production. Mais maintenant que ça n'est plus le cas, cela implique des conséquences politiques et culturelles, et je voulais aborder la question des conséquences culturelles.

Nous, travailleurs, nous devons nous accepter nous-mêmes, nous devons comprendre que nos comportements et nos manières d'agir sont les mêmes que celles de l'ennemi, et nous battre avec nous-mêmes, pour remettre en question notre question à produire de nouveaux discours, et remettre en question de le rôle de l'être humain dans la chaîne de production.

Dans les pays industriels, nous avons beaucoup établi que la crise procédait de problématiques fiscales ou économiques, nous nous sommes concentrés sur cet aspect de la crise. Mais nous devons analyser aussi le taux de bénéfices.
Cette crise a eu des impacts culturels, sociaux... et la délocalisation est un de ces éléments. C'est

un outil qui a été construit pour contrecarrer l'instabilité économique.
Non seulement le chômeur en subit les conséquences, mais c'est aussi le cas de celui qui a un emploi et il n'a même plus la possibilité de garder cet emploi.

La délocalisation est un outil de disciplinarisation des puissances économiques pour consolider un processus de production qui porte atteinte à la vie humaine.

En Argentine, nous pensons que nous devons favoriser un mouvement politique, social et culturel de libération nationale, mais aussi de libération humaine.
En disant cela, je veux dire que l'activité syndicale est nécessaire, mais elle ne suffit pas car il s'agit aussi d'un problème politique. Nous devons porter au-devant de la scène publique une analyse des modes de consommation, et nous demander si cela apporte des bienfaits humains. C'est là-dessus que le débat doit se concentrer pour trouver une sortie de crise. Nous ne devons plus rester passifs et dire que nous devons nous adapter à la situation actuelle.

Nous devons analyser les accords cadre : ont-ils été suffisants pour modifier les relations entre les entreprises et les travailleurs ? Non. Dans la plupart des cas cette méthode a privilégié une politique qui n'a pas endigué les injustices.

Je viens d'un pays où à la différence d'autres, nous avons connu le plein emploi et des bonnes conditions sociales. Après une dictature farouche, des prisonniers politiques, de la torture, les conditions se sont progressivement dégradées et la planification des inégalités s'est développée.

Parmi les travailleurs mêmes, nous les naturalisons et considérons que les inégalités sociales sont normales. Donc nous devons déconstruire notre propre pensée et à partir de là commencer à remettre en question ce qui a été établi jusqu'à présent. Cela doit faire partie du débat des travailleurs. Les syndicats sont nécessaires mais ne suffisent pas.

Il nous revient de faire partie d'un mouvement de libération.

Nous devons prendre exemple sur la Tunisie, qui mène une lutte exemplaire depuis longtemps, et nous devons importer cette lutte dans notre pays.

■ E. MOYANO



Juan José RODRIGUEZ,
CGT - E (Espagne)

Je voulais parler de ce que j'ai vu sur internet dans la presse de notre pays hier. Il y a un mois et demi, le Gouvernement Espagnol a fait une réforme du droit du travail, avec l'idée de favoriser l'accès à l'emploi des 5 millions de personnes au chômage dans le pays.

Cette réforme a aggravé les licenciements. 1 250 emplois se perdent actuellement en Espagne, et il s'agit d'emplois de personnes de 45-50 ans, qui avaient toute une vie professionnelle derrière eux, et ces emplois vont être transformés en emplois précaires dans des conditions insoutenables.

On parlait des mini-jobs en Allemagne et c'est l'exemple qui est donné en Espagne. Un emploi à 400-500 euros par mois serait très en dessous du salaire minimum espagnol, donc on voit bien que ça ne va pas apporter la solution et il est clair que la solution ne proviendra pas du gouvernement, qui fait partie du problème. La solution doit venir des travailleurs, de la base qui souffre de cette répression au quotidien. Comme le disait le camarade argentin, beaucoup de personnes ne sont pas conscientes du niveau auquel nous sommes dépendants du capital. De plus en plus l'Espagne ressemble à la Grèce, et je voulais vous apporter ce témoignage pour vous dire que c'est nous, par la lutte, parce que nous portons la démocratie, qui seuls pouvons changer la situation.

Michèle GUIGAND,
CGT TELLIS Corrèze
(France)

Je suis d'accord avec notre camarade argentin pour aller puiser une nouvelle énergie dans la lutte tunisienne, mais je pense que le passé syndicaliste français peut nous aider. Outre le fait qu'on est dépendant du capital, je dirais qu'on l'alimente, par notre travail, notre sueur, et on travaille pour des affameurs. On sait très bien que quand on a juste ce qu'il faut pour vivre, qu'on est juste à la limite et qu'on travaille tous les jours pour faire vivre sa famille, on n'a pas le temps de se battre pour autre chose.

Je pense qu'il faut qu'on prenne conscience, et c'est ce que je véhiculerai comme message en rentrant dans mon Centre d'Appels, que plus notre travail sera précaire moins nous aurons de forces pour nous battre contre le capital que nous alimentons. Il existe la force de l'argent mais il existe la force du travail et la loi du nombre et c'est nous. Alors en dehors du fait d'en parler il faut que nous prenions des actes. Car tout ce que nous entendons ici sur la loi du marché, les contraintes des donneurs d'ordre, ça n'est pas notre problème, on s'en moque. En revanche, tous les jours nous devons nous battre, que ce soit pour acquérir des droits pour les camarades de certains pays et c'est très difficile, ou se battre, en France, pour préserver ceux que nous avons et qu'on veut nous enlever de façon inadmissible.

Alors je pense que dans l'histoire du syndicalisme français nous pouvons trouver des exemples à suivre.

Inspecteur du Travail,
(France)

Pour détruire des emplois par la délocalisation, il faut d'abord les avoir créés. Nous voyons aujourd'hui des syndicats patronaux, en France, se vanter de créer énormément d'emplois dans le pays, même si d'autres sont détruits dans le même temps.

Ça me rappelle un discours tenu dans les années 70 par d'autres syndicats patronaux qui ont acquis aujourd'hui un poids politique et économique exceptionnel : <u>ceux de la grande distribution</u>.

Ils nous disaient alors *« C'est la crise mais nous sommes les seuls en France à créer des emplois ».*

Mais ils détruisaient dans le même temps un nombre colossal d'emplois, ceux des boutiques qui fermaient en centre-ville du fait de la création des hypermarchés.
En réalité celle-ci a entraîné des dégâts infinis sur le tissu commercial français, en dépit des créations d'emplois. Aujourd'hui, il faudrait lancer une réflexion de même nature sur les Centres d'Appels.

Je prends un exemple au Ministère du Travail :
Quand vous avez besoin d'un renseignement, salarié, militant syndical... vous téléphonez à la Direction Départementale du Travail et vous prenez rendez-vous avec l'Inspecteur du Travail ou le Contrôleur du Travail que je suis. Jusqu'il y a quelque temps on avait l'Agent de Contrôle au téléphone. Puis les services départementaux ont créé des services de renseignement où des contrôleurs hyper-rodés font réception du public et accueil téléphonique.

Aujourd'hui, le Ministère songe à ouvrir des plates-formes téléphoniques où l'on mettra des Contrôleurs du Travail qui ne feront que du téléphone. D'ailleurs on a déjà une sous-traitance puisque lorsque vous composez le 39-39 vous tombez sur TÉLÉPERFORMANCE ou B2S, je ne sais pas qui a le marché aujourd'hui. A un moment, c'était en tout cas TÉLÉPERFORMANCE, qui faisait du renseignement téléphonique sur le Droit du Travail. Ils étaient d'ailleurs les derniers à le faire, une quinzaine.
Voilà comment se produit aujourd' hui l'emploi. C'est par démantèlement des métiers.

La même chose se produit à la Sécurité sociale. Dans les Caisses d'Allocations Familiales et les CRAM on a des plates-formes téléphoniques créées aujourd'hui, mais ce ne sont pas de nouveaux services qui sont rendus aux usagers, bien au contraire c'est un appauvrissement. Autrefois, vous vous déplaciez pour obtenir un renseignement lors d'une rencontre avec une personne physique. Aujourd'hui, vous passez par une plate-forme téléphonique.

Demain, ce sera externalisé et après-demain ce sera au Maroc.

Un autre exemple : l'année dernière est sorti un décret de télémédecine. On peut maintenant, en France, faire de la médecine par téléphone.

Qui a poussé pour que ces décrets sortent ? Ce ne sont pas les Médecins Généralistes. Donc on pourra faire de la Médecine à distance, puis ensuite on créera des plates-formes téléphoniques avec des Médecins. Mais comme en France les Médecins sont rares et chers, ils n'accepteront pas de travailler dans ces conditions... au moins en France. On trouvera des Médecins que vous aurez formés avec des impôts tunisiens ou marocains et qui, puisqu'ils sont au chômage, seront prêts à faire de la consultation à distance.

La lutte à mener est à la racine de la création de cette division et cette parcellisation du travail, et si nous ne les remettons pas en cause, nous obtiendrons les résultats qu'on connaît en matière d'appauvrissement de la relation humaine. Car c'est cela que nous sommes en train de détruire en la faisant de manière factice.

Christian PIGEON,
SUD PTT
(France)

Je voudrais faire une brève intervention pour dire qu'on a de grosses difficultés aujourd'hui pour penser nos revendications, à la fois dans les pays donneurs d'ordre et dans les pays de délocalisations, pour faire en sorte qu'elles soient les mêmes partout et qu'on impose au donneur d'ordre que le coût soit plus élevé quel que soit le pays, mais aussi que notre activité professionnelle se déroule dans les meilleures conditions, avec les meilleurs salaires et les meilleures conditions de travail.
C'est donc une difficulté de travailler toujours plus ensemble pour que nos luttes et demandes soient les plus coordonnées possibles.
On a eu un premier exemple, cela figure dans le document qui nous a été remis, avec la déclaration issue du **Forum Social Mondial de DAKAR**, où on nous avons cherché à faire en sorte que partout nous portions les mêmes revendications, qu'on évite de se jeter la pierre entre travailleurs de différents pays, de s'accaparer le travail.

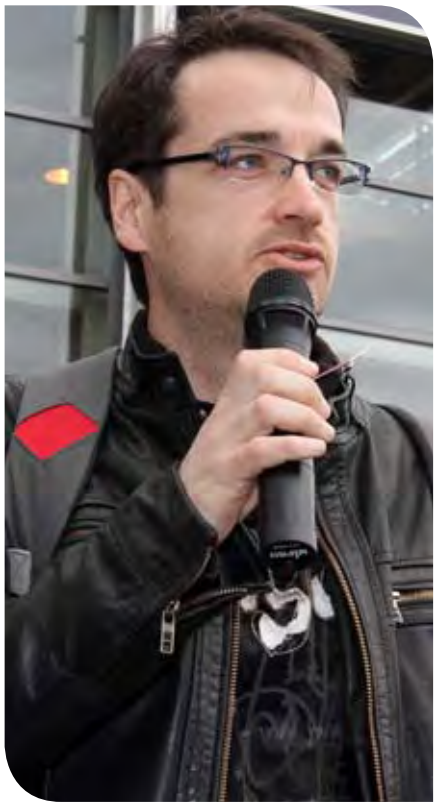
Frédéric MADELIN,
SUD PTT
(France)

Nous avons quelques minutes pour essayer de clôturer ces quelques jours de travaux.
J'espère que ça vous a plu et que vous avez appris des choses.
Nous avons essayé, avec les organisations syndicales présentes, de nous réunir lundi soir pour discuter du futur de ce réseau et de ce que nous pouvons nous donner comme objectifs, afin d'évaluer surtout ce que nous pouvons dès à présent faire ensemble.
Il est important de rappeler que nous construisons un réseau, ce n'est pas une union ou une tentative de structure bis ; nous voulons essayer d'échanger des informations et faciliter la coordination.
Nous avons beaucoup discuté et nous sommes parvenus à quelques points d'accord entre toutes nos organisations. Hier soir, nous avons rédigé quelque chose reprenant ces conclusions, que je vais vous lire. ...

... Nous avons également préparé **une déclaration de soutien aux salariés de TOTAL CALL**, qui est une filiale du groupe FREE au Maroc, qui est en grève depuis 12 jours, à la fois sur leurs salaires et leurs conditions de travail mais aussi parce que cette société est en train de licencier abusivement plusieurs centaines de salariés.

C'est un challenge que nous pouvons nous fixer, dès à présent et pour l'avenir :
soutenir l'ensemble des équipes syndicales à travers le monde quand elles essaient de lutter, voire même quand elles essaient de se créer.

Il existe différentes manières d'y parvenir :
rencontrer les directions des multinationales en France, comme nous avons pu le faire avec ORANGE et B2S, intervenir directement dans les Comités de Groupe ou les Conseils d'Administration... de nombreux exemples ont été donnés hier.



Je vous lis le communiqué de presse : ■ ■ ■

Solidarité avec les grévistes marocains de TOTAL CALL

Déclaration commune des organisations syndicales :

- → NCCU (Afrique du Sud),
- → CTA (Argentine),
- → CNC-CNE et FGTB SETCA (Belgique),
- → CGT-E (Espagne),
- → CGT FSE et Sud PTT (France),
- → CUB et USB (Italie),
- → Fi.SE.MA (Madagascar),
- → UGTM (Maroc),
- → FNV (Pays-Bas),
- → CNTS et SNTPT (Sénégal),
- → UGTT (Tunisie).

présentes au **Colloque International des Centres d'Appels**, réunies entre le lundi 2 avril et le jeudi 5 avril à PARIS.

Depuis 12 jours, un mouvement de grève affecte le call center de FREE au Maroc, TOTAL CALL.
La filiale du groupe de Monsieur NIEL est aujourd'hui dans l'impasse sociale puisque son milliardaire de PDG refuse de répondre aux exigences des salarié-e-s. L'ensemble des organisations syndicales apporte donc son soutien aux 1 700 salarié-e-s de la filiale de FREE et à son syndicat UMT dont les représentants syndicaux sont menacés de licenciements.
L'entreprise qui a pourtant crié depuis des mois son caractère social avec le lancement de FREE Mobile licencie d'ores et déjà 175 personnes de manière abusive.
Il nous paraît aujourd'hui important que l'Etat et l'ARCEP demandent des explications à leur champion des prix bas... Le Réseau International des Centres d'Appels apporte quant à lui son soutien total à ces salarié-es et à leur lutte.

Fait le 4 avril 2012,
à Saint-Denis.

Je vous lis maintenant la déclaration élaborée ensemble concernant les pistes de travail en commun : ■ ■ ■

Téléconseillers du monde entier, UNISSEZ-VOUS !

Nos patrons mondialisent la précarité, les méthodes de management et l'exploitation des travailleuses et des travailleurs.

<u>Nous, nous construisons un réseau international des Centres d'Appels pour défendre ensemble nos intérêts communs</u> :

→ les salaires,

→ les conditions de travail et

→ les libertés syndicales.

L'activité des Centres d'Appels est importante dans l'activité économique et sociale de nos pays mais comme nous l'écrivions il y a un an au **Forum Social Mondial de Dakar** :

« Plutôt que de parler de croissance nous voulons parler de développement et plutôt que de parler de création de valeur nous voulons obtenir une autre répartition des richesses.

Nous voulons que ces richesses créées dans nos pays reviennent là où elles ont été produites par le travail et ne repartent pas enrichir les actionnaires des multinationales qui nous emploient ».

Nous refusons le dumping social !

Nous réclamons un travail de qualité pour le public et exercé dans la dignité, le respect de nos identités. Nous revendiquons des conditions et une organisation du travail respectueuse des humains, des salaires qui nous permettent de vivre et de faire vivre nos familles quel que soit le pays ou le territoire dans lequel nous travaillons.

Des échanges riches !

La tenue de ce colloque les 2, 3 et 4 avril 2012 a été un moment clef et fort d'échanges et d'expériences entre les salarié-e-s des Centres d'Appels de tous les pays. Toutes et tous, nous avons estimé que ces échanges ne devaient pas être sans lendemain.

Des décisions pour construire un autre futur :

Face à des employeurs organisés à l'échelle de la planète, les organisations soussignées s'emploieront à constituer un réseau d'échanges pour :

→ réaliser une cartographie des entreprises *(capitaux filiales, présence syndicale et des contrats qui y sont exploités),*

→ continuer la mutualisation des informations concernant les conditions de travail dans les Centres d'Appels,

→ être présentes au prochain Forum Social Mondial qui devrait avoir lieu à Tunis. Nous y tiendrons une grande réunion des salarié-e-s des Centres d'Appels dans la suite de notre colloque.

Non à la répression syndicale !

En ce qui concerne les libertés syndicales, nous avons pu constater que le chemin était long pour que chaque salarié-e, à travers le monde, puisse s'exprimer et défendre ses droits librement.

Dans ce cadre, nous allons renforcer notre coopération en systématisant l'envoi de communiqué de presse ou de fax de dénonciation de ces méthodes, dignes d'un autre âge. Nous saisirons aussi les maisons mères des multinationales, qui ne respectent pas ce droit élémentaire, ainsi que les donneurs d'ordre que ce soit via leur direction mais aussi via les instances représentatives du personnel.

Organisations signataires :

National Contact Centre Union - NCCU (Afrique du Sud), **Central de Trabajadores de Argentina – CTA** (Argentine), **Centrale Nationale des Employés / Confédération des Syndicats Chrétiens – CNE / CSC** (Belgique), **Syndicat des Employés, Techniciens et Cadres de la FGTB – SETCA / ABBV - BBTK** (Belgique), **Confederacion General del Trabajo – CGT** (Espagne), **Fédération CGT des Sociétés d'Etudes** (France), **Fédération des syndicats Solidaires Unitaires Démocratiques des activités Postales et des Télécommunications – SUD PTT** (France), **Confederazione Unitaria di Base – CUB** (Italie), **Unione Sindicale di Base – USB** (Italie), **Confédération Générale des Syndicats de Travailleurs de Madagascar – FI.SE.MA** (Madagascar), **Fédération Démocratique du Travail – FDT** (Maroc), **Union générale des travailleurs du Maroc – UGTM** (Maroc), **Confédération Syndicale des Pays-Bas - FNV** (Pays-Bas), **Confédération Nationale des Travailleurs Sénégalais – CNTS** (Sénégal), **Syndicat National des Travailleurs des Postes et Télécommunications - SNTPT** (Sénégal), **Union Générale Tunisienne du Travail – UGTT** (Tunisie)

Fait le 4 avril 2012,
à Saint-Denis

...

Dans cette déclaration, nous reprenons les différentes propositions qui ont été faites dans les débats :

→ La mutualisation des informations concernant les conditions de travail dans les Centres d'Appels.

Avec la continuation de l'établissement d'un tableau assez basique qui reprend le temps de pause, le wrap up, les salaires... en somme les conditions de travail et les caractéristiques spécifiques à nos métiers. Il a été demandé aux syndicats des différents pays de commencer à le remplir pour pouvoir établir des comparaisons, par exemple sur le temps de pause. Le but en premier lieu est de comparer ce que la législation prévoit par pays. Nous verrons plus tard si nous pouvons élargir à une entrée par entreprise.
La deuxième partie de cette base de données vise à aider à mettre en ligne des informations d'enquête pour aider les camarades des autres pays qui n'ont pas encore étudié une question. Par exemple, il existe en France depuis quelques années, un débat sur les chocs acoustiques, qui sont ces bruits répétitifs entendus par les opérateurs de façon assez forte. Plusieurs affaires ont été portées à la connaissance des syndicats et du public, notamment à CCA, à TELEPERFORMANCE. Ces personnes sont devenues sourdes à cause de cela. Il n'y a pas réellement eu d'enquête approfondie en France sur cette question, mais en Angleterre et en Australie, un travail a été entrepris, les syndicats ont travaillé sur la question, le magazine *« En contact »* a sorti, il y a 5-6 mois, une grosse enquête. Donc on a un peu avancé, et l'intérêt de cette partie de la base de données sera de mettre en contact les syndicats ayant travaillé sur le dossier, par exemple les camarades d'Afrique du Sud, de Nouvelle Zélande et d'Australie, avec ceux qui le souhaiteraient, et leur mettre à disposition en ligne les informations pertinentes.

→ Mise en place des commissions de travail sur les outils du métier, les maladies du travail et le fonctionnement du réseau.

Hier, Imad ZERIOUCH expliquait qu'il n'existait de maladies professionnelles propres aux Centres d'Appels au Maroc, et il demandait la liste en France de ces maladies répertoriées comme professionnelles liées aux Centres d'Appels. L'idée serait donc de travailler là-dessus.
Il y a une demande de commission sur le fonctionnement du réseau, dont le but serait de mieux comprendre les attentes de chacun, et voir s'il est possible d'établir des règles de fonctionnement entre nous, qui respectent l'identité de chacun sans obliger tout le monde à faire la même chose. Ça se pose notamment par rapport à l'idée de mener des campagnes et des journées de mobilisation ensemble. Or on a bien vu qu'entre la Suisse, le Maroc et la Tunisie, les règles de grève ne sont pas les mêmes. Il faut trouver une culture d'ensemble pour pouvoir se respecter et construire un réseau avec une vraie raison de vivre.

→ Notre présence au prochain Forum Social Mondial qui devrait avoir lieu à Tunis. Nous y tiendrons une grande réunion des salarié-es des Centres d'Appels dans la suite de notre Colloque.

Ce Forum Social Mondial a lieu dans un an, la première réunion qui a permis de lancer ce réseau avait eu lieu à Dakar, au précédent FSM. Donc nous nous sommes donné l'objectif, sachant que c'est particulièrement important qu'il ait lieu en Tunisie, d'essayer de développer des ateliers qui nous permettront de discuter avec les camarades tunisiens sur les Centres d'Appels.

Ce document de travail va être remis au propre pour le partager, le traduire en plusieurs langues. Il présente les objectifs que nous nous fixons pour l'année à venir. On aura besoin de vous pour dresser la cartographie des entreprises, décrire les filiales, les contrats... tout ça passe avant tout par les équipes syndicales.

Comme je l'ai dit auparavant, nous sommes partis du constat qu'il était très difficile et très illusoire d'appeler à des journées mondiales de mobilisation ou de grève, mais qu'on pouvait essayer rapidement de mener des campagnes communes reprises en partie ou totalement par le réseau, chacun étant libre de son choix.

La vraie problématique est selon nous de toucher la base pour ces campagnes, et cette cartographie devrait nous permettre d'avancer assez vite sur ces campagnes.

Quand on aura tous les contacts on pourra vous mettre en relation et pourquoi ne pas mener de vraies campagnes par groupe, ce qui est plus facile que de mener des journées de grève internationales sur l'ensemble de nos entreprises aux vies et aux histoires complètement différentes. Même si cela ne doit pas nous empêcher d'essayer de le faire à un moment.

UNI Mois d'action dans les centres d'appel 2012

POUR UNE GESTION DES PERFORMANCES INSPIRÉE DE LA BASE



La Fédération CGT des Sociétés d'Etudes a réalisé **un livret** destiné à l'ensemble des salariés travaillant dans un Centre d'Appels Prestataire. Celui-ci part du postulat qu'il ne peut y avoir de réelles défenses de ses droits sans en avoir une véritable connaissance. Nous l'avons conçu comme un petit guide des droits élémentaires applicables à ce secteur, complété des propositions CGT. **Ce livret est gratuit** pour les syndiqués et structures CGT qui en font la demande auprès de la Fédération, par courriel à l'adresse suivante :

@ ccnpresta@cgt.fr

Manifestation devant le SECA

(Salon des Professionnels des Centres d'Appels)



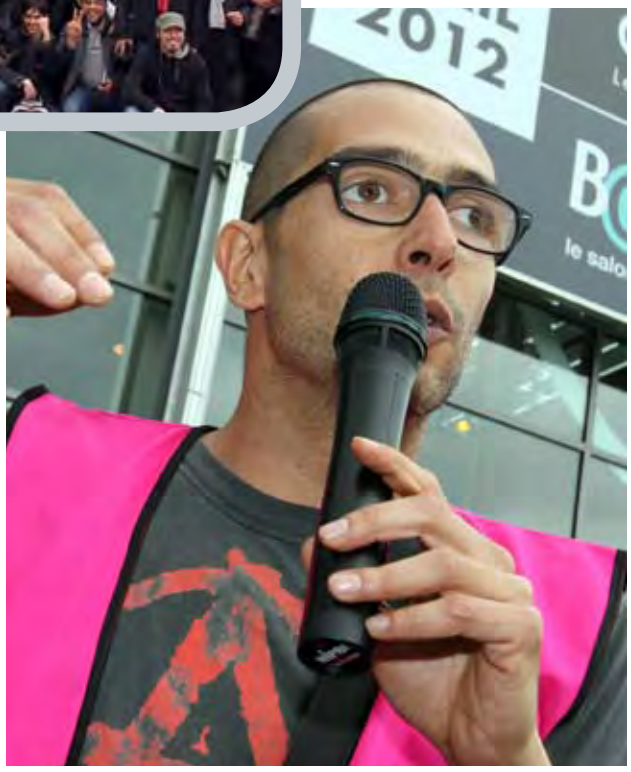
Que viva la lucha de la clase obrera !











Revue de Presse

La liste et les articles de presses traitant de ce **1er Colloque des Centres d'Appels** sont consultables sur le lien suivant :

http://www.rezisti.org/callcenter/spip.php?article17


basta!
Call-centers : la précarité au bout du fil
Mutuelles, associations et coopératives
Plates-formes
bulletin d'informations du magazine En-Contact
TunisiaIT
Le Journal
Manif de téléopérateurs à Paris
Libération
à l'aide des téléopérateurs
Centres d'appels, voyage en Absurdie
lutte plurielle
Centres d'appels : sous à l'esclavage moderne
RTL.fr Ecouter. Voir. Partager.
QUÊTE RTL : l'enfer des salariés des centres d'appel
l'Humanité.fr
FÊTE DE l'Humanité
PETER DOHERTY
SOCIAL-ECO
A l'encontre
Les conditions de travail dans les centres d'appels en Suisse
Le malaise dans les centres d'appels n'a pas de f
MONDIALISATION
FATALE CONCURRENCE ?
MiroirSocial
yabiladi

Glossaire



Tout métier se caractérise par un vocabulaire propre.

Les Centres d'Appels ne font pas exceptions à cette règle.

Pour une meilleure compréhension des débats, nous vous proposons un petit **lexique des termes les plus courants.**

a

Accord en ligne :

Accord recueilli par téléphone par le télémarketeur. Cet accord donné par le prospect ne peut être compris que comme la manifestation d'un intérêt qui doit généralement être concrétisé par le renvoi d'un document signé *(contrat, bon de commande...)*.

On mesure le taux de chute entre l'accord en ligne et l'accord ferme par écrit.

Accroche :

Titre destiné à une publicité ou un document pour capter l'attention.

Phrase courte placée au début d'une lettre, sur la première page d'un dépliant, ou au téléphone, pour attirer l'attention.

ACD :

(Automatic Call Distribution)

Matériel téléphonique adapté à l'activité des Centres d'Appels, supportant des pointes de trafic et intégrant des fonctions de gestion organisationnelle.

Il a fonction de distribution ou répartition équitable des appels entrants ou de traitement de tous les appels. Il présente également des fonctions de supervision.

Est appelée Distribution Automatique des Appels en français *(DAA)*. Celui tend à être maintenant remplacé par un centrex, serveur de téléphonie en VOIP.

Acheminement :

Ensemble des opérations postales comprises entre le dépôt et le bureau distributeur.

Action marketing :

(marketing action)

Initiative d'une marque/entreprise qui crée un contact avec un client / prospect afin d'atteindre un objectif business ou marketing. L'action marketing est composée d'une offre à valeur ajoutée pour le client *(ex : une réduction, une invitation, une information sur un produit)* qui est proposée à travers un canal de communication et avec un timing.

Actif :

Se dit d'un client dont le dernier achat a été effectué récemment et recensé comme tel dans la base de données.

Adressage :

Ensemble des techniques visant à personnaliser l'adresse et les noms de l'entreprise et de l'interlocuteur sur l'enveloppe porteuse, le courrier... L'adressage peut être manuel ou utiliser l'impression impact laser, jet d'encres... directement sur le support ou sur des étiquettes Cheshire.

Adresse IP ou numéro IP :

Numéro d'identification d'un ordinateur sur Internet.

(ex : 166. 345.51.08)

Adresses antivol :

(ou pièges)

Adresses insérées dans un fichier par son propriétaire, afin de contrôler son utilisation et notamment pour repérer toute utilisation frauduleuse

Adresses témoins :

Adresses insérées dans un fichier par le Maître d'Ouvrage ou un prestataire, afin de contrôler le bon déroulement de l'opération.

Advance message :

Message transmis au client ou au prospect quelques jours avant la diffusion du message principal et qui est destiné à annoncer l'arrivée de celui-ci afin d'en renforcer l'impact.

Affinité :

Ratio entre l'audience utile *(ou audience sur la cible)* et l'audience totale du support, qui met en évidence la proximité d'une population cible avec un support.

Affranchissement :

Terme qui comprend à la fois la taxe postale d'affranchissement et l'action qui consiste à indiquer cette taxe sur un message. Celui-ci peut se faire manuellement à l'aide de timbres ou par machine à affranchir.

AIDA :

Formule de progression des arguments, dans les textes et la conception graphique :

Attirer l'attention, susciter l'Intérêt, provoquer le Désir, inciter à l'Action.

Annonce-presse :

Annonce commerciale publiée dans un journal, un magazine... comprenant un bon de commande, de demande d'information..., que le prospect doit remplir, découper et retourner à l'annonceur.

Le bon à découper se trouve généralement au bas de la page à droite ou à gauche.

Annonceur :

Entité qui a recours à la communication *(publicité, marketing direct etc.)*

...

Appel entrant :
(inbound)

Ce sont les appels téléphoniques émis par des clients ou prospects vers un Centre d'Appels. Ils correspondent à des demandes d'information et/ou volonté d'achat d'un produit ou service d'une entreprise ayant fait figurer un numéro d'appel lors de ses campagnes commerciales *(pub télévisée, magazine, affichage, radio, site internet).*

Appel sortant :
(outbound)

Au sein d'un Centre d'Appels téléphoniques, on va parler d'appels sortants en opposition aux appels entrants. Il s'agit d'appels téléphoniques mettant en relation un agent et un client. Des systèmes automatiques, à base de serveurs vocaux permettent d'effectuer automatiquement la même chose sans avoir recours à une personne, pour certains services : par exemple service d'alertes bancaires, d'annonces vocales de suivi de livraison d'un colis.

Ce type de système s'appelle un automate d'appels *(autodialing en anglais).*

Argumentaire :
(Cf. Script)

Élément d'un guide d'entretien sur un support papier ou informatique comprenant des phrases et expressions prédéfinies pour assister un télévendeur lors d'une campagne de prospection ou de vente.

Celui-ci facilite et optimise le rendement du Télémarketing.

Un bon scénario d'appel présente le produit/service de manière dynamique et intègre les réponses aux objections du prospect.

Asile colis :

Ensemble de messages de promotion non adressés, pour des produits non concurrents introduits dans les colis de la vente par correspondance.

ASP :

Application Service Provider, le mode A.S.P consiste à proposer l'accès en mode locatif à des services applicatifs disponibles en ligne.

Attrition :
(taux)

Connus aussi sous le nom de *« Churn »* ; l'attrition ou le taux d'attrition correspond à la perte de clientèle ou d'abonnés pour une entreprise. C'est une donnée très importante puisqu'elle permet de mesurer la fidélisation.

Audience :

Ensemble des lecteurs d'un journal ou d'un magazine. Nombre de visiteurs d'un serveur Web *(Internet).* Nombre de téléspectateurs soumis aux spots publicitaires.

Audiotel :
(Serveur Vocal Interactif)

C'est un système informatique de réception, de mémorisation et de routage des appels téléphoniques.

Un serveur vocal contient des messages sonores préenregistrés.

Les appelants obtiennent les réponses à leurs demandes et sont dirigés vers le service concerné à l'aide des touches numériques de leur clavier de téléphone.

Audit marketing :

Diagnostic poussé d'une politique marketing.

Auto-entrepreneur :

Statut de travail applicable à partir du 1er janvier 2009, facilitant l'accès à une activité indépendante.

Automate d'appels :
(appels sortants)

Système générant à partir d'un fichier préalablement établi une séquence d'appels automatiques et diffuse des messages vocaux personnalisés après décrochage.

Au besoin, le système enregistre un accusé de réception.

Automatic Number Identification :
(A.N.I.)

Fonction téléphonique qui permet d'identifier/visualiser le numéro de téléphone *(SDA)* du poste qui appelle.

Avantage :

Proposition commerciale mis en exergue dans l'argumentation *(Paiement différé, essai gratuit, garantie satisfait ou remboursé, trois produits pour le prix de deux...)* qui a pour but de stimuler les acheteurs potentiels.

b

Back-office :

Le back-office regroupe la partie du système d'information à laquelle l'utilisateur final n'est pas confronté. C'est l'ensemble de la gestion opérationnelle et administrative liée à la vente de produits ou services : logistique, comptabilité, ressources humaines, juridique...

Dans un contexte général, ensemble des entités de l'entreprise sans contact direct avec la clientèle : comptabilité, production, informatique, RH, finance, logistique, etc.

Bande passante :

Débit en bits, d'un canal de communication

Base de données :

(BDD)

Collection de données relatives à un sujet particulier, par exemple des informations sur les clients.

BDDM :

(Base de Données Marketing)

Progiciel qui gère d'une manière organisée et relationnelle les informations provenant des différents services au siège de l'entreprise, de la force de vente, des agences, usines..., des producteurs de fichiers, de la pige presse, de l'Internet... dans le but d'augmenter les performances des opérations marketing et commerciales. Fichier informatique de noms et d'adresses de personnes ayant une ou plusieurs caractéristiques communes.

La base de données peut être enrichie avec des informations : référence, fréquence et montant des achats, possession d'une carte de fidélité, nombre de points cumulés, etc.

Ce système appelé aussi *« Infocentre »* permet de mémoriser et de centraliser les données marketing et commerciales intéressantes, qui seront ensuite exploitées par le responsable du Marketing Direct, pour réaliser des actions de Marketing Direct parfaitement ciblées et adaptées aux besoins des clients et des prospects.

Benchmarking :

Méthode d'évaluation technico-économique consistant à mesurer la productivité de tout ou partie du système d'information d'une entreprise.

Puis à comparer les résultats obtenus à ceux d'un référentiel de performances.

BEP :

(Break Even Point)

Point mort. C'est le seuil de rentabilité d'une opération de Marketing Direct.

Pour le calculer, il suffit d'additionner le montant de la marge brute des ventes réalisées, et ensuite, soustraire le coût des différentes phases de l'opération *(création et impression des messages, location de fichiers, mise sous pli et routage, gestion des retours, envois des relances par courrier, taxes téléphoniques, visites sur le terrain...).*

Best Practices :

Cela correspond à l'échange et au partage de connaissances et de techniques de travail entre les collègues. Cet échange est indispensable pour progresser et travailler en équipes, et intervient fréquemment en Centres d'Appels, par exemple pour formuler la meilleure réponse à une objection client.

Blind test :

Type de test consommateur *« à l'aveugle »*, le produit testé n'est pas identifiable par les testeurs.

Bonus :

Avantage qui s'ajoute à l'offre de base *(remise supplémentaire, cadeau, service gratuit...).*

Brokage :

Nom anglo-saxon pour désigner le courtage en français.

Brokers ou list brokers :

Nom anglo-saxon pour désigner les loueurs ou courtiers de fichiers.

Bus mailing :

Regroupement d'offres de différents annonceurs ou produits, envoyé à une même cible.

Business to Business :

(B to B)

Communication d'une entreprise vers d'autres entreprises.

Business to Consumer :

(B to C)

Communication d'une entreprise vers les particuliers.

C

Cadeau :

Objet ou service promotionnel dont l'obtention n'est pas liée à un achat.

Call blending :

Il s'agit de la possibilité d'un agent de pouvoir traité à la fois des appels entrants et sortants.

L'agent peut être simultanément affecté à une campagne de télémarketing *(appels sortants)* et peut recevoir des appels entrants en cas de pointe du trafic entrant.

Call Center :

Nom anglo-saxon pour désigner Centre d'Appels en français.

Call back :

Technologie donnant à l'utilisateur la possibilité de demander à l'entreprise de le rappeler. Le call back ou web call back permet à un internaute de laisser son numéro de téléphone sur Internet pour se faire rappeler immédiatement ou en différé.

Call Monitoring :

Connu aussi sous le nom de *« double écoute »* dans les Centres d'Appels, le call monitoring intervient lorsqu'un tiers *(souvent le superviseur)* écoute la conversation d'un téléconseiller avec son interlocuteur afin de l'aider et de lui indiquer ses points d'amélioration. C'est une étape fondamentale de la formation, permettant de progresser. A chaque fois qu'un téléconseiller est sur *« double écoute »*, il est averti par un bip sonore afin de ne pas être pris en défaut.

Call through :

Système permettant aux internautes visitant un site de se mettre en relation avec un téléconseiller pour obtenir une prestation de service allant du simple renseignement à la vente de produits ou de services, et ce, sans interrompre la connexion avec internet. Il existe plusieurs modes de fonctionnement des campagnes d'appels sortants :

→ mode *« preview »* :

Le début de l'appel sortant est à l'initiative de l'agent.

→ mode *« progressive »* :

Le début de l'appel est à l'initiative du système *(moteur d'appels)* les appels sont générés automatiquement dès disponibilité d'un agent.

→ mode *« predictive »* :

Le début de l'appel est également à l'initiative du moteur d'appels, mais il est généré sur des hypothèses statistiques indiquant la future disponibilité d'un agent.

Cette solution présente des avantages et des inconvénients :

moins d'attente coté agent en contrepartie c'est le client qui risque d'être mis en attente.

Call to Action :

Offre ou message assez puissants pour provoquer une réaction spontanée du prospect. Le Call to Action est la pièce maîtresse de toute opération de marketing directe. Son absence peut rendre l'opération stérile ou au moins aveugle.

Cannibalisation :

Conséquence négative du succès d'un produit sur un autre produit d'une même entreprise.

Campagne d'information :

Action qui consiste à informer une cible définie sur un produit, un service, un évènement...

Campagne de renouvellement :

Prospection adressée à un abonné ou à un adhérent à un club avant l'échéance de son abonnement, qui a pour objectif le renouvellement de cet abonnement.

Casque téléphonique :

Accessoire téléphonique doté d'un micro et d'une ou deux oreillettes selon qu'il soit monaural ou biaural.

Il améliore le confort d'un agent et laisse les mains libres.

Carte réponse T :

Elément d'un message ou d'un encart presse permettant au prospect de ne pas affranchir sa réponse. L'entreprise destinataire, paie un surcoût de traitement.

Catalogue :

Regroupement organisé, sur un média visuel, imprimé, vidéo, ou internet de différents produits ou services dont on donne les caractéristiques et le prix. Il permet de vendre à distance une gamme de produits à l'aide de photos, de communiquer les tarifs, les Conditions Générales de Vente, etc.

Centre d'Appels intégré :

Centre d'appels exploité en interne.

Centre d'Appels :

(call centre)

Entité disposant de moyens technologiques et humains dont la vocation est de réaliser sa mission par téléphone, que cela soit d'informer, prospecter, vendre, assister, ou dépanner les Clients.

Se dit en anglais *« Call Centre »* et en américain *« Call Center »*.

Centre d'Appels intégrés : terminologie de la profession du télémarketing pour qualifier un Centre d'Appels exploité en interne, par opposition à un Centre d'Appels externalisé ou délégué.

Centre d'Appels externalisé :

Centre d'appels exploité en externe.

Centre d'appels virtuel :

Ensemble de centres d'Appels, offrant de façon transparente un service identique aux appelants quelles que soient la nature et l'origine géographique de l'appel.

Centre de contacts :

Centre de Relation Client prenant en compte tous les médias de contacts client *(fax, e-mail, web, etc.).*

Centre de Relation Client : *(CRC)*

Équipe qui traite à distance un ensemble homogène d'interactions *(téléphone, courrier, fax, e-mail, web...)* avec les clients selon un processus structuré mis sous contrôle *(que la mission soit d'informer, prospecter, vendre, assister, dépanner, etc.).*

Centrex Central Exchange :

Service rendu par un commutateur public permettant de donner aux postes d'une entreprise les mêmes services qu'un commutateur privé.

Chargé de Clientèle :

Aussi appelé téléopérateur, téléopératrice, téléconseiller, téléprospecteur... les termes sont nombreux pour désigner celui ou celle étant responsable de prendre ou d'émettre les appels d'un ou vers un client/prospect. On parlera cependant plus systématiquement de télévendeur lorsqu'il y a une vente réalisée au cours de l'appel et de téléconseiller lorsqu'il n'y en a pas. Le terme de chargé de clientèle est générique et regroupe toutes ces notions.

Chargé de Terrain :

C'est celui qui, dans la hiérarchie, se positionne au-dessus des superviseurs et en dessous du responsable de production. Son rôle est, comme son nom l'indique d'observer et de contrôler ce qui se passe sur le terrain : bon fonctionnement des opérations, bonne attitude au travail, veille en cas de problèmes techniques,... et de remonter des informations de qualité à ses supérieurs. Il a aussi un rôle de compilage et d'interprétation de données.

Charte de communication :

Document synthétisant l'ensemble des principes appliqués à une campagne de communication.

Charte graphique :

Principes graphiques appliqués à l'ensemble des documents émis dans le cadre d'une campagne de communication.

Chat :

(se prononce Tchate)

Toute application qui permet à différents internautes de dialoguer en direct, via une interface qui peut être un logiciel ou une page Web.

Chef de produit :

Personne responsable de l'ensemble des domaines liés à un produit ou à une gamme de produit.

Chef de publicité :

Personne responsable des budgets d'une ou plusieurs campagnes de communication.

Churn :

Rotation des clients.

Peut-être comparé au turnover des employés d'une société. L'un des enjeux majeurs du marketing One-to-One est la rétention de clients existants.

Il est beaucoup plus économique de conserver un client que d'en acquérir un nouveau.

Ciblage :

Opération qui consiste à sélectionner les clients potentiels en fonction de certains critères : type de segment, type de produit acheté, date de la dernière commande, montant, fréquence d'achat..., afin de leur adresser une offre de service, une information, une invitation, un mailing de relance... Ne pas confondre avec une segmentation de fichiers qui classe les acheteurs acquis ou potentiels en groupes homogènes *(catégories socioprofessionnelles, sociodémographiques ou ayant des comportements d'achat, des goûts, des centres d'intérêts... plus ou moins identiques).*

Cible :

Ce sont les personnes physiques ou morales qui, de par leur profil *(CSP, activité, effectif, chiffre d'affaires...etc.)*, leur comportement ou leur centre d'intérêt devraient être intéressées par un produit ou un service. L'identification et la sélection des cibles sont deux phases déterminantes pour assurer le succès d'une opération de Marketing Direct.

Client :

Personne ayant déjà eu un rapport commercial avec l'entreprise, quel que soit le produit ou le service acheté, son montant et la date de l'achat.

Client actif :

Personne ayant commandé un produit ou un service depuis un laps de temps prédéterminé.

Client inactif :

Client dont l'abonnement est échu *(non renouvelé),* client qui n'a pas commandé/utilisé son produit/service depuis 6 mois, 1 an, ...

CNIL :

(Commission Nationale Informatique et Libertés)

La CNIL est une autorité indépendante chargée de faire respecter la loi *« Informatique et Libertés »* du 6 janvier 1978. Cette loi protège les particuliers contre la diffusion abusive de leurs coordonnées et données personnelles.

CNR :

Client non rentable. Ils ne présentent pas pour l'entreprise d'intérêt suffisant en terme de profitabilité, justifiant des attentions et un traitement particuliers.

Co-browsing :

Système permettant à l'entreprise de proposer à ses clients internautes la synchronisation des navigateurs *(Netscape, Internet Explorer, Mozilla)*. Ainsi, le téléconseiller sera en mesure de voir quelle page le client est en train de visualiser *(et vice versa)*. A chaque fois que l'un de ses interlocuteurs *(client ou téléconseiller)* se déplacera sur le web, l'autre le suivra simultanément.

Code d'origine :

(Clé publicitaire)

Marquage des documents qui permet d'identifier le type d'actions *(mailing, fax-mailing, E-mailing, ...)*, le support utilisé *(fichier, magazine...)*, la zone de chalandise ciblée, ...

Code NAF/APE :

Codification des entreprises, selon leur activité principale. Critère qui, associé par exemple à leur taille et à leur localisation, est souvent utilisé dans le secteur de la vente aux entreprises.

Codification :

Fonction essentielle de la communication en marketing direct utilisée directement pour identifier matériels, bons de commande, supports d'annonces presse ou indirectement pour identifier et qualifier les répondants.

Cœur de cible :

Personnes physiques ou morales qui présentent de fortes probabilités d'achat en termes de rapidité de prise de décision, de volume et de fréquence des commandes.

Collecte de fonds :

Utilisation de techniques de marketing direct pour collecter des dons, financer des projets, favoriser des souscriptions...

Communication interne :

Type de communication orientée vers les salariés d'une organisation société.

Communication produit :

Type de communication orientée vers le produit

Compilation :

Constitution d'un fichier à partir d'information de différentes sources.

Complément de nom :

Eléments de l'adresse qui complètent les informations titre, nom et prénom.

Complément de voie :

Éléments de l'adresse qui complètent l'adresse géographique.

Composeur d'appel :

Système générant automatiquement des appels sortants pour un téléacteur.

Voir dans le lexique les différents modes d'automates qui existent : power dialing, preview dialing, predictive dialing, progressive dialing.

Comportement :

Informations sur les centres d'intérêts, les produits/services achetés, la fréquence et les comportements d'achat, le style de vie, les attitudes face aux sollicitations commerciales, ...

Comptage :

Opération qui consiste à interroger une base de données à l'aide d'une requête d'un ou de plusieurs critères de sélection afin de connaître le nombre d'enregistrements.

Les comptages sont souvent demandés aux courtiers ou aux producteurs de fichiers afin de sélectionner une cible.

Les comptages permettent aussi d'affiner une segmentation, d'obtenir des statistiques...

Concepteur rédacteur :

(Copywriter)

Créatif en agence qui s'occupe des textes des annonces.

Conditionnement :

(packaging)

Enveloppe matérielle ou premier contenant d'un produit.

Le conditionnement constitue une unité de vente au détail et doit faciliter la manutention.

Consommation ostentatoire :

Consommation dont le but est de donner une bonne image de soi et à son entourage.

Cookie :

(mouchard)

Petit fichier téléchargé par un site Web que l'on consulte. Sorte de mouchard, qui rassemble des informations qui seront retransmises au site lors de la prochaine visite.

Corporate communication :

Communication axée sur l'entreprise elle-même *(institutionnelle)*.

Corps du message :

Cela correspond au texte principal d'un message.

Contact :

Totalité des entreprises, collectivités..., ou personnes à leur domicile sélectionnées par un annonceur afin de réaliser une opération de marketing direct. Chaque individu est un contact.

Contact Utile :

(ou Contact Argumenté)

Se dit d'un contact quand le téléacteur a eu la bonne personne et a déroulé l'argumentaire en entier quel que soit, par la suite, la réponse du prospect.

Conversion :

(taux de)

Indicateur qui permet de mesurer le rendement réel d'un fichier, d'une offre, d'une opération...

Il est utilisé pour les actions de marketing direct de vente en deux temps : une offre est adressée par mailing, fax-mailing, mailing groupé, annonce-presse... avec une demande d'information. Ensuite, il faut convertir les retours primaires par coupon-réponse, téléphone, Minitel, Internet... en ventes. On obtient le taux de conversion en divisant le nombre des ventes réalisées par le nombre des retours primaires. C'est le chiffre le plus souvent vérifié par les Directions Marketing, Commerciales, Générales...

Coupon-réponse :

Le coupon-réponse a pour fonction soit de permettre aux prospects de demander une information complémentaire, un catalogue, un chèque de réduction, un cadeau, une carte d'accès à un salon, soit de confirmer leurs commandes.

La conception-rédaction et le graphisme du coupon-réponse ou du bon de commande doivent faire l'objet de la plus grande attention car il est le lien interactif entre le client potentiel et l'annonceur.

Courrier électronique :

Message envoyé par internet

Courtier :

(Broker)

Ce sont des professionnels *(appelés Brokers par les anglo-saxons)*, qui sont spécialisés dans le conseil, la recherche et la sélection de fichiers de marketing direct. Certains courtiers proposent un ou plusieurs fichiers en exclusivité.

Cout au mille :

Ensemble de coûts directs de mille messages affranchis.

Coût d'acquisition :

C'est le montant de la dépense engagée pour conquérir un client. Pour le calculer, il faut comptabiliser le coût total de l'opération de M.D. *(location du fichier, édition et routage du mailing, relances téléphoniques...)* et le diviser par le nombre de commandes.

Coût de commercialisation :

C'est l'ensemble des dépenses de réalisation des opérations de marketing direct *(études, préconisations, créations, achat de fichiers, éditions personnalisées, mises sous plis des mailings, diffusion des fax-mailings, achat des espaces pour les annonces et encarts presse, frais de gestion des retours, de B.D.D.M...)* pour assurer les ventes et la promotion d'un produit ou d'un service.

Dans la grande majorité des cas, les managers considèrent ces dépenses comme des coûts commerciaux directs et non comme un coût de communication.

Coût au mille :

C'est une unité utilisée par les professionnels du M.D. pour la location d'adresses, édition de lettres personnalisées, mise sous pli...

Coût de conversion :

C'est, pour une opération de vente en deux temps, le montant des dépenses qu'il convient d'engager pour convertir un prospect qui a couponné *(retour primaire)*, en un client. Il varie en fonction du type de suivi *(mailing, télémarketing, visite terrain...)*, du nombre de relance, du prix des documentations... Il est important de prendre en compte cette variable à chaque préparation de campagne.

Couverture :

Indicateur de performance des plans média mesurant le nombre *(ou le pourcentage)* de personnes touchées au moins une fois par un support au cours d'une période donnée.

CPP :

Clients les plus précieux.

Création de contacts :

C'est une campagne de mailing, fax-mailing, mailing groupé, annonce-presse..., qui a pour objectif de générer des nouveaux contacts commerciaux pour une force de vente, un réseau de distributeurs...

Création de trafic :

C'est une campagne de mailing, fax-mailing, mailing groupé, annonce-presse ou télévisée, qui, grâce à une offre spéciale, un bon de réduction, une invitation... va inciter les prospects à se rendre sur les points de vente, le stand d'un salon, chez les revendeurs...

Crédit permanent :

Nom français du crédit revolving. Le crédit permanent est un montant de crédit court terme octroyé à un client, après demande de celui-ci dans les formes légales, pour régler ses achats et qui se reconstitue au fur et à mesure des remboursements mensuels.

Cross-Selling :

L'action de ventes croisées ou cross-selling consiste à proposer, au moment de la vente, un produit ou un service complémentaire à ce que le client vient d'acheter. Par exemple, un client achetant une imprimante pourra se voir proposer des cartouches d'encre.

CRM :

(Customer Relationship Management)

Ensemble des techniques et des outils de management de la relation avec la clientèle basé sur les principes du marketing relationnel (fidélisation, optimisation du panier moyen...etc.).

En français, cette solution s'appelle GRC : Gestion de la relation Client.

CSP :

(Professions et Catégories Socio-professionnelles)

Désigne la catégorie sociale et la profession à laquelle appartient une personne *(artisan, cadre, fonctionnaire, ouvrier, profession libérale, ...).*

Ces catégories comportent également un critère de revenu, utilisé pour le ciblage en marketing relationnel *(fidélisation, optimisation du panier moyen...etc.).*

CSR :

Customer Service Representative, désignant l'agent dans un Service Client, souvent téléconseiller en français.

CTI :

Le Couplage Téléphonie Informatique permet de relier le système informatique d'une entreprise à un système téléphonique. Cette liaison permet aux téléconseillers du Centre d'Appels de reconnaître les clients appelant et de retrouver leurs données sur écran, elle permet également de mettre à jour la base de données enrichie par les appels.

d

Data mining :

Le data mining correspond à l'ensemble des techniques permettant d'exploiter des gisements de données, pour en retirer des informations et établir des liens permettant de construire des profils cibles de clients. En général, on parle de data mining lorsque la source d'information est très importante.

Data warehouse :

En français *« entrepôt de données »*, le data warehouse est le lieu où sont stockées toutes les informations relatives à l'entreprise. Ces informations étant souvent confidentielles et très précieuses, il est nécessaire d'avoir un système de sécurité optimal pour les protéger. Le datawarehouse les qualifie et les rend cohérentes. Cet entrepôt de données est le support initial de l'informatique décisionnelle. A ce titre, il est considéré comme un pilier du CRM.

Date butoir :

Date limite fixée par l'annonceur pour bénéficier d'une offre privilégiée. Celle-ci dit respecter le calendrier et laisser suffisamment de temps au destinataire pour agir.

Date de dépôt :

Date à laquelle une campagne de marketing direct est remise à la poste pour expédition.

Débordement d'appels :

Routage d'un appel provoqué par le dépassement d'un seuil *(nombre d'appels en attente, temps d'attente...).*

Dédoublonnage :

Action qui consiste à ôter les doublons internes d'un fichier. Ce traitement permet de rapprocher les adresses présumées identiques à l'intérieur d'un même fichier.

Déduplication :

Action qui consiste à retirer les

doublons ainsi que les adresses qui ne sont pas aux normes postales des fichiers loués pour une campagne de prospection.

Délocalisations :

(offshore)

La délocalisation, de l'anglais offshore est l'implantation d'une activité ou d'une partie des activités d'une entreprise dans un autre pays que celui d'origine. A ne pas confondre avec la notion d'externalisation, qui peut survenir dans le même pays.

En France, les délocalisations s'appliquent particulièrement au secteur des Centres d'Appels avec des sociétés qui font souvent le choix de s'implanter au Maghreb, dans les DOM-TOM et parfois dans les pays de l'Est de l'Europe.

Les raisons principales pour avoir choisi ces régions sont : une main d'œuvre meilleure marché, une législation sociale plus souple et des téléconseillers ayant une certaine maîtrise de la langue française.

Demande :

Attente d'un utilisateur ou d'un client *(ex : incident, assistance, évolution)* portant sur des ressources et que l'on peut classifier en plusieurs domaines techniques dépendant de l'organisation.

Demande d'information :

Offres visant à favoriser une demande d'information ou de documentation.

Déontologie :

Ensemble de règles et de comportements qui ont été définis par l'ensemble des syndicats, associations, organismes officiels, opérateurs publics, professionnels... afin de défendre les intérêts des consommateurs et de clarifier les échanges commerciaux entre annonceurs et professionnels.

Les annonceurs, professionnels... adhérents de ces organismes se sont engagés à respecter ces codes d'éthique.

Dépliant/brochure :

Elément graphique qui regroupe l'ensemble des informations sur le produit ou le service proposé.

Destinataire :

Personne physique ou morale qui reçoit l'offre de l'annonceur.

Détection de projets :

Action qui consiste à contacter des prospects et de leur demander s'ils ont un projet à court ou moyen terme.

Directeur de site :

Le Directeur de site d'un Centre d'Appels est le plus haut niveau hiérarchique que l'on pourra trouver en local.

C'est celui qui est responsable de l'ensemble du fonctionnement du site, aussi bien au niveau de la production que des services administratifs et annexes.

DMA :

(Durée Moyenne des Appels)

C'est la durée d'un appel que doit respecter un chargé de clientèle, et qui se calcule entre le moment où le client décroche et le moment où ce dernier raccroche.

DMR :

Délai Moyen de Réponse.

DMT :

(Durée Moyenne de Traitement)

C'est la durée totale de traitement qui inclut la durée de l'appel, et la durée de traitement des informations reçues au cours de l'appel.

DNS :

Système de classification des serveurs Web. Chaque serveur est désigné par un nom de domaine composé de son intitulé suivi d'un point et de lettres *(fr pour France)* Le serveur DNS permet de convertir l'adresse IP d'un ordinateur connecté en son nom d'hôte.

Doublons :

Noms ou adresses similaires ou à orthographes très approchantes. La recherche de doublons doit se faire sur plusieurs critères.

En général *(en B to B)* sur le nom, prénom et société. La gestion de l'orthographe approchante est plus complexe et difficile à automatiser sans risque.

Droit d'accès :

Droit reconnu à toute personne, du fait de la loi Informatique et Libertés, de connaître les données enregistrées la concernant dans tout fichier. Elle peut à tout moment faire rectifier lesdites données ou s'opposer à leur conservation.

Droits d'auteur :

Droits protégeant l'auteur, quant à l'utilisation de contenus créés par autrui.

Dry test :

Test permettant d'obtenir des indications du marché sur l'opportunité du lancement définitif d'un produit ou d'un service.

e

E-Commerce :

L'e-commerce se rapporte surtout au commerce électronique sur Internet.

E-mail :

Courrier électronique transitant par le réseau internet. Le destinataire d'un e-mail est identifié au minimum par une adresse mail.

E-mailing :

Transposition à Internet des pratiques du publipostage.

E-marketing :

Action marketing par l'intermédiaire des technologies Internet, par exemple campagne d'e-mailing, publicité par bannières et boutons.

Early bird :

Offre à validité très limitée, destinée à accélérer les remontées du mailing.
L'Early bird peut être un tirage au sort : *« Répondez sous 10 jours et gagnez peut-être ce VTT »*, ou un cadeau *« Ce stylo-plume offert si vous vous abonnez sous 10 jours ».*

Echantillon représentatif :

Sélection d'une cible en vue de la réalisation d'un test selon des critères démographiques, de profils, de goûts, de comportements... d'une population qui serait susceptible de répondre favorablement à une offre. En général, la sélection d'un échantillon représentatif doit être aléatoire. C'est-à-dire, on extrait une adresse sur deux, trois, dix... selon le nombre recherché pour effectuer le test et de préférence par type de segment *(taille, activité...)* pour les entreprises, *(âge, C.S.P...)* pour le grand public.

Echantillonnage :

Technique de marketing direct consistant à inclure des échantillons dans les colis de la vente par correspondance et dont le but est de faire essayer le produit au destinataire.

Ecoute discrète :

Écoute à distance par le responsable d'équipe d'une conversation entre un agent et un client. La réglementation française en vigueur n'autorise les écoutes discrètes qu'au titre de la formation des agents qui doivent en être avertis.

EDI :

(Echange de Données Informatisé)
Système d'échange d'informations entre agents économiques fondé sur la norme internationale UN/EDIFACT.

EDM :

(Electronic Document Management) ou Gestion Electronique de Documents (GED)
Collecte de l'information stockée et gérée sur un support informatique *(réseau, bases de données).*

EIS :

(Executive Information System)
Terme désignant un frontal d'analyse marketing.

Emission d'appels téléphoniques :

Etude de satisfaction, prise de rendez-vous, vente directe, ... En amont de ce service, il est nécessaire d'élaborer une stratégie d'attaque du marché cible *(particuliers et/ou professionnels)* et de créer les outils commerciaux nécessaires *(guide d'entretien, réponses aux objections, tableau de bord, ...).*

Enquête téléphonique :

Action consistant à contacter des personnes représentatives de la population étudiée, dans un but de collecter des informations.

Enquête de satisfaction :

L'objectif est de connaître le degré de satisfaction des utilisateurs des biens ou services proposés par une entreprise, en mesurant l'écart entre la qualité perçue et la qualité voulue.

Enquêtes, baromètres de satisfaction, sondages :

Campagnes visant à mesurer l'appréciation des clients *(particuliers ou professionnels)* des produits ou services de l'entreprise. Réalisée par une société indépendante expérimentée, ce type d'action permet de recueillir une photographie fiable de l'opinion d'une population représentative de la clientèle totale. Le baromètre est un outil qui offre en plus la possibilité de mesurer la variation de l'opinion entre deux campagnes.

Encart :

Offre de marketing direct encartée dans un support presse. L'encart

peut être broché avec le support ou jeté dans celui-ci.

Enveloppe porteuse :

Support externe du message de marketing direct. Son rôle est déterminant dans la mesure où elle est le premier contact avec le prospect.

Enveloppe retour :

(Enveloppe T)

Enveloppe au *« port payé »* par l'annonceur. Elle accompagne un mailing de vente directe et permet au client de retourner leur bon de commande avec le règlement sans avoir besoin de préparer et d'affranchir une enveloppe.

ERP :

(Entreprise Resource Planning) en français PGI (Progiciel de Gestion Intégré)

Véritable plate-forme de back-office, ces puissants logiciels permettent de gérer les flux d'informations à l'intérieur des entreprises depuis les fournisseurs jusqu'aux clients des activités.

Escalade d'appels :

Transfert d'appels vers le niveau supérieur *(superviseur, téléconseiller, ...)*

Essai gratuit :

Ce type de proposition séduisante, utilisé pour certains produits, rassure les acheteurs potentiels qui ont la possibilité de l'essayer à loisir. Cela permet ainsi d'augmenter le nombre des ventes, mais aussi, d'augmenter le nombre des impayés car des *« profiteurs »* oublieront de payer la facture à l'issue de la période d'essai ou des *« petits malins »* affirmeront qu'ils n'ont jamais reçu le produit.

Etiquette Cheshire :

Etiquette d'adresse spécialement conçue pour être utilisée sur des machines d'adressage de marque Cheshire. Ces étiquettes pré-collées sont mécaniquement déposées sur le *« support adresse »*, bon de commande ou enveloppe.

ETP :

(Équivalent Temps Plein)

L'équivalent temps plein ou l'ETP est le terme que l'on utilise pour mesurer une charge de travail ou une capacité de travail/ production. Ainsi on parle du nombre d'ETP nécessaires pour réaliser un travail donné.

Etudes qualitatives :

Type d'études dans lequel les questions sont ouvertes *(Ex : « Que vous inspire cette image ? »).*

Études quantitatives :

Type d'études dont les résultats se mesurent sous forme de statistiques.

Etude de marché :

Travail de collecte et d'analyse d'informations ayant pour but d'identifier les caractéristiques d'un marché *(demande, concurrence, produits, environnement,..)* et son potentiel.

Expert Data :

C'est la personne qui analyse et interprète l'ensemble des données liées à la production.

Externalisation :

(outsourcing)

Opération par laquelle une entreprise *(donneur d'ordre)* confie à une autre société *(preneur d'ordre)* le soin de réaliser pour elle, selon un cahier des charges préétabli, tout ou partie d'un service. Selon l'Office de Recherches Sociales Européennes *(O.R.S.F.U.).*

la prestation est dissociée de l'activité principale du donneur d'ordre : La maintenance informatique, la restauration collective, la paie, le recrutement, la logistique ou la prospection commerciale sont des activités externalisables.

Externalisation du standard :

Transfert du standard d'une entreprise auprès d'un Centre d'Appels.

Extranet :

Partie d'un intranet accessible par des personnes extérieures à l'entreprise *(clients, fournisseurs).*

f

FAQ :

(Foire Aux Questions)

Liste des questions/réponses les plus fréquemment posées.

Fax-mailing :

Exclusivement utilisé en B to B *(Business to Business),* le fax-mailing permet d'adresser, pour un budget raisonnable, des messages d'informations courts *(1 à 2 pages).*

Fichier :

Liste informatique de noms et d'adresses de personnes ...

... d'entreprises ayant une ou plusieurs caractéristiques communes. C'est le support indispensable pour réaliser de bonnes opérations de marketing direct.

Un enregistrement est composé de plusieurs éléments : Civilité, Nom, Prénom, Adresse, Code postal, Ville, Pays, N° de téléphone, télécopieur... appelés champs.

Pour répondre à la norme postale française, un fichier de publipostage doit comporter 6 lignes de 32 caractères. Il y a les fichiers de particuliers appelés *« Grand Public »* et les fichiers d'entreprises, administrations, collectivités, professions libérales... appelés *« Business to Business »*.

Pour les premiers, ils se limitent souvent au nom et à l'adresse.

Quelques fichiers plus élaborés indiquent le sexe, la profession, la date de naissance, la situation familiale, le type d'habitat, les produits achetés....

En revanche, les fichiers B to B vont de la raison sociale de l'entreprise, adresse et nom du principal dirigeant à l'indication du code N.A.F., de l'activité en clair, de l'effectif, du Chiffre d'affaires, de la forme juridique, des noms et fonction de tous les décideurs, en passant par le détail du parc informatique, automobile, le nombre de vendeurs...

Fichier d'opposition interne :

Fichier d'opposition propre à chaque annonceur, aussi appelé Stop-Pub interne.

Fichiers de compilation :

Fichiers créés par compilation d'annuaires ou de données généralement accessibles au public.

Fichiers de comportement :

(Fomportement)

Fichier qui est renseigné en informations concernant le ou les centres d'intérêts, les produits achetés, l'intérêt pour certaines marques, le mode de vie, la fréquence des achats, le comportement d'achat et le mode de règlement..., des consommateurs ou des responsables d'entreprise.

Fichier robinson :

Fichier d'opposition aux actions de Marketing Direct administré par l'Union Française du Marketing Direct, aussi appelé Stop-Pub.

Fichier sirène :

L'état civil des entreprises.

Fichier SNAT :

(Service National des Annuaires des Télécommunications)

Ce service loue, via des prestataires agréés le fichier de l'annuaire téléphonique.

Fidélisation :

La fidélisation est une démarche appartenant au marketing, dont le but est de créer ou de renforcer la fidélité des clients à une entreprise, et d'éviter que ceux-ci ne partent chez les concurrents *(attrition).* Il existe plusieurs actions de fidélisation, consistant à apporter des avantages aux clients de l'entreprise.

Force de vente :

Ensemble des équipes dédiées à la vente.

Forecasting :

Terme anglo-saxon désignant la prévision des flux d'appels pour une période donnée.

Format :

Terme quelquefois utilisé pour désigner les messages de marketing direct.

Formatage des fichiers :

Opération qui consiste à convertir le ou les fichiers en un format unique pour optimiser les exploitations informatiques.

Fréquence d'achat :

Elément important des bases de données marketing direct et VPC. La fréquence de base peut aller de 6 mois *(cataloguistes*) à 2 ans *(édition).*

Front Office :

C'est l'interface visible par les consommateurs, présentant notamment l'offre de l'entreprise en terme de produits et services et incluant les opérations marketing, vente et service client.

Le front-office s'oppose à back-office.

C'est l'ensemble des points de contact avec la clientèle : agences, force de vente itinérante, distributeurs, marketing direct, techniciens intervenant sur site, service client, Centre d'Appels, site web...

Fullfilment/Service :

Ensemble des services et opérations de la relation client allant de la réception du courrier postal ou électronique, au traitement des commandes ayant un rapport avec le client, en dehors de la communication téléphonique.

g

Garantie :

Un des éléments fondamentaux de la vente par correspondance. La première des garanties est le satisfait ou remboursé

Génération de trafic :

Un des objectifs du marketing direct. Le message favorise soit le déplacement du prospect vers le point de vente ou de démonstration soit la qualification de ce prospect pour une action ultérieure de télémarketing par exemple.

Géomarketing :

Etudes et statistiques *(taux de pénétration par produit, marque, ...)* basées sur le résultat des ventes par zone géographique *(pays, régions, villes, quartiers, îlots, rues, ...)* pour optimiser la présence commerciale de l'entreprise ou d'une marque sur un ou plusieurs territoires *(zone de chalandise).*

Gestion de base de données :

Effectuer, pour son compte ou pour le compte du Maître d'Ouvrage, tous les traitements de saisie, mise à jour, importations, exportations, sélections, tableaux de bord, sauvegarde, etc.

Gestion de la Relation Client :

(GRC)

Ensemble de solutions *(logiciels, call center, site web, service client, etc.)* qui permet de gérer et d'anticiper les besoins des clients et des prospects d'une entreprise.

Gestion du standard :

Assurer tous les appels entrants d'une entité en dehors du site.

Gestionnaire de campagnes e-mail :

Système permettant de structurer et de mettre sous contrôle l'émission en masse d'e-mails.

GPAO :

Gestion de Production Assistée par Ordinateur : équivalent logiciel ERP.

Guide d'entretien :

(Cf. Script)

Document d'information utilisé par les téléopérateurs. Il permet de structurer la conversation, de prévoir les objections et d'automatiser les réponses aux questions les plus courantes.

h

Helpdesk :

Centre d'Appels dédié au support technique, en général aux usagers des infrastructures technologiques en interne.

Il fonctionne en appels entrants.

Il se présente sous une forme pyramidale avec un traitement des requêtes par paliers selon le niveau plus ou moins basique de la demande.

Service d'assistance technique par téléphone, également appelé centre de support.

Historisation des contacts :

Mémoriser de manière chronologique, les contacts et les actions réalisés avec les clients/prospects *(propositions ou catalogues adressés, quantités + montants et types de produits achetés, modes de règlements, comptes rendus de rendez-vous ou des entretiens téléphoniques, dates et types des relances, ...).*

Home shore :

Utilisation d'agents de Centre d'Appels travaillant depuis leur domicile. Ce modèle, en plein essor aux Etats-Unis, a fait son apparition en France depuis 2005.

Homeshoring :

Organisation d'un Centre d'Appels reposant sur un réseau de téléconseillers indépendants travaillant depuis leur domicile.

Hors medias :

Moyens de communication autres que la communication dans les médias habituels *(presse, radio, télévision, affichage et cinéma).* Par exemple : le marketing direct.

Hôtel call Center :

Centre d'Appels qui met à la disposition de sa clientèle son infrastructure sans les ressources humaines.

Hotline :

Entité d'une entreprise, traitant par téléphone les demandes d'assistance d'utilisateurs internes confrontés à des problèmes techniques, généralement informatiques. Appelé encore helpdesk, SVP ou assistance utilisateurs. Peut être assuré par un prestataire externe.

i

Identité :
Identification personnelle à communiquer en même temps qu'un mot de passe pour accéder.

Image :
L'image d'un produit, d'une marque ou d'une société correspond à la façon dont celle-ci est perçue par les consommateurs.

IN :
(Intelligent Network)
Réseau Intelligent en français.

Inbound :
Appels entrants en français

Incentive :
Campagne de stimulation d'un réseau de distribution.

Indicateur de Qualité de Service :
(IQS)
Exprime une mesure de la qualité de service offerte par un Centre d'Appels, généralement sous la forme du % d'appels traités par rapport au nombre de secondes.

Infogérance :
Une entreprise confie tout ou partie de son informatique à un prestataire qui, dans le cadre d'un contrat forfaitaire de plusieurs années, en prend la responsabilité opérationnelle et la fait évoluer. Celle-ci est souvent assurée par des SSII.

Interaction :
Contact entre une marque/entreprise a lieu un échange *(de données, de valeur...).*

Internaute :
Personne connectée à Internet.

Internet :
Interconnexion d'un grand nombre de réseaux informatiques qui utilise le protocole TCP/IP.

Internet call center :
Intégration d'Internet par le centre d'appels.
L'association du Web et de la téléphonie classique permet de tirer le meilleur parti de leurs atouts respectifs : la disponibilité de l'Internet et l'interactivité du Centre d'Appels.

Intranet :
Réseau informatique privé qui utilise les mêmes technologies que l'Internet pour les besoins internes de l'entreprise.

ISA :
(Imprimé Sans Adresse)
Nom générique de tout message non adressé.

IPBXIP :
Branch Exchange, Serveur de communications basé sur le protocole I.P.

IWR :
(Interactive Web Response system)
Serveur Web Interactif (SWI) en anglais.

k

KPI :
Key Performance Indicator, en français : indicateur clé de performance.

l

LEADS :
Piste commerciale débouchant sur une intention d'achat.
On doit distinguer plusieurs types de leads :

→ **Lead ouvert :**
Le prospect est ouvert à toute proposition.

→ **Lead fermé :**
L'intention d'achat est réelle mais le fournisseur est déjà choisi.

→ **Lead connu :**
Vous êtes déjà positionné sur ce projet.

En fonction de la durée de votre cycle de vente, on doit distinguer plusieurs types de leads :

→ **Lead chaud :**
Projet à très court terme.

→ **Lead tiède :**
Projet à court terme.

→ **Lead Froid :**
Projet à moyen terme.

→ **Lead glacial :**
Projet à long terme.

Leaflet :

Document commercial prenant la forme d'une feuille volante qui est laissé à disposition du public sur un comptoir, un stand ou tout autre emplacement.

Lecture optique :

Reconnaissance optique de caractères imprimés par ordinateur. Cette lecture peut être faite sur des polices de caractères préalablement codifiées ou sur des codes à barres.

Lettre personnalisée :

Elément essentiel du mailing, la lettre présente l'offre commerciale et ses avantages. Pour être efficace, le texte doit répondre aux besoins et aux attentes du plus grand nombre de lecteurs.

L'argumentation doit tenir compte des centres d'intérêts, des habitudes d'achats, de l'âge, du sexe, de la profession de la personne ciblée.

Lien hypertexte :

Lien qui par un simple clic, permet d'accéder à d'autres pages sur un même site ou sur un autre.

Life time value :

Valeur d'un client calculée à partir de son comportement et ses habitudes d'achat au regard de ses préférences futures sur une longue période. L'intérêt de l'analyse peut être de repérer des clients encore peu rentables qui ont le potentiel de le devenir.

Ligne fulfilment :

Ligne qui au-dessus de l'adresse, contient l'ensemble des codes client, action, promotion. Ces indications permettent un traitement *« identifié »* des réponses de la clientèle.

Liste builder :

Mailing ou annonce utilisés pour récolter les adresses de clients prospects, ainsi que pour capturer des informations complémentaires pour enrichir une base de données.

Liste de diffusion :

Groupe d'adresses e-mail sur lequel est diffusé un même message.

Liste extérieure :

Fichier ou listes loués, créés ou échangés en provenance de l'extérieur de l'entreprise.

Liste intérieure :

Ensemble des fichiers ou listes de l'entreprise.

Liste orange :

Référence les abonnés de France Telecom s'opposant à la commercialisation de leurs coordonnées, qui restent néanmoins accessibles par l'annuaire papier ou électronique *(3611)*, et via le service de renseignement.

Liste Robinson :

(Stop Publicité)

Référence l'ensemble des français s'opposant à l'utilisation de leurs coordonnées à des fins de marketing direct.

Si vous ne souhaitez plus recevoir de sollicitations commerciales à votre nom de la part des entreprises et ce, quel que soit le moyen utilisé à savoir le courrier, le téléphone, l'e-mail ou encore le SMS, la liste Robinson vous offre la solution.

Liste Rouge :

Référence les abonnés de France Telecom s'opposant à la divulgation de leurs coordonnées à des fins de marketing direct.

Liste Safran :

équivalent de la liste Orange pour le fax.

Location d'adresses :

En marketing direct on ne loue pas, à proprement dit, les adresses d'un fichier : on loue leur utilisation pour une campagne donnée, à un instant donné, via un tiers, le plus souvent un routeur. Le client loueur ne devient propriétaire que des adresses des clients ou prospects ayant répondu à son offre.

Location d'application :

Cela consiste, pour une entreprise, à payer pour utiliser à distance une application hébergée chez un prestataire de services.

Logo :

Création graphique mettant en scène le nom d'une marque ou d'une enseigne. Il permet sa reconnaissance immédiate.

m

Mailing :

Appelé aussi publipostage, il est utilisé pour adresser à un large public des messages publicitaires, des propositions de vente directe, des invitations... ...

... Il comprend généralement :

→ une lettre personnalisée,

→ un dépliant ou une brochure de présentation du produit et de l'offre.

Marché :

Ensemble des personnes ou des entreprises qui utilisent ou qui vont utiliser un jour ou l'autre, un produit, une ligne de produit, ou un service..., donc, le marché potentiel. Ce sont les entreprises qui répondent le mieux à cette demande qui gagnent le plus grand nombre de parts de marché.

Marketing Direct :

Le Marketing Direct apparenté encore trop souvent, et à tort, au mailing ou la V.P.C., est un ensemble de techniques et de médias qui ont pour objectif d'instaurer une relation commerciale *« durable »* et *« à distance »* entre un producteur de produits et de services, un distributeur... et les décideurs d'entreprise ou avec les consommateurs pour le marché du Grand Public.

Marketing mix :

Les composantes sur lesquelles se fonde une stratégie :

→ Produit,

→ Prix,

→ Publicité,

→ Distribution

(Product, Price, Promotion, Place).

Marketing Relationnel :

Communication bâtie autour des goûts du client. Comme son nom l'indique, il s'agit de créer une *« relation personnelle »* entre l'annonceur et son client.

Marketing téléphonique :

(Phoning, Télémarketing, Phone Marketing...)

En France, cette remarquable technique est sous exploitée. En effet, de trop nombreux responsables d'entreprise l'utilisent pour la prise de rendez-vous ou pour la réception des appels de leurs *« grosses »* opérations de promotion des ventes. Comme son nom l'indique, le Marketing Téléphonique est une méthode qui utilise le téléphone pour écouter, étudier, communiquer, informer, vendre, fidéliser...

Les applications du Marketing Téléphonique sont nombreuses :

→ étude du marché, des besoins,

→ test d'acceptation d'une offre, d'un prix de vente... avant de lancer un mailing *(pré-test)*,

→ étude de l'impact d'un message par mailing, fax-mailing... après sa diffusion *(post-test)*,

→ mesure de l'intérêt des visiteurs d'un site Internet,

→ identification des véritables décideurs,

→ détection des projets d'investissement,

→ étude de satisfaction des clients,

→ enrichissement de la base de données marketing,

→ vente à distance...

Médias :

Ensemble de supports de communication qui véhiculent les offres commerciales *(CD-rom, Courrier électronique et postal, Internet, Presse écrite, Radio, Télécopieur, Téléphone, Télévision, vidéocassette, ...).*

Middleware :

Ce sont les logiciels permettant d'assurer une liaison entre le PABX et le poste de travail.

Mise à jour :

Pour le bon développement commercial de l'entreprise, la fiabilité des informations contenues dans la Base De Données Marketing est fondamentale *(l'obsolescence des données peut varier de 20 à 30% par an selon les fichiers – Nom des décideurs dans les entreprises, l'adresse et la situation familiale pour les particuliers, ...).*

Il faut également supprimer les informations inutiles *(prospects jugés sans intérêt, liquidations judiciaires, les mauvais payeurs, corriger les erreurs de saisies, ...)* et en enregistrer de nouvelles *(naissances, création de nouvelles entreprises, ...).*

Mixage d'appels :

En télémarketing, il s'agit d'un système permettant de passer d'une opération d'appels entrants à une application en appels sortants en fonction des périodes de pointe ou de creux dans les systèmes de production.

Multimédia Messaging Service :

(M.M.S.)

Ce système permet aux détenteurs de téléphones mobiles d'envoyer ou de recevoir des messages multimédias.

n

NAF :

Nomenclature d'activité française.

Nearshoring :

Délocalisation de l'activité du centre de contacts hors des pôles économiques du pays vers des régions rurales où le bassin d'emplois peut offrir une main-d'œuvre moins coûteuse et où des facilités fiscales sont offertes.

Nettoyage de fichier :

Terme général regroupant l'ensemble des opérations visant à mettre à jour un fichier.

Newsletter :

E-mail à vocation commerciale ou informative envoyé périodiquement à des prospects ou clients abonnés.

Le contenu de la newsletter peut être simplement constitué d'une sélection de produits ou avoir un contenu éditorial *(lettre d'informations).*

NPAI :

(N'habite Plus à l'Adresse Indiquée)

Cette abréviation employée par La Poste signifie que le courrier n'a pu être distribué en raison d'une adresse erronée *(retour à l'expéditeur).*

Notoriété :

Degré de présence de la marque ou de la société dans l'esprit des individus.

Numéro à coûts partagés :

Terminologie ART désignant les services de numéro unique pour lequel le coût de la communication est partagé entre l'appelant et l'appelé.

Numéro Azur :

Service à coût partagé permettant au titulaire d'être appelé pour le prix d'une communication locale par ses correspondants. Le titulaire assume la différence avec le prix d'une communication N° Vert. Préfixe d'accès en 0810 *(anciennement 0801).*

Numéro Indigo :

Service à coût partagé de France Télécom permettant au titulaire d'être appelé par ses correspondants pour un prix identique quelle que soit l'origine de l'appel. Préfixe d'accès en 0820 ou 0825.

Numéro Logique :

Numéro de téléphone non associé à un lieu géographique ou à un type de terminal *(filaire ou mobile).*

Numéro Marketing :

Numéros de téléphone à tarification spéciale utilisés comme numéros de collecte d'appels.

Dans l'appellation France Telecom : n° vert, n° azur et n° indigo *(voir ci-dessous).*

Ces numéros sont des numéros virtuels qui doivent être traduits *(acheminés)* vers des numéros dits noirs *(SDA).*

Numéro Noir :

Appellation de l'industrie du télémarketing pour qualifier un numéro téléphonique standard, par opposition au Numéro Vert et autres services réseau à tarification particulière.

Numéro Traduit :

Numéro de téléphone d'une ligne *(ou d'un groupement de lignes)* terminale utilisée par un service de numéro unique pour déterminer la destination physique de l'appel.

Numéro Unique :

Service proposé par un opérateur télécom, reposant sur un numéro logique, non associé à un lieu géographique ou à un type de terminal.

Numéro Unique à revenus partagés :

Terminologie ART désignant les services de numéro unique pour lequel le revenu de la communication est partagé entre l'appelant et l'appelé.

Numéro Vert :

Désignation commerciale du service 800 de France Télécom.

Service permettant au titulaire d'être appelé gratuitement par ses correspondants.

Le titulaire assume le prix de la communication, généralement différent d'une communication normale.

Préfixe d'accès en 0800 dans les pays européens, et en 1-800 en Amérique du Nord.

Nursing Call :

Appel de réconfort, destiné à valider à intervalle régulier la satisfaction d'un client pour un produit ou service qui lui est rendu.

Nurtering :

Action de conserver un lead et de le suivre régulièrement jusqu'à ce qu'il soit mur pour être traité commercialement.

Le terme d'un projet est l'un des critères de qualification les plus importants.

Littéralement nurtering signifie élevage.

O

Objectif commercial :

(business objectives)

Objectif de la marque/entreprise qui se traduit et se mesure par un impact sur les indicateurs business et transactionnels *(chiffre d'affaires, profitabilité...)*

Offre :

Regroupe les notions de produit, prix, garantie, service, communication, mix média, conditions de paiement, période, cadeaux, incitations diverses...

Offre à l'essai :

Offre dans laquelle il est proposé au prospect, pour réduire le frein de l'achat sans voir, de recevoir le produit chez lui pour l'examiner, pendant une durée déterminée. Le produit ne lui est facturé qu'à l'expiration du délai prévu.

Offre Commerciale :

(proposition)

Résultat d'une réflexion stratégique, l'offre commerciale est le moteur de l'opération de Marketing Direct.

Elle est composée d'un mix d'éléments :

→ Produit Prix Accélérateur *(prime, bonus, date limite de validité, loterie, ...),*

→ Type de garantie *(durée, satisfait ou remboursé, essai gratuit, ...),*

→ Conditions de règlement, ...

Elle doit séduire le maximum d'acheteurs potentiels et déclencher le plus grand nombre possible de ventes directes ou de demandes d'informations tout en respectant la déontologie.

Offre jumelée :

Technique de vente qui consiste à offrir deux ou plusieurs produits comme un ensemble. Technique légale si le client peut acquérir chaque élément de l'offre séparément.

Offshoring :

Délocalisation de l'activité du centre de contacts hors des frontières, essentiellement pour des questions de coûts, soit de manière interne soit auprès d'un outsourceur.

One click away :

Terme américain désignant la facilité avec laquelle le cyber-consommateur peut zapper d'un site marchand à l'autre en 1 ou 2 clics de souris.

One-shot :

(Opération)

Se dit des ventes au coup par coup, produit par produit par opposition à la vente par catalogue. Ce type de vente ou d'offre est bien adapté à la vente de certains produits à bonne valeur ajoutée.

One Stop Shoping :

Constructeur ou distributeur chez qui l'on peut trouver l'ensemble des éléments *(produits et services)* composant une solution complète. Les avantages sont nombreux. Principalement le fait d'avoir un seul interlocuteur à l'achat et pour la maintenance. La responsabilité n'est pas diluée. Le client a la sécurité que tous les éléments sont compatibles.

One to one Concept :

Vise à ce que l'entreprise traite chacun de ses clients individuellement.

Passe par une personnalisation de la relation client, ce qui exige une connaissance client approfondi, mais pas d'avoir une offre par client *(ce qui remettrait en cause le principe de segmentation).*

Onglet :

Étiquette structurant les informations sur une base de données informatisée *(par exemple une fiche client).*

Ceci facilite la navigation du téléprospecteur.

Par exemple, coordonnées client, produits utilisés, position comptable, historique des contacts...

Opération de Marketing Direct :

Une opération de marketing direct est un ensemble d'actions programmées dans le temps et qui ont le même objectif final.

Par exemple :

→ **1)** Envoi d'un mailing suivi d'une relance télémarketing sur le cœur de cible

→ **2)** Envoi d'un mailing suivi d'une relance par mailing sur l'ensemble de la cible *(sauf destinataires qui ont retourné leur coupon-réponse).*

→ **3)** Envoi d'un mailing aux couponneurs d'une annonce presse suivi d'une relance télémarketing de tous les contacts, ...

N.B. :

Le responsable de la campagne doit planifier la formation des collaborateurs chargés de la réception des appels *(demande d'informations)*, le rédactionnel des courriers, ...

Opt-in :

Cela signifie que l'internaute ne s'oppose pas à recevoir des informations par son adresse e-mail, même si les informations reçues ne l'intéresse pas.

Opt-out :

Cela signifie que l'internaute ne souhaite recevoir aucune information, même si certaines informations étaient susceptibles de l'intéresser.

Outbound :

Appels sortants en français.

Outils de Constitution :

ou ETL (Extraction, Transformation, Loading)

Ces outils permettent d'extraire les données de base de production, de les transformer et de les charger.

Outils Décisionnels :

ou Outils Intelligents

Ensemble d'outils technologiques permettant d'extraire, de stocker et d'analyser un vaste ensemble de données afin de déterminer des actions adéquates et ciblées sur un marché.

Outsourceur :

Prestataire qui dispose d'une infrastructure *(technique et humaine)* de traitement des appels et de collaborateurs qualifiés pour la réception et/ou l'émission d'appels téléphoniques.

Outsourcing :

ou « Externalisation » de Centre d'Appels :

C'est l'externalisation d'une activité en dehors de l'entreprise. Encore appelée sous-traitance. Ce procédé vise à bénéficier de l'expertise d'un professionnel dans le domaine que l'on souhaite sous-traiter et de délester l'entreprise de la gestion et des coûts de mise en place / maintenance de l'activité.

Overkill :

ou underkill

Risques liés aux opérations de déduplication, montrant les difficultés du réglage des programmes de matchcoding. Dans un cas overkill, on risque de supprimer des bonnes adresses, dans l'autre, underkill, on a tendance à laisser des doublons.

p

PABX :

Autocommutateur téléphonique. Le PABX *(Private Automatic Branch eXchange),* plus connu sous le nom de standard téléphonique, est aujourd´hui présent dans toutes les entreprises.

Il s´agit généralement d´un boîtier ou d´un coffret central assurant le lien entre le réseau téléphonique de l´opérateur et les communications internes de l´entreprise.

Grâce à lui, tout appel est acheminé à son destinataire ou stocké sur une messagerie en cas d´absence de ce dernier.

PABX IP :

ou PBX

Private Automatic Branch Exchange, Autocommutateur privé d'entreprise. C'est le système qui permet le routage des communications d'une entreprise en utilisant l'Internet Protocol *(IP)* - soit sur le réseau local *(LAN)* - soit sur le réseau large *(WAN).*

Pacitel :

C'est une liste regroupant les numéros de téléphone fixes et mobiles des consommateurs qui ne souhaitent plus être démarchés téléphoniquement par les entreprises dont ils ne sont pas clients.

Fondée sur le droit d'opposition classique de la loi de 1978, elle met les consommateurs à l'abri des appels provenant des entreprises auxquelles ils n'ont pas donné leur consentement.

Packaging :

Terme anglo-saxon signifiant emballage en français.

Panel :

Nombre limité de client dont les réactions ou comportements sont étudiés afin de préparer un mailing ou un test sur une population homogène.

Panier moyen :

Montant moyen d'achat par les clients dans un magasin.

Papillon prime :

Elément du message contenant la description détaillée de la prime, élément lui-même indispensable en marketing direct.

Parrainage :

Technique qui consiste à offrir un cadeau de parrainage à un client qui favorise une commande par un autre client.

Part d'Audience :

Pourcentage d'audience d'un support ou d'un groupe de supports calculé par rapport à l'audience totale réalisée par les supports de la même famille, ou bien par rapport à l'audience totale du média lui-même.

Part de Marché :

Part relative *(en %)* par rapport aux ventes globales du marché.

Partenaires du Maître d'Ouvrage :

Courtiers ou propriétaires des fichiers mis à disposition par le Maître d'Ouvrage.

Partiel opt-in :

L'opt-in partiel signifie que l'internaute souhaite recevoir des offres, des promotions et des informations seulement sur certains de ses centres d'intérêts

PCBX :

P.C Branch Exchange, Serveur de communication reposant sur un PC proposant les fonctions téléphoniques habituellement fournies par un PABX.

PDF :

(Portable Document Format)

Format compressé de fichiers mis au point par Adobe et lisible par Adobe Acrobat *(logiciel gratuit).*

Pénétration :

Audience en pourcentage d'un support auprès d'une cible donnée.

Permanence téléphonique :

Mission qui consiste à assurer tous les appels entrants d'une entité. Cette permanence peut s'effectuer pendant ou en dehors des heures d'ouverture.

Permission email :

Consiste à envoyer par publipostage électronique un grand nombre de messages à une population consentante, inscrite volontairement à une mailing-list ou newsletter et qui accepte de recevoir ce type de message.

Permission Marketing :

Ensemble de principes prônant une pratique du marketing direct qui interdit le spam et recommande l'exploitation de fichiers opt-in permettant aux internautes d'identifier immédiatement le propriétaire du fichier et l'annonceur.

Personnalisation :

Impression sur un support pré-imprimé *(lettre, bon de commande)* des noms, prénoms, adresses et autres éléments spécifiques *(numéro de client, nombre de points fidélité acquis, date du dernier achat...)* contenus dans la base de données.

PGI :

(Progiciel de Gestion Intégré) ou ERP (Entreprise Resource Planning)

Véritable plate-forme de back-office, ces puissants logiciels permettent de gérer les flux d'informations des activités financières, de logistique ou de ressources humaines principalement des sociétés grands comptes.

Pièges :

Adresses disséminées dans un fichier par son propriétaire pour dissuader toute utilisation frauduleuse. Pour être efficaces les adresses pièges doivent être des adresses dont on sait qu'elles ne peuvent pas être prospectées par d'autres sous ce nom.

Phoning :

Cf. télémarketing.

Plan de Campagne :

Ensemble de l'organisation fichier/communication/compte d'exploitation/services clients de cette opération pour déterminer l'opportunité et les tenants et aboutissants d'une opération.

Plan Médias :

Le plan médias défini, de préférence pour une année, et pour chaque produit ou ligne de produits, le ou les types de techniques de M.D., les supports pour les annonces-presse, qui seront utilisés pour les différentes actions de communication :

→ création de trafic,

→ ventes directes ou indirectes,

→ promotion des ventes,

→ lancement de produits,

→ fidélisation des clients.

Il définit aussi les dates de réalisation des opérations, leur fréquence, le programme des formations, le budget à provisionner...

Planification RH :

Elaboration du planning des ressources en tenant compte des contraintes personnelles, organisationnelles et légales.

PLV :

Acronyme de Publicité sur le Lieu de Vente.

Pod :

Terminologie anglaise pour un plot de positions de travail *(3,4,6, parfois 8 positions).* Au pluriel, Pods désigne un ensemble de positions de travail en forme de rotonde *(ou rosace ou marguerite).*

Point Mort :

ou Break Even Point

Point à partir duquel le produit ou service devient rentable.

Pop-up :

Pré-pliage qui donne une troisième dimension au message, à l'ouverture de l'élément le contenant. Souvent utilisé dans les messages de vente aux entreprises.

Port payé :

Opération consistant à pré-affranchir les messages par seule apposition de la mention PP et d'un numéro d'autorisation postale.

Position :

ou Positions de travail

C'est le nombre effectif de postes de travail dans l'entreprise, correspondant à un ordinateur, un téléphone, et un bureau. Sur une journée de 24h, et selon la nature des opérations, plusieurs salariés peuvent être amenés à se succéder sur la même position de travail.

Post-contact :

Message de prospection non adressé distribué par La Poste en toutes boîtes, mais dans des zones à caractéristiques particulières

Post-impact :

Nom postal du message de prospection adressé.

Post-message :

Message qui est envoyé, quelques jours plus tard, à la population *(cible)* ayant reçu un message de prospection, pour lui rappeler cette offre.

PQN :

Acronyme de Presse Quotidienne Nationale *(Aujourd'hui en France, Libération, Le Monde,...)*

PQR :

Acronyme de Presse Quotidienne Régionale *(Le Parisien, L'Indépendant, Ouest France, etc.)*

Pré-décroché :

Réponse automatique avec diffusion d'un message d'accueil avant le passage en conversation.

Predictive dialing :

Compose plus de numéros de téléphone que de téléacteurs présents, grâce à un algorithme statistique, il s'adapte en fonction du nombre de décrochés et du temps moyen des entretiens. Utilisé dans les campagnes grand public, il est déconseillé pour du business-to-business.

Prescripteur :

Personne qui a une influence sur le comportement d'achat du client final. Exemple, un médecin sur un patient, un enfant sur ses parents.

Pré-test :

Le test est indispensable en marketing direct car il évite bien des déboires et permet aussi d'optimiser les profits d'une opération. Grâce aux nouvelles technologies d'édition et informatique, il est relativement aisé de tester une offre *(niveau d'acceptation du prix de vente, d'intérêt pour la prime...),* un fichier, une nouvelle cible... avant de réaliser l'opération sur l'ensemble du marché.

Preview dialing :

Numérotation assistée pour les appels sortants. C'est l'opérateur qui décide de la composition du numéro de téléphone après avoir lu toutes les informations concernant le prospect. C'est la méthode la plus employée en B-to-B.

Primes :

C'est la rétribution monétaire versée à un salarié lorsqu'il a atteint certains objectifs définis en amont sur son contrat de travail. Ces objectifs peuvent être à la fois quantitatifs *(nombre de ventes, chiffre d'affaires réalisé)* ou qualitatifs *(qualité du discours, respect des règles,...).*

Prise de Rendez-vous :

Action qui consiste à contacter des entreprises ou des particuliers et de leur proposer un rendez-vous pour leur présenter un produit ou un service.

Prise de Rendez-vous qualifiés :

C'est une campagne de prospection par téléphone qui permet de fournir des rendez-vous qualifiés sur le terrain à une force de vente d'entreprise. Ce type d'action comprend la gestion des agendas des commerciaux et leur optimisation. Ce type de campagne permet de découvrir les attentes et les besoins des prospects, des informations déterminantes dans la préparation du rendez-vous par le commercial.

PRM :

(Partners Relationship Management)

Gestion de la relation client avec les partenaires, se conçoit dans un contexte de ventes aux entreprises à travers des partenaires.

Processus d'Accueil Téléphonique :

Ensemble du traitement téléphonique d'un appel, depuis la présentation de l'appel jusqu'au raccroché. Comprend les règles de routage, distribution, ainsi qu'éventuellement le passage par un serveur vocal, les transferts ou mise en conférence... mais ni le dialogue du téléacteur avec son correspondant, ni les opérations découlant de l'appel. Se dit *« Call flow »* en anglais.

Profil Type :

Ensemble d'éléments qui permet de définir avec précision le *« Portrait robot »* d'un client fidèle, occasionnel, ...

Profiling :

Personnalisation.

Progiciel Relation Client :

Progiciel paramétrable intégrant différentes couches de fonctionnalités allant jusqu'à l'interface utilisateur. Les applications vont du télémarketing au helpdesk, en passant par la vente, le support à distance, le SAV, le recouvrement...

Progressive Dialing :

Contrairement au preview dialing, ici, le téléacteur ne dispose d'aucune information sur le prospect avant que le lancement de l'appel. La fiche de renseignement apparaît au moment du décroché.

Prosodie :

Rythme et intonation de la phrase, requis en synthèse vocale pour permettre une compréhension agréable des phonèmes joués.

Prospect :

(Acheteur potentiel)

Par opposition au client qui, lui, a déjà acheté dans l'entreprise, se dit de toute personne issue d'une segmentation ou d'une analyse qui la qualifie pour être prospectée. Le prospect deviendra client si l'on sait l'intéresser à une offre...

Prospection :

(Opération de)

Action de Marketing Direct qui a pour objectif de conquérir de nouveaux clients.

Provisioning :

Affectation automatisée des ressources à un poste utilisateur *(poste de travail téléphonie, etc.).*

PSA :

(Parti Sans laisser d'Adresse)

Messages qui n'ont pu être distribués malgré l'indication de l'adresse, faute de destinataire identifié par le préposé.

Publipostage :

(Mailing)

Terme français désignant une opération de Marketing Direct qui utilise le courrier postal comme média.

Pull :

Technique invitant l'internaute à chercher une information.

Push :

Technique poussant l'information vers le consommateur sans que celui-ci ait besoin d'aller la chercher.

q

Qualification :

Affectation, au prospect, d'un code d'intérêt pour la ou les offres proposées par l'entreprise.

Qualification de Fichier :

Opération qui consiste à vérifier la fiabilité des informations *(adresse, N° de téléphone, activité, effectif, nom)* contenues dans un fichier clients et prospects. Cette opération s'effectue généralement par téléphone.

Qualification de Prospects / Détection de Projet :

C'est une campagne de Marketing Direct, le plus souvent réalisée par téléphone, qui consiste à détecter le potentiel acheteur à court, moyen ou long terme des prospects d'une Base de Données Marketing. Ce type d'action permet de préparer une campagne de prise de rendez-vous afin d'optimiser le ciblage et d'être ainsi plus efficace dans la prospection commerciale.

Qualité de Service :

Capacité du Centre d'Appels à répondre par ses caractéristiques aux différents besoins de ses clients.

Question Alternative :

En télémarketing, question qui met

en avant un choix binaire pour forcer le prospect à répondre par l'un des deux choix proposés.

Exemple : Préférez-vous recevoir M. Dupont en début ou en fin de semaine ?

Question Fermée :

En télémarketing, question qui amène l'interlocuteur à répondre par oui ou par non, ou à donner une information quantifiée.

Exemple : quel âge avez-vous ? quel est votre poids ?

Question Ouverte :

Type de question dont la formulation laisse toute liberté au répondant de s'exprimer avec ses propres mots. *(pas de choix à faire entre deux réponses).*

r

Rappel depuis le web :

Sur demande d'un internaute visitant un site web, mise en relation avec un Centre d'Appels par rappel, immédiat ou ultérieur, du correspondant via le réseau téléphonique RTC.

Rapport de Synthèse :

Bilan Quantitatif et Qualitatif d'une action de télémarketing.

Recence :

Date du dernier achat ou de la dernière manifestation du client.

Réception d'appels :

De la campagne d'information, jusqu'à la vente directe ou la prise en charge d'un service clientèle, il s'agit de proposer un service de réception d'appels sur la base de N° Vert, Azur, Indigo ou Noir pour une cible de particuliers ou de professionnels.

Reconditionnement :

Méthode qui consiste, après examen minutieux de leur état, à reconditionner les produits retournés dans le cadre d'un essai gratuit par exemple.

Recrutement/nouveaux entrants :

Ensemble des techniques de marketing direct visant à acquérir de nouveaux clients, de nouveaux abonnés ou adhérents par l'utilisation des différents messages et médias spécialisés.

Référentiel Adresses :

Système d'adresse le plus large et le plus à jour possible pouvant servir de référence pour les fichiers de la profession.

Relation Client :

C'est l'ensemble des actions mises en œuvre par une entreprise pour connaître, gagner, fidéliser et satisfaire ses clients.

On parle souvent de GRC - gestion de la relation client. C'est une application de la stratégie de marketing direct des entreprises.

Relance :

Mailing ou appel téléphonique qui succède à un premier message n'ayant pas suscité de réaction.

Relance Téléphonique :

C'est une opération de marketing directe qui consiste à adresser un nouveau message à un prospect après avoir convenu d'une date ensemble.

Relocalisations :

C'est le rapatriement vers le pays d'origine d'une activité d'une entreprise qui avait été délocalisée.

Rendement :

(taux de)

C'est le pourcentage du nombre de retours en demandes d'informations *(taux primaire)* ou des ventes *(taux de conversion).*

Les professionnels du marketing direct et les annonceurs comparent et utilisent souvent les taux de rendement comme arguments de négociations.

Réponse :

Réponse à un e-mail

Réponses aux Objections :

Partie intégrante de l'Argumentaire, ce document liste les principales questions-réponses que peuvent rencontrer les téléacteurs lors de l'entretien téléphonique avec les clients/prospects.

Ils sont ainsi idéalement préparés pour conduire leurs entretiens téléphoniques et mener à bien leur mission.

Réponse fax :

Interaction avec le système informatique, celui-ci apportant la réponse sous forme d'une télécopie envoyée au correspondant.

Réponse vocale :

Nouvelles techniques faisant répondre l'ordinateur au téléphone, suite à une commande ou à une demande d'information.

Reporting :

Action d'extraction de données pour une présentation synthétique sous forme de rapport qui fournit les résultats fait l'analyse de l'activité ou d'une partie de l'activité d'une entreprise, sur une période donnée.

Par exemple : les données de vente peuvent être extraites afin d'être présentées sous forme de tableaux regroupant les ventes par région ou/et par vendeur.

Requête :

Recherche de données en spécifiant des critères précis.

Re-routage :

Action de faire suivre à un appel une route différente de celle prévue normalement pour cet appel. Peut être mis en œuvre par transfert, aboutement, renvoi, ou modification d'une table de routage.

Responsable de Production :

C'est celui qui, dans la hiérarchie, se positionne au-dessus des Chargés de Terrains et en dessous du Directeur de Site.

Restructuration :

Opération informatique consistant à rendre conforme un fichier aux normes postales.

Rétention :

(taux)

La rétention ou taux de rétention est la proportion de clients qui restent clients de l'entreprise sur une période de temps donnée. C'est l'opposé du taux d'attrition.

Retour Primaire :

C'est un acheteur potentiel *(particulier ou responsable d'entreprise)* qui sollicite un complément d'information en retournant un coupon-réponse ou en téléphonant. L'objectif principal d'une opération de M.D. n'est pas de générer le maximum de retours primaires, mais plutôt, de convertir le plus grand nombre de prospects en clients. Cependant on peut considérer qu'un retour primaire démontre un intérêt. Il s'agit au moins d'un prospect à qualifier.

RFM :

(Récence - Fréquence - Montant d'achat)

Eléments essentiels de segmentation des bases de données de toutes les entreprises opérant une activité de vente à distance ou de marketing direct.

ROI :

(return on investment)

Estimation de l'impact business d'un investissement *(action marketing, programme marketing ou tout autre type d'investissement ayant pour but d'améliorer la profitabilité d'une marque/entreprise).*

Ce ROI peut être à court terme *(profit immédiat vs dépenses immédiates)* ou à plus long terme *(tenant compte des dépenses et bénéfices générés sur le long terme).*

Rough maquette :

ou lay out

Maquette grossière du futur message de marketing direct, qui contient déjà le positionnement des accroches principales et les principes graphiques, caractéristiques des illustrations.

Routage :

Mécanisme par lequel les messages d'un expéditeur sont acheminés jusqu'à leur destinataire.

Routage 205 :

Eléments de préparation et de tri direction spécifiques aux journaux quotidiens nécessaires à l'obtention du tarif postal spécial Presse.

Routage 206 :

Eléments de préparation et de tri direction spécifiques aux journaux périodiques *(hors quotidiens)* nécessaires à l'obtention du tarif postal spécial Presse.

Routage Publicité :

Eléments de préparation et de tri direction spécifiques aux messages de publicité adressée nécessaires à l'obtention des tarifs spéciaux.

Routeur :

Professionnel chargé de réaliser l'ensemble des opérations de routage.

S

SAV :

(Service Après Vente)

Le SAV correspond à l'ensemble des services qui sont fournis aux clients après l'achat d'un produit ou d'un service de l'entreprise. Cela peut correspondre à la livraison, à l'installation, la réparation, les conseils, ou les réclamations...

Scoring :

Méthode qui consiste à affecter une note score à chaque client ou

prospect d'une base de données afin de cibler et prospecter avec une meilleure efficacité ou d'évaluer son potentiel commercial ou son niveau de risque. L'évaluation s'effectue par la combinaison de plusieurs critères qui aboutit à une grille de notation.

Script :

(Guide d'entretien)

Récapitulatif des différentes phases et orientations de l'entretien téléphonique, assistant le téléacteur dans le dialogue avec son correspondant. Dans un contexte de prospection ou de vente, le guide d'entretien comprend généralement un argumentaire à développer pour convaincre son client ou prospect. Peut exister sous forme papier ou être présenté à l'écran par une application.

Segment de Marché :

C'est la classification des clients acquis ou potentiels en un groupe homogène à qui l'on pourra adresser des offres adaptées. Mais ce n'est pas suffisant. Pour optimiser le rendement de certaines opérations de M.D., pour des produits ou services spécifiques..., il faut aussi classer les clients et prospects en sous-segments voire, en niches.

Par exemple : le secteur de l'informatique est le segment, les éditeurs de logiciels est le sous-segment et les éditeurs de logiciels de gestion de bases de données, la niche. Les cadres supérieurs est un segment, les femmes feront partie d'un sous-segment et les plus de 50 ans, la niche...

Segmentation :

Découpage du marché en groupes ou segments homogènes constituant des cibles sur lesquelles l'entreprise peut lancer des actions marketing.

Sélection Aléatoire :

Le programme effectue une sélection des enregistrements *(fiches clients ou prospects)* selon un critère quantitatif.

Par exemple : pour réaliser un prétest pour un mailing, il est possible de demander au logiciel d'extraire de la base de données un enregistrement sur 2, 3, 5 ou 10... afin d'obtenir un nombre suffisant d'adresses.

Sélection de Cible :

Opération qui consiste à sélectionner les personnes les plus réceptives possibles à une offre, ou bien, en vue de la réalisation d'une opération de relance, invitation à un salon... Cette opération est appelée ciblage car les destinataires de l'offre ou des messages, sont sélectionnés en fonction de l'âge, de la date du dernier mailing, de la dernière visite, du type de produit acheté, du montant et de la fréquence de leurs achats... Les personnes sélectionnées peuvent faire partie de différents segments de marché.

Serveur Vocal :

Système permettant le dialogue vocal d'un ordinateur avec un correspondant via par exemple des signaux DTMF :

→ messagerie vocale,

→ standard automatique,

→ audiotex,

→ serveur vocal interactif...

Comporte un frontal *(cartes réseau, messages stockés, détecteur DTMF...)* piloté par un moniteur *(application gérant l'arborescence).* Se dit *« Voice Response Unit »* en anglais.

Service Clients :

C'est le département d'une entreprise qui est chargé d'assurer la logistique et le suivi de l'activité commerciale :

→ Réception des retours coupon-réponse papier,

→ Téléphone *(N° Vert, Indigo, Azur, Noir),*

→ Bornes Interactives,

→ Minitel,

→ Internet...

générés par les opérations de Marketing Direct :

→ Saisie des fiches prospects,

→ Mise à jour des fiches clients,

→ Envoi des documentations, catalogues, échantillons, colis,

→ Gestion de la base de données,

→ Marketing *(codification des fiches prospects, clients..., sélection des adresses pour les mailings, mise à jour des données, édition des tableaux de bord, des statistiques, prévisions...),*

→ Traitement des commandes,

→ Etudes de satisfaction,

→ Traitement des réclamations...

Service Consommateurs :

Service dédié aux clients/consommateurs d'une entreprise. Ce service répond notamment aux questions des consommateurs sur un produit ou un service.

Service Level :

Terme anglo-saxon signifiant niveau de service en français, désigne le taux d'appels traités avec moins de X secondes d'attente.

Service réclamations :

Service dédié aux clients d'une entreprise qui répond aux réclamations faites par ses clients.

Seuil de Rentabilité :

(Break Even Point)

Point mort. C'est le montant du C.A. ou du nombre de ventes à réaliser pour amortir le coût d'une opération de marketing direct. Pour le calculer, il vous suffit d'additionner le montant de la marge brute sur les ventes réalisées, et ensuite, de soustraire le coût des différentes phases de l'opération *(création et impression des messages, location de fichiers, mise sous pli et routage, gestion des retours, envois des relances par courrier, taxes téléphoniques, visites sur le terrain...).*

Par exemple : si la marge moyenne par commande est de 500 Euros, il faudra en réaliser 300 pour atteindre le seuil de rentabilité *(point mort)* d'un mailing qui a coûté 150 000 Euros.

SFA :

(Sales Force Automation)

Automatisation des forces de vente.

SGDBR :

Système de Gestion De Base de données Relationnelles.

SGBDD :

(Système de Gestion de Bases De Données)

Désigne l'ensemble des fonctions permettant de définir la structure des données, de formuler des requêtes, de modifier et de stocker des informations.

SMS :

(Short Message Service)

Ce système permet d'envoyer des messages courts sur un téléphone portable *(limités à un certain nombre de caractères en fonction des opérateurs)* depuis Internet ou un autre téléphone portable.

Snail mail :

Courrier Escargot c'est-à-dire courrier postal nettement plus lent que le courrier électronique *(e-mail)* .

Softphone :

Application d'interface utilisateur reproduisant sur l'écran du poste informatique un clavier et des touches de fonctions téléphoniques pouvant se substituer dans leur utilisation au terminal téléphonique.

Sondage :

Étude d'une population à partir d'un échantillon que l'on interroge sur un sujet, un produit, une campagne publicitaire ou un événement.

Source :

Origine du fichier et/ou du matériel utilisé pour une prospection donnée. Le code source reste attaché au client tout au long de son enregistrement dans une base de données. Il permet de se faire une idée des opinions ou comportements d'une population complète à un instant donné.

Spam :

Il est parfois traduit en français par *« pollupostage »* et représente l'envoi d'un message électronique qui n'est pas désiré par le récepteur.

Spamming :

Adresses e-mail collectées automatiquement par robot sur le web et sans l'autorisation de leurs possesseurs.

Split run/tirage alterne :

Technique permettant de tester des offres distinctes sur un même support *(presse, colis, fichier)* à la même période dans le but de mesurer l'efficacité de chacune.

Superviseur :

Le superviseur est celui qui encadre directement une équipe de téléconseillers lors d'une opération. Il est présent pour les guider, les aider et les manager dans leur travail quotidien. Il a pour mission de faire des rapports quotidiens au chargé de terrain.

Supply Chain Management :

Gestion de la chaîne logistique, depuis l'approvisionnement en matière première jusqu'à la distribution au consommateur final.

Support client :

Service d'assistance à la clientèle : résolution de problèmes, SAV. Customer care en anglais. Helpdesk si interne à l'entreprise.

Suspect :

Définit une cible potentielle avant qu'elle ne soit qualifiée et définie comme prospect. Le suspect ne devient pas nécessairement une cible. Certaines opérations de Marketing direct peuvent être menées afin de recueillir les informations utiles à sa qualification.

SQL :

Langage de programmation permettant d'effectuer des opérations sur les bases de données

SVI :

Système informatique de réception, mémorisation et routage des appels téléphoniques. Le S.V.I. contient des messages préenre-

gistrés. Il permet aux appelants d'obtenir les réponses à leurs demandes et/ou sont dirigés vers le service concerné à l'aide des touches du clavier téléphonique.

Sweepstake :

ou loterie

Méthode d'animation des ventes qui consiste, avant l'expédition de messages de marketing direct, à procéder à un tirage et à affecter les lots aux futurs destinataires d'une prospection.

t

Tableau de Bord :

Présente l'activité téléphonique en relation avec les indicateurs de l'entreprise.

Tarifs Spéciaux :

Ensemble des tarifs, accordés par la poste aux utilisateurs de ces produits, sous réserve de préparation, de normalisation, de quantités déposées, de départements concernés.

Taux d'Attrition :

ou drop off

Taux de déperdition entre 2 opérations identiques réalisées à 2 périodes différentes.

Taux de Conversion, Taux de Transformation :

Indicateur qui permet de mesurer le rendement réel d'un fichier. Il est utilisé pour les actions de marketing direct. Pour connaître le taux de conversion d'appels en contacts utiles, il suffit de diviser le nombre de contacts utiles par le nombre d'appels.

Taux de Renouvellement :

Pourcentage d'abonnés renouvelant leur abonnement à échéance.

Taux de Retour :

Calcul en pourcentage du rapport entre le nombre de remontées *(retours)* de coupons, ou d'offres promotionnelles renvoyés à l'émetteur *(producteur ou organisme gestionnaire)* par les consommateurs ou les distributeurs, et le nombre total de coupons distribués.

Teasing :

Type de campagne publicitaire scindée en deux parties. La première a pour but d'interloquer sans dévoiler de quel produit dont il s'agit. La seconde présente le produit dont il est question.

Téléacteur :

Personne assurant le traitement des appels dans un Centre d'Appels. Multiples appellations spécialisées :

- → Téléprospecteur,
- → Téléopérateur,
- → Télévendeur,
- → Téléconseiller,
- → Téléacteur,
- → Écoutant,
- → Télégestionnaire, ...

Et en anglais :

- → Telephone Sales Agent (TSA),
- → Tele Sales Representative (TSR).

Téléachat :

Système de vente à distance dans lequel l'offre est proposée à la clientèle sous forme d'une émission de télévision, via des faisceaux hertziens ou câblés.

Télécommuting :

Cf. Homeshoring.

Téléimpression :

Nouveau service de La Poste permettant, à partir d'une bande d'édition, d'imprimer un message au lieu de destination. Peut être utilisé par le marketing direct par exemple pour la facturation ou pour certaines communications d'administration des ventes.

Télémarketing :

Le Marketing Téléphonique ou phoning est une méthode de travail qui utilise le téléphone pour écouter, étudier, communiquer, informer, vendre, fidéliser la clientèle, ...

Les applications sont nombreuses :

Etude de Marché, de besoins, test d'acceptation d'une offre, d'un prix de vente, ... pré-test avant de lancer un mailing, mesure de l'impact d'un mailing, fax-mailing, ... après sa diffusion *(post-test)*, qualification de fichier *(identification des décideurs)*, enquête de satisfaction clients et baromètre qualité, sondage, enrichissement de la Base De Données Marketing, campagne de découverte *(détection de projet, qualification de prospect, ...)*, création de trafic, vente directe *(réception et/ou émission d'appels)*, lancement de produits, ...

Téléphonie Assistée par Ordinateur :

(T.A.O.)

Les téléacteurs visualisent directement les informations concernant leurs contacts et déroulent ...

... des argumentaires téléphoniques pour mieux répondre aux objections des clients/prospects.

Téléopérateur / Téléprospecteur :

Personne chargée d'actions de marketing téléphonique et recevant ou émettant des appels.

Téléprospection :

Technique de marketing téléphonique visant à prospecter par téléphone. La téléprospection consiste à contacter des prospects afin d'obtenir des rendez-vous pour une force de vente, elle se décline parfois en vente directe mais le plus souvent il n'y a pas d'acte commercial ce qui la différencie du télémarketing, où là l'objet de l'appel est de vendre un produit, une prestation, un service.

Télétravail :

Forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait pu être exécuté par un salarié dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon régulière et volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication dans le cadre d'un contrat de travail ou d'un avenant à celui-ci.

Télévente :

Technique de vente par téléphone, s'appuyant généralement sur une plate-forme de Centre d'Appels.

TIC :

Technologie de l'Information et de la Communication.

Tout en un/Self mailer :

Matériel de prospection fabriqué en une seule fois mais qui regroupe les fonctions essentielles du mailing.

Tracking ou Taux de Clic :

Étude d'impact d'une opération de marketing direct par la comptabilisation du nombre d'adresses URL visitées.

Trade Marketing :

Partenariat entre deux annonceurs, souvent marque *(M)* et distributeur *(D)*. D offre à ses clients un avantage de la marque M. En échange, M profite de la logistique de D et approche ses clients. On parle de *« win-win-win »*, c'est-à-dire gagnant pour le client, la marque et le distributeur.

Trafic/Coordination :

Ensemble qui recouvre l'organisation des tâches, l'affectation des moyens, le lancement et le suivi des dossiers de chaque élément, et en général tout ce qui concerne l'ordonnancement des campagnes de communication directe.

TSA :

(Telephone Sales Agent)

Terme anglo-saxon signifiant télévendeur en français.

TSP :

(Telephony Service Provider)

Module logiciel de l'architecture TAPI assurant l'adaptation à l'environnement téléphonique *(PABX en général)*. Du ressort du constructeur de PABX *(similaire à un driver imprimante).*

TSR :

(Tele Sales Representative)

Cf. Téléacteur.

Typologie de Demande :

C'est un classement défini des demandes permettant de définir de manière unique une demande d'un utilisateur, d'aider au diagnostic ou d'aider à la recherche de solution, de définir les points d'entrées de la base de connaissance, de définir des statistiques sur les types de demandes, d'élaborer le tableau de bord de l'activité de la cellule d'assistance.

u

Unité de Sondage :

Définition de l'entité *(individu, foyer, entreprise, etc.)* qui servira de base à l'établissement d'un échantillon et à la réalisation d'une enquête.

Up-selling :

(ventes additionnelles)

C'est l'action de proposer aux clients un produit ou service plus haut de gamme que celui initialement choisi par ce dernier.

Il peut s'agir par exemple d'un téléphone mobile plus sophistiqué et donc plus cher.

Usages et Attitudes :

(enquêtes d')

Enquêtes portant à la fois sur les comportements effectifs et sur les attitudes mentales d'un public à l'égard d'un produit ou d'une catégorie de produits.

V

VAD :

(Vente A Distance)

La VAD correspond à l'ensemble des opérations de vente se faisant à distance et, utilisant pour cela les principaux canaux de communications suivants : téléphone, mail, courrier, catalogue, sites de e-commerce *(cf. VPC).*

Vente Croisée :

C'est une vente complémentaire qui a été réalisée grâce à l'insertion d'une offre dans un envoi de facture, dans un colis...

Vente Directe :

C'est une campagne de mailing, mailing groupé, fax-mailing, annonce-presse... qui propose l'achat immédiat d'un produit, la souscription d'un abonnement avec un paiement à la commande, en différé, par mensualités.

Vente Indirecte :

(en deux temps)

C'est à l'inverse une opération de M.D. qui a pour objectif de faire remonter des demandes d'informations. Les contacts sont ensuite traités en interne ou par un prestataire *(qualification des contacts par télémarketing, saisie dans la BDDM, envoi des documentations avec les bons de commande, relance par mailing, par télémarketing...).*

Vente Jumelée :

C'est une méthode commerciale, souvent utilisée par la presse, les Vépécistes... qui consiste à proposer plusieurs produits dans une offre globale. Cependant la législation exige que la valeur de ces produits soit indiquée et qu'ils puissent être commandés séparément.

Vente par Téléphone :

Action qui consiste à vendre directement par téléphone un produit ou un service.

Vépéciste :

C'est une entreprise de VPC.

C'est en France, que les premières entreprises de VPC ont vu le jour au milieu du 19e siècle :

→ Le Bon Marché en 1867,

→ Manufrance en 1885,

→ La Redoute en 1922,

→ La Blanche Porte 1923,

→ Les 3 Suisses 1932...

En Europe :

→ Charles Veillon *(Suisse)* en 1885,

→ Quelle *(Allemagne)* en 1927.

Aux Etats Unis :

→ Aaron Montgomery en 1872,

→ Sears Roebuck en 1893 qui est devenu le plus grand distributeur mondial.

Aujourd'hui, le terme de vente à distance est plus approprié car les vépécistes utilisent de nombreuses techniques, médias et outils du marketing direct pour commercialiser leurs produits *(mailing, marketing téléphonique, fax-mailing, annonces-presse, asile colis, télévision, mailing groupé, serveurs Minitel, vocaux, Web...).*

Visuel :

C'est l'élément déterminant d'un dépliant, d'une annonce presse, ... Son originalité, son graphisme doivent capter l'attention des lecteurs. Les visuels de l'enveloppe porteuse, du coupon-réponse et du bon de commande sont tout aussi importants.

VPC :

(Vente Par Correspondance)

L'acheteur peut commander un produit/service à distance par tous les médias possibles *(téléphone, courrier, Internet, télécopie, coupon-réponse, ...).*

VPN :

(Virtual Private Network)

Interconnexion de réseaux locaux via une infrastructure partagée, ayant pour objectif la préservation de la sécurité logistique dont on peut bénéficier à l'intérieur d'un réseau local.

W

WAHA :

(Working At Home Agent)

Téléconseiller travaillant de chez lui.

Web Call back :

Le web call back permet à un internaute de laisser son numéro de téléphone sur Internet pour se faire rappeler immédiatement ou en différé.

Web call center :

Centre d'Appels étendu aux de-

mandes de contacts émanant du web, qui peuvent prendre la forme de courrier électronique, de sollicitation de rappels en voix sur IP ou d'établissement d'une session de chat. Techniquement, la réalisation d'un web call center passe par la mise en œuvre de composants serveurs et clients, complémentaires du middleware CTI créant un lien avec la téléphonie, le site Internet ou l'e-mail.

Web Call through :

Technologie permettant à un internaute sur un site de commerce électronique d'entrer en relation avec un téléopérateur *(touche push and talk)* en restant connecté au site. Il peut ainsi être renseigné en direct, guidé sur le site et acheter.

Welcome Pack :

Colis de bienvenue à l'attention d'un nouveau client.

Win Back :

C'est le fait de récupérer des clients que l'on a perdus, ou qui sont partis vers des entreprises concurrentes.

Win Win Win :

Se dit d'une opération de trade marketing, où chaque intervenant est gagnant : le client, la marque, le distributeur.

Workflow :

Selon la définition de la WMC *(Workflow Management Coalition)*, automatisation de tout ou partie d'un processus d'entreprise au cours duquel l'information circule d'une activité à l'autre c'est-à-dire d'un participant *(ou d'un groupe de participants)* à l'autre, pour action, en fonction d'un ensemble de règles de gestion. Gestion optimisée des flux et du suivi de l'information. Littéralement circulation d'une tâche ou processus de travail. Désigne aussi un logiciel automatisant la gestion de ce processus de travail, par exemple circulation ordonnée des documents, alerte sur dépassement de seuils, déclenchement automatique d'alternatives, etc. Souvent couplé à la GED.

Workforce Management :

Gestion de l'effectif, en français. Comprend entre autres la planification des ressources, détermination des emplois du temps, évaluation de la contribution individuelle, développement des compétences.

Web call back :

Possibilité donnée aux visiteurs d'un site Internet de cliquer sur un bouton pour être recontacté directement par un téléacteur.

Web call Center :

Centre d'Appels disposant des technologies de Gestion de la Relation Client via l'ensemble des médias de communication et en particulier l'Internet.

Z

Zone de chalandise :

Zone d'attraction commerciale entourant un point de vente et dans laquelle résident les consommateurs et / ou les prospects.
Deux types de données servent à la déterminer :

→ la distance,

→ le temps d'accès.



RETRAITE - PRÉVOYANCE - SANTÉ - ÉPARGNE - ACTION SOCIALE

Chaque jour, les équipes du Groupe Mornay se mobilisent pour accompagner les partenaires sociaux. Nous mettons à leur disposition une gamme de garanties modulables et innovantes : décès, incapacité, dépendance, complémentaires santé, épargne salariale et retraite… Pour composer ensemble la protection sociale d'aujourd'hui et de demain. LE GROUPE MORNAY À L'ÉCOUTE DES PARTENAIRES SOCIAUX.

Contact : 01 40 02 81 32 - **www.groupemornay.com**

GROUPE MORNAY

Sommaire

Avant-Propos 5
Edito 6
Appel de Dakar 7

Lundi 2 avril matin

Présentation du Colloque et aperçu du métier à travers le monde 8
→ Interventions 9

Lundi 2 avril après-midi

Centres d'Appels :
1ère Partie
les conditions de travail à travers le monde **30**
→ Interventions 31
→ Débats 48

Mardi 3 avril matin

Centres d'Appels :
2e Partie
les conditions de travail à travers le monde **56**
→ Interventions 57
→ Débats 72

Mardi 3 avril après-midi

Centres d'Appels :
libertés syndicales et création de nouvelles solidarités **78**
→ Interventions 79
→ Débats 93

Mardi 3 avril soir

Soirée Fratrenelle 100

Centres d'Appels : participants au Colloque 102

Mercredi 4 avril matin

Les délocalisations :
quelles conséquences pour les pays délocalisants et les pays accueillants ? **106**
→ Interventions 107
→ Débats 114

Mercredi 4 avril après-midi

Manifestation devant le SECA 120

Revue de Presse 122

Glossaire 124

Notes

Notes

Organisations
membres du réseau

NCCU
Afrique du Sud

CTA
Argentine

CNE
Belgique

SETCa-BBTK
Belgique

CSP Consultas
Brésil

CGT-E
Espagne

CGT
France

SUD
France

CUB
Italie

USB
Italie

UGTM
Maroc

UGTT
Tunisie

SOCIÉTÉS D'ÉTUDES
la cgt
CENTRES D'APPELS

FÉDÉRATION CGT DES SOCIÉTÉS D'ETUDES
SECTEUR DES CENTRES D'APPELS
263, rue de Paris - Case 421 - 93514 - Montreuil Cedex
Tél. : 01 48 18 84 34 / Fax : 01 48 18 84 86 - fsetud@cgt.fr
A compter du 15 novembre 2012 - Tél. : 01 55 82 89 41 / Fax : 01 55 82 89 42