



Répondez à l'appel

**Pour une hausse des salaires et du professionnalisme
dans le secteur des centres d'appels**

table des matières

Introduction.....	1
Les travailleurs des centres d'appels: bien formés, très qualifiés, mais sous-évalués	1
Enquête sur les salaires dans les centres d'appels.....	2
La différence syndicale.....	3
Les centres d'appels vus à travers le regard des travailleurs	4
Les hubs en Asie: Inde et Philippines.....	4
Les citadelles européennes: France et Pays-Bas	5
Centres en pleine croissance en Tunisie, Mexique, Brésil et Afrique du Sud	5
Deux modèles aux Etats-Unis	7
Conclusion et recommandations	8

Introduction

Environ les deux tiers des interactions entre les entreprises et leurs clients se déroulent dans des centres d'appels, par le biais d'un groupe de travailleurs qualifiés qui fournissent ce contact interpersonnel essentiel. Ces travailleurs desservent les secteurs de la technologie et de la finance, du commerce de détail, des voyages, des télécommunications, ainsi que tous ceux où les clients ont besoin d'aide et de conseils.

Les travailleurs des centres d'appel représentent environ 3% de la main d'œuvre aux Etats-Unis, 1 à 2% en Europe, et leur nombre croît rapidement en Asie, en Amérique latine et en Afrique. Les destinations les plus populaires pour les centres d'appels délocalisés sont aujourd'hui l'Inde et les Philippines, qui hébergent respectivement 350.000 et 400.000 de ces travailleurs.¹

Si l'on en juge par leur formation, leurs qualifications et les tâches complexes qu'ils assurent chaque jour, les travailleurs des centres d'appels sont des professionnels. Dans l'idéal, ce statut de professionnels devrait leur valoir des salaires corrects, supérieurs à la moyenne nationale, la reconnaissance des compétences précieuses qu'ils possèdent et du contrôle qu'ils exercent sur leur travail, ainsi que des progressions de carrière clairement définies. Hélas, aujourd'hui, nombre d'entre eux occupent des postes sans autonomie ni perspectives, et de surcroît mal payés.² A long terme, cela est préjudiciable aussi bien aux travailleurs qu'aux employeurs. Les travailleurs qui sont traités et payés comme s'ils n'avaient aucune qualification et comme si l'on pouvait aisément se passer d'eux présentent des taux d'attrition plus élevés et sont moins productifs,³ alors que ceux qui sont traités comme des professionnels, qui s'impliquent fortement dans leur travail et qui bénéficient d'occasions d'avancement et d'une bonne rémunération sont plus heureux et plus productifs.⁴

Le présent rapport repose sur des données venant de wageindicator.org, un projet de la Fondation WageIndicator, qui rassemble des informations sur le marché du travail concernant les travailleurs de plus de 70 pays. En outre, ce rapport utilise des interviews de travailleurs individuels, des données venant de l'Organisation internationale du travail, des recherches académiques et des statistiques gouvernementales émanant du Brésil, de France, d'Inde, du Mexique, des Pays-Bas, du Sénégal, d'Afrique du Sud, de Tunisie et des Etats-Unis. Ces pays ont été choisis parce qu'ils sont importants dans le secteur des centres d'appels et représentent plusieurs ré-

gions géographiques du Nord et du Sud du globe. Dans ces pays, le pourcentage de postes de travail de centres d'appels possédant une présence syndicale est variable.

Les travailleurs des centres d'appels: bien formés, très qualifiés, mais sous-évalués

La plupart des travailleurs des centres d'appels ont reçu une bonne formation. Dans la plupart des pays, les employés doivent avoir au moins l'équivalent du baccalauréat. Près d'un quart des centres d'appels recrutent essentiellement des diplômés des universités. Aux Etats-Unis, près de 60% ont fréquenté l'université pendant au moins un an, et ils sont 52% dans ce cas aux Pays-Bas. Parmi les pays étudiés pour ce rapport, la France compte la proportion la plus élevée de travailleurs qui sont allés à l'université, avec un pourcentage de 72%.⁵

Dans les pays récemment industrialisés aussi, une bonne instruction est souvent indispensable pour travailler dans un centre d'appels. Plus de 60% des centres en Inde recrutent essentiellement des employés ayant suivi une formation universitaire. Un des travailleurs interrogés pour ce rapport, Soudane Firas, chef d'équipe et « ancien » d'un centre d'appel en Tunisie, puisqu'il y travaille depuis cinq ans, est titulaire d'un diplôme universitaire en économie et gestion d'entreprise.

Les trois quarts des centres d'appels de 17 pays étudiés pour le Global Call Center Report, publié en 2007, desservent un public très large—alors que les relations entre entreprises représentent environ un quart du travail des centres.⁶ L'accent mis sur le service—ou dans certains cas sur les ventes et le service—exige une gamme de compétences dont la maîtrise prend des mois, y compris la capacité à absorber la connaissance de nouveaux produits, à manipuler des bases de données et à communiquer efficacement avec des clients très différents. Certains emplois—tels que ceux qui dispensent des conseils de services et des diagnostics pour les entreprises technologiques—peuvent exiger des connaissances encore plus spécialisées.

Selon le Global Call Center Report, l'ampleur de la formation dispensée par les entreprises varie d'un pays à l'autre, mais en moyenne, les nouvelles recrues reçoivent environ trois semaines de formation initiale, alors qu'il faut entre 5 et 25 semaines pour devenir expérimenté.⁷ En Inde, pour travailler dans un centre d'ap-



pels international, les travailleurs suivent en moyenne six semaines de formation initiale, tandis que trois mois supplémentaires sont nécessaires pour qu'ils deviennent chevronnés.⁸ Dans des pays tels que l'Inde et les Philippines, qui se concentrent sur les clients anglophones, les travailleurs doivent également prouver leurs compétences linguistiques et s'y perfectionner.⁹

Dans de nombreux centres d'appels, le travail est répétitif et les employés subissent souvent des pressions pour atteindre un quota, tout en ayant très peu de contrôle sur leurs propres horaires ou leur plan de travail. Les menaces, la surveillance étroite et la cadence de travail provoquent rapidement des manifestations d'épuisement. En fait, les emplois dans les centres d'appels sont considérés comme figurant parmi les dix emplois le plus stressants.¹⁰ Le Global Call Center Report, qui a étudié les travailleurs dans le monde entier, a constaté qu'environ un tiers des centres d'appels comporte des emplois de grande qualité qui stimulent le bien-être des employés et la maîtrise de leur propre travail, alors que ces centres n'occupent que 12% de l'ensemble des employés, et que plus des deux tiers exercent des emplois de faible ou de très faible qualité.¹¹

Enquête sur les salaires dans les centres d'appels

Dans le présent rapport, nous comparerons les travailleurs de neuf pays importants pour le secteur des centres d'appels. Nous examinerons ci-après les sa-

lares des travailleurs des centres d'appels exprimés en pourcentage du salaire moyen des travailleurs dans chaque pays.

Dans la plupart des pays étudiés, les travailleurs des centres d'appels gagnent moins que le salaire national moyen de l'ensemble des travailleurs. Au Brésil et en Afrique du Sud, les salaires initiaux dans les centres d'appels sont inférieurs à la moitié du salaire national moyen, alors qu'ils sont à peine supérieurs à la moitié au Sénégal et au Mexique. Les travailleurs américains et français gagnent tout juste moins des deux tiers du salaire national moyen de leur pays respectif, alors que les travailleurs des Pays-Bas gagnent environ 75% de cette référence modeste (voir graphique ci-dessous.)

Emplacement	Pourcentage du salaire moyen dans le pays en 2011 ¹²
Brésil	47%
Mexique	57%
Etats-Unis	64%
Pays-Bas ¹³	75%
France	64%
Sénégal	51%
Afrique du Sud	48%
Inde	159%
Philippines ¹⁴	127%

Sources: Base de données mondiale des salaires de l'OIT, 2012; WageIndicator.org; Ministère du Travail et de l'emploi des Philippines.

Etant donné les périodes de formation assez longues et les compétences complexes requises de la part des travailleurs des centres d'appels, le fait que leurs salaires restent si faibles—tant au Nord qu'au Sud du globe—reflète un profond manque de respect pour les travailleurs d'un secteur qui connaît une des croissances les plus rapides au monde.

Certains chercheurs estiment que le fait que la majorité des travailleurs des centres d'appels sont des femmes pourrait expliquer la persistance de salaires peu élevés. Lorsque les qualifications et le travail des femmes sont dévalorisés, les secteurs économiques où elles travaillent le sont aussi. De plus, lorsque le travail en centre d'appels est considéré comme un « travail de femmes », il reste au bas de la hiérarchie professionnelle et salariale.¹⁵

Par opposition à la plupart des travailleurs étudiés dans le présent rapport, les employés des centres d'appels en Inde et aux Philippines sont payés plus que le salaire

national moyen. En Inde, ils gagnent 1,6 fois ce montant, et aux Philippines 1,3 fois le salaire moyen. Bien que le salaire moyen des centres d'appels dépasse la moyenne nationale dans ces deux pays, il attire encore les entreprises américaines et européennes en quête de travailleurs à faibles salaires. Le salaire mensuel brut moyen en Inde représente moins de 5% de la moyenne aux Etats-Unis et dans certaines régions d'Europe; aux Philippines, il est de moins de 10%.¹⁶

Ces deux pays sont désormais les principales destinations du monde pour le secteur de l'externalisation des processus métier (business process outsourcing, BPO) et les opérations de centres d'appels. Les sociétés du secteur BPO, telles que les opérateurs des centres d'appels, fournissent des services à des sociétés et à des organisations externes qui incluent des opérations de front office telles que le service clients et les tâches

Le problème de la sous-traitance

Lorsque les entreprises transfèrent des fonctions professionnelles à des sous-traitants, soit dans le pays même (sous-traitance) soit à l'étranger (délocalisation), elles exercent souvent des pressions à la baisse des salaires et des conditions de travail. En moyenne, les sous-traitants touchent des salaires de 18% inférieurs aux centres d'appels internes. La proportion de sous-traitance et de délocalisation des centres d'appels varie considérablement. Dans des pays tels que l'Inde, 80% des entreprises recrutent des sous-traitants pour effectuer des opérations de centres d'appels. Au Brésil, près de 50% des entreprises le font. Mais aux Etats-Unis, moins de 20% des entreprises sous-traitent les fonctions des centres d'appels.

La recherche montre que les sous-traitants ont tendance à recourir davantage à des travailleurs à temps partiel et temporaires et versent des salaires moins élevés. Ils se concentrent davantage sur les appels sortants et sur les appels de ventes, surveillent les travailleurs de façon plus manifeste—en leur laissant peu de marge de manœuvre ou leur permettant peu de résoudre des problèmes—et sont rarement couverts par des contrats syndicaux.¹⁹

de back office telles que la gestion des salaires, l'entrée des données ou le soutien informatique.

Le secteur BPO mondial s'est développé grâce au fait que davantage d'organisations choisissent de délocaliser des fonctions de services plutôt que de les assurer en interne. L'Inde et les Philippines investissent dans la formation et la professionnalisation de leurs secteurs BPO, surtout pour les travailleurs des centres d'appels, des ressources gouvernementales plus importantes que d'autres pays, en fournissant un soutien économique et éducatif, ce qui suscite peut-être un plus grand respect pour la profession.¹⁷ En 2013, six des dix principales destinations de délocalisation sont en Inde, et deux aux Philippines.¹⁸

La différence syndicale

La mesure dans laquelle les travailleurs des centres d'appels sont représentés par des syndicats varie considérablement d'un pays à l'autre. La représentation syndicale aboutit à des salaires légèrement supérieurs: le salaire annuel médian dans les centres où les syndicats sont présents est en moyenne de 7% plus élevé que dans les centres non syndiqués. En outre, les centres où les travailleurs sont représentés par des syndicats ont tendance à investir davantage dans la formation, imposent des limites à l'utilisation de la surveillance des performances et disposent de règles négociées pour les quotas de ventes et une rémunération incitative qui rend le lieu de travail plus convivial.²⁰ En d'autres termes, les travailleurs ont plus de chances d'être traités en professionnels là où les syndicats sont bien implantés, parce qu'ils disposent de règles de travail négociées et de procédures en cas de griefs qui leur assurent d'être traités avec respect. Les revenus plus élevés dans les centres d'appels représentés par des syndicats entraînent des taux d'attrition moins élevés. Ainsi, aux Etats-Unis, le taux de rotation dans les centres d'appels syndiqués est deux fois moins important que dans les centres non syndiqués.²¹

Les travailleurs des centres d'appels représentés par des syndicats ont parfois davantage d'occasions de progression de carrière. En Afrique du Sud par exemple, les cadres signalent en moyenne que 8,4% des employés ont été promus dans les centres d'appels syndiqués au cours de l'année écoulée, contre seulement 4,7% dans les centres d'appels non syndiqués.²² Mais une étude récente montre que « la syndicalisation est associée à moins d'occasions de progression au sein des centres d'appels, même si davantage d'occasions de carrière existent dans d'autres segments de l'entreprise. »²³

Les centres d'appels vus à travers le regard des travailleurs

Dans le secteur des centres d'appels, les entreprises équilibrent la nécessité d'offrir des services de haute qualité et le désir de réduire les coûts et d'augmenter les bénéfices. Dans la plupart des pays, les entreprises donnent la priorité à la réduction des coûts et à la baisse de la qualité.²⁴ Mais les tendances et les défis varient d'un pays à l'autre. Nous examinerons ci-dessous neuf pays vus à travers le regard des travailleurs.

Il y a deux volets au secteur BPO—comme deux côtés d'une médaille. Le bon côté, c'est que vous pouvez facilement obtenir un emploi bien rémunéré dans un bon environnement de travail. Le mauvais, c'est que vous n'avez pas de carrière à long terme.

—Salmaan, travailleur de centre d'appels, Mumbai, Inde

Les hubs en Asie: Inde et Philippines

En 2013, les Philippines et l'Inde sont reconnus comme étant les principaux hubs de l'industrie mondiale des centres d'appels, avec respectivement 400.000 et 350.000 employés. Les travailleurs de ces deux pays sont bien formés, et selon certains rapports, les centres d'appels aux Philippines ciblent principalement comme employés des personnes qui ont suivi une formation universitaire.²⁵ Près de 60% des travailleurs indiens des centres d'appels ont un diplôme universitaire, et les centres d'appels indiens ont également la proportion la plus élevée (97%) d'agents permanents travaillant à temps plein.²⁶

En 2010, au terme d'une évolution qualifiée de « révolution tranquille », les Philippines ont dépassé l'Inde comme le pays comptant le plus grand nombre de centres d'appels. Le gouvernement investit des ressources considérables dans les infrastructures, les incitations pour attirer de nouveaux employeurs et l'expansion de programmes éducatifs allant du niveau pré-scolaire au niveau universitaire afin de former les travailleurs à se préparer à ces emplois.²⁷ Les Philippines formeront près d'un million de travailleurs en plus d'ici 2016, pour un secteur BPO qui devrait atteindre 15 milliards d'USD, et offrir un dixième du PIB du pays. Environ 70% du secteur BPO est actuellement consacré aux centres d'appels.²⁸

Dans les tranches de travail qui vont du milieu de la nuit jusqu'à l'aube, les jeunes femmes et hommes des Philippines qui maîtrisent bien l'anglais nord-américain parlent à des clients situés à l'autre bout du monde.²⁹ Les travailleurs philippins gagnent plus que les salaires

moyens, mais les taux d'attrition estimés à plus de 60% permettent de penser que la plupart d'entre eux ne sont pas satisfaits par certains aspects de ce travail, notamment l'absence d'avancement, le stress et les problèmes de santé découlant des horaires inhabituels.³⁰

En Inde, le secteur BPO reste solide en termes de création d'emplois, puisqu'il occupe plus d'un million de personnes, dont environ 350.000 dans des centres d'appels.³¹ Bien que les emplois dans les centres d'appels soient relativement bien payés, les occasions d'avancement y sont insuffisantes. Les entreprises se font concurrence pour 'braconner' les bons travailleurs en leur offrant davantage d'argent, mais pas l'épanouissement professionnel qu'ils recherchent.³² Aux Philippines comme en Inde, la pression pour atteindre les objectifs et le travail de nuit laissent aux employés peu de chances d'équilibrer vie professionnelle et vie de famille.

Les travailleurs interrogés récemment dans des centres d'appels indiens à Mumbai se sont tous félicités que le secteur BPO offre la possibilité de gagner un bon salaire dès le premier emploi, et un ancien a même évoqué la sécurité de l'emploi: Manish, un employé qui a réussi à obtenir un prêt pour poursuivre sa formation, a plus que triplé son salaire initial dans l'entreprise en étant promu chef d'équipe. « Désormais, je peux payer l'éducation de mon frère, et je mène une existence satisfaisante. »³³

Cependant, la plupart de ces travailleurs révèlent que les centres d'appels n'offrent pas de parcours permettant d'atteindre des objectifs professionnels futurs.

- Salmaan déclare toucher un bon salaire, travailler dans des locaux de qualité et avoir réussi à trouver



un travail sans trop de mal. Mais il estime que ce secteur n'offre pas de carrières à long terme. « La sécurité n'existe pas, pas plus que la croissance dans une carrière, même avec dix ans d'expérience. »³⁴

- Samuel affirme que dans ce secteur, on peut « arriver à une croissance rapide avec un salaire élevé, » mais exprime également sa crainte suscitée par les pressions au travail et le fait que le secteur ne semble pas porteur pour le long terme.
- Sandeep exprime les choses très simplement : « Le secteur BPO est en plein boom, mais l'avenir n'est pas sûr et le secteur n'offre pas de satisfaction. »

Les salaires relativement bons mettent les travailleurs indiens et philippins dans une situation meilleure que celle des travailleurs de centres d'appels de nombreux autres pays, mais le tableau est loin d'être idéal. Dans les deux pays, les occasions professionnelles font toujours défaut, ce qui laisse de nombreux travailleurs frustrés et confrontés à un avenir incertain.

Les citadelles européennes: France et Pays-Bas

La France, deuxième marché des centres d'appels en Europe, après le Royaume-Uni, emploie plus de 300.000 personnes et présente un taux de croissance de 4% par an sur les cinq dernières années.³⁵ En France, les centres d'appels sont généralement petits—moins de 40 employés—et desservent d'ordinaire les sociétés nationales.

Les gens croient volontiers que ces emplois, monotones et exigeant peu de qualifications, n'attirent qu'un groupe de travailleurs peu formés et peu stables. Le véritable portrait d'un travailleur typique est assez différent: les travailleurs de centres d'appels français sont bien formés, avec au moins deux ans d'études universitaires et un intense entraînement spécialisé (jusqu'à neuf semaines) pour leur poste. Le travail lui-même est exigeant et n'est généralement maîtrisé qu'au bout de 10 à 25 semaines.³⁶ Malgré ces exigences, les travailleurs ne se voient généralement offrir aucune rémunération incitative et n'ont aucune marge de manœuvre dans leur travail.³⁷

Le secteur des centres d'appels aux Pays-Bas est considéré comme disposant d'une infrastructure techniquement avancée, et a connu une croissance spectaculaire ces dix dernières années.³⁸ Au milieu des années 2000, Amsterdam est devenu un hub régional pour les entreprises américaines cherchant à s'implanter en Europe.³⁹ Les Pays-Bas attirent les centres d'appels d'en-



treprises internationales; environ un tiers des centres d'appels néerlandais traitent d'appels internationaux.⁴⁰

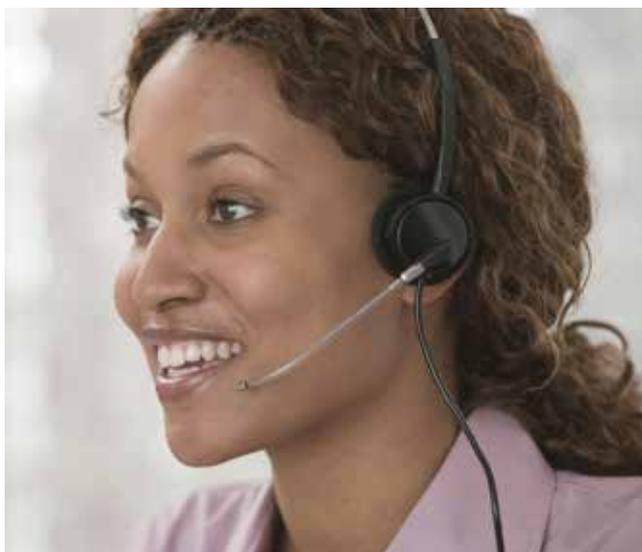
Comme le relève une étude, l'image négative du travail dans un centre d'appels inquiète les employeurs et les employés des Pays-Bas—et peut être corrigée par la professionnalisation. Le secteur néerlandais a instauré un système de certificats et de normes de qualité qui se concentre sur le service à la clientèle. Les pratiques associées à des centres d'appels moins professionnels, et ressemblant davantage à des « lignes de production » sont utilisées aux Pays-Bas, mais pas dans une large mesure. Ainsi, la surveillance continue des travailleurs ne se rencontre pratiquement jamais, et l'utilisation d'un script est obligatoire dans seulement 25% des centres environ.⁴¹ De nombreux centres d'appels néerlandais se concentrent sur l'amélioration de la qualité des services, y compris en mettant en œuvre des programmes de formation spéciaux, appelés parfois « universités des centres d'appels ». Ces évolutions menant à une plus grande reconnaissance des travailleurs des centres d'appels en tant que professionnels sont les bienvenues et vont dans le droit fil des recommandations du présent rapport.

Je réclame un parcours de carrière depuis que j'ai commencé à travailler pour l'entreprise parce que je m'intéresse beaucoup aux relations avec la clientèle.

– Soudane Firas, surveillant de centre d'appel, Tunisie

Centres en pleine croissance en Tunisie, Mexique, Brésil et Afrique du Sud

Dans les pays francophones d'Afrique du Nord-ouest, tels que le Sénégal, le Maroc ou la Tunisie, les centres d'appels constituent un secteur de l'économie en rapide croissance. Le nombre total de travailleurs y reste faible par rapport aux géants que



sont l'Inde ou les Philippines, mais les faibles coûts de la main d'œuvre et ses excellentes compétences linguistiques ont attiré ces dix dernières années de nombreuses entreprises européennes, principalement pour desservir le marché français.⁴²

Les récits des travailleurs du jeune secteur tunisien interviewés pour ce rapport révèlent qu'ils sont formés et dévoués, mais qu'ils travaillent sans informations claires de la part de leurs supérieurs et sans avoir la capacité de s'opposer à des décisions injustes ou à des salaires insuffisants.

- Soudane Firas a été promu au rôle de surveillant dans une équipe d'une douzaine d'employés, et gagne 5.000 USD par an à raison d'environ 42 heures par semaine. Il est bien formé, avec une année d'université où il a étudié l'économie et la gestion d'entreprise. Malgré tout, il se sent bridé et ne voit aucune voie menant à une croissance professionnelle à son poste actuel.
- Naouar Boudour se bat parce qu'il ne travaille qu'à temps partiel, sans horaires fixes. Les pauses sont courtes et les attentes de résultats et les primes ne sont pas expliqués clairement, si bien qu'il est en train de chercher un autre emploi.

Au printemps de 2013, les employés tunisiens d'une société de centre d'appels française ont organisé une grève pour protester contre leurs mauvaises conditions de travail. Mouna Chartani, mère de deux enfants, et qui travaille depuis six ans dans un centre d'appels, explique :

Normalement, nos salaires auraient dû augmenter. Mais en fait, ils diminuent. Seulement la moitié d'entre nous reçoit des primes. Nous exprimons notre amertume face à cette exploitation dans notre propre pays

pour [225 euros] alors que nos efforts font gagner des milliards [aux entreprises].⁴³

Lorsque ces travailleurs dressent la liste de leurs préoccupations au quotidien, celles-ci sont semblables à celles des travailleurs des centres d'appels partout dans le monde : bas salaires, favoritisme, absence de possibilités de promotion et exigences floues ou déraisonnables. Les voix des travailleurs au Mexique se font l'écho de celles des Tunisiens :

[Mon entreprise] ne me donne pas d'occasions de m'épanouir ou de faire une carrière. Elle me néglige totalement. Je sais que je suis victime de discrimination. La manière dont mes supérieurs me traite est humiliante : on ne nous laisse pas sortir et je n'ai pas le droit d'aller aux toilettes. Je n'ai pas le temps de manger... Souvent, j'ai envie de quitter mon travail et d'en chercher un autre, ou j'ai peur de me faire licencier du jour au lendemain.

– Berenice, travailleuse de centre d'appels, Mexico, Mexique

Mon « horaire de travail dynamique » impliquait de travailler deux heures de plus du jeudi au lundi sans exception. On m'avait promis une prime, mais le plus souvent je n'en touchais pas. On ne m'a pas donné l'occasion de faire carrière dans l'entreprise parce que celle-ci n'a aucune occasion de nouveau poste à offrir.

– Georgina, travailleuse de centre d'appels, Mexico, Mexique

Berenice et Georgina ont été interrogées dans des centres d'appels au Mexique à l'été de 2013. Berenice n'est payée que 1,49 USD de l'heure, n'a pas de congés payés et ne touche aucune prestation supplémentaire. Georgina gagne seulement 0,95 USD de l'heure, sans prestations, et a fini par être licenciée, d'après elle sans motif valable.

Georgina et Berenice ont toutes les deux subi un traitement arbitraire et injuste de la part de leurs surveillants, n'ont pas reçu d'occasions de promotion et ont dû travailler dans un environnement de travail inconfortable et malsain. Elles sont toutes deux bachelières sans études universitaires, et ont toutes deux reçu de la part de leur entreprise une formation qu'elles considèrent comme insuffisante. Georgina affirme : « La formation que j'ai reçue de la part de la société a duré cinq jours. Elle n'était pas suffisante, j'ai davantage appris de la part de mes collègues. »

Le Mexique, le Brésil et l'Afrique du Sud représentent l'avant-garde des pays où l'emploi dans les centres d'appels est en expansion. Ce secteur y est encore re-

Le coût élevé de la rotation

Les coûts de la rotation du personnel dans le secteur BPO sont élevés. En moyenne, le remplacement d'un agent équivaut à 16% du revenu annuel brut d'un travailleur de centre d'appels. En d'autres termes, le coût du remplacement d'un travailleur est égal à environ deux mois de salaire d'un travailleur moyen. Si l'on tient compte de la perte de productivité, le remplacement d'un travailleur équivaut à trois voire quatre mois du salaire d'un travailleur moyen.

Mais la recherche montre que les centres d'appels dotés de contrats syndicaux ont des taux de rotation de personnel en moyenne 40% moins élevés que les sites non syndiqués (24% contre 14%). Et la rotation pour les emplois définis comme étant de faible qualité—où les travailleurs ont peu de marge de manœuvre pour exercer leurs tâches et où toutes leurs activités sont soumises à une surveillance intense—est en moyenne de 36%, par rapport aux emplois de haute qualité où la rotation n'est en moyenne que de 9% par an.

En Afrique du Sud, les centres d'appels dotés de contrats syndicaux ont des taux de rotation moins élevés que les centres non syndiqués, bien que les différences de salaires soient faibles. La clé semble être l'occasion de bénéficier d'un avancement. Les travailleurs des centres d'appels syndiqués d'Afrique du Sud ont plus de chances de bénéficier d'une promotion que ceux qui travaillent dans des centres non syndiqués.⁴⁶

lativement nouveau, mais reçoit un encouragement actif du gouvernement, comme c'est le cas aux Philippines.

En Afrique du Sud, des efforts sont en cours—avec l'aide de subventions gouvernementales—pour attirer davantage d'entreprises de centres d'appels venant d'Amérique du Nord, dans le but de créer quelque 30.000 nouveaux emplois dans des centres d'appels d'ici la fin de 2015.⁴⁴ La formation initiale en Afrique du Sud dure en moyenne 25 jours, soit 10 jours de plus que la moyenne mondiale, mais ces périodes de formation plus longues se rencontrent essentiellement dans les centres syndiqués, qui offrent également un service clients de meilleure qualité. En partie grâce à cette

meilleure formation, le taux national d'abandon des employés, de 10,3%, est à peu près deux fois moins élevé que la moyenne mondiale.⁴⁵

De l'autre côté de l'Atlantique, au Brésil, la situation est assez différente. Parmi les pays pour lesquels on dispose de données, le Brésil est l'un de ceux où le taux de rotation de personnel est le plus élevé, avec 33%. Cela peut s'expliquer en partie par la grande proportion de sous-traitants au Brésil. A 53%, le Brésil n'est dépassé que par l'Inde sur le plan du nombre de sous-traitants.

C'est tout simplement comme une usine au début du XXe siècle. C'est très stressant. Vous êtes largement sous-payé. Si vous n'atteignez pas les objectifs chiffrés, on se débarrasse de vous. . . Tout est fait pour que vous vous sentiez humilié, stupide, inutile.

—Jim Brillhart, Pennsylvanie, Etats-Unis

Depuis que nous avons organisé notre syndicat et négocié notre premier contrat en 1999, j'ai personnellement vu la différence que peut apporter l'appartenance au syndicat. Cela me vaut des avantages importants tels que congés payés, congés maladie et vacances. L'entreprise contribue à notre prévoyance retraite et chaque année, nous touchons une prime basée sur une part des bénéfices.

—Vickey Hoots, Caroline du Nord, Etats-Unis

Deux modèles aux Etats-Unis

Aux Etats-Unis, il existe une différence marquée en termes d'opportunités professionnelles, de salaires et de conditions de travail entre les centres d'appels syndiqués et les autres.⁴⁷ Les travailleurs des centres non syndiqués signalent systématiquement qu'ils sont mal payés, soumis à des décisions arbitraires de la part de leurs supérieurs, surveillés de façon injuste, et ne reçoivent pas une formation appropriée. En général, l'atmosphère des centres d'appels non syndiqués est peu professionnelle et exploite le travailleur moyen. Le représentant d'un service client chez T-Mobile ayant une longue expérience et qui préfère rester anonyme décrit la fréquence des changements d'attentes de la part des cadres:

Les politiques et les procédures changent tout le temps. Un jour on doit appliquer une politique, mais le lendemain quand on arrive, tout a changé. On veut que vous connaissiez cette politique et que vous l'appliquiez, mais on vous donne seulement sept minutes au début de votre tranche horaire de travail pour étudier toutes ces politiques et procédures différentes.⁴⁸

Outre les demandes déraisonnables—qui provoquent souvent des problèmes de santé dus au stress élevé subi par les travailleurs—les employés des centres d'appels aux Etats-Unis signalent également des cas de licenciement pour faire de la place à de nouvelles recrues, qui touchent des salaires moins élevés. Naomi Thornton déclare qu'un cadre lui a demandé depuis combien de temps elle travaillait pour l'entreprise, T-Mobile, et que quand elle a répondu qu'elle y était employée depuis huit ans, il lui a dit qu'elle allait bientôt être licenciée pour être remplacée par quelqu'un de moins cher.

L'atmosphère peu professionnelle qui caractérise les postes de travail non syndiqués aux Etats-Unis est assez différente de celle qui règne là où les employés sont représentés par un syndicat.

Vickey Hoots travaille comme agent des réservations au centre d'appels d'US Airways de Winston Salem, Caroline du Nord, depuis 28 ans. Elle a passé six ans au guichet du service clients à traiter des « appels de récrimination » de clients difficiles. Les avantages d'un contrat syndical qui reconnaît les travailleurs comme des professionnels aide l'entreprise à attirer de nouveaux employés. Vickey explique:

Je vois de plus en plus de jeunes chercher une carrière dans notre entreprise en raison des grands avantages qui leur sont offerts. Par exemple, mon contrat me garantit la flexibilité pour échanger ma tranche horaire avec des collègues à brève échéance. C'est un véritable plus, surtout pour ceux qui ont des enfants en bas âge. Sans notre contrat syndical, nous n'aurions pas cette souplesse pour apporter des changements à notre programme afin de répondre à des urgences familiales à court terme.

Le contrat syndical garantit également des prestations telles que des augmentations régulières de salaire, des congés payés, des jours de maladie et une part des bénéfices de l'entreprise. Toutes ces prestations impliquent que les agents des services passagers d'US Airways gagnent plutôt plus, dans l'ensemble, que leurs collègues non syndiqués d'American Airlines, par exemple. Selon Vickey, « grâce à ces prestations, telles que la part des bénéfices et les différentiels de tranches horaires, je me retrouve avec plus d'argent en poche. »

En outre, la garantie que les travailleurs seront traités avec respect professionnel et ne seront pas soumis à une surveillance déraisonnable et à des sanctions disciplinaires arbitraires est ce que Vickey apprécie le plus

dans son contrat syndical. « Sans cette protection, » ajoute-t-elle, « je ne sais pas comment je pourrais faire face au stress lié à ce type de travail. »

Conclusion et recommandations

Les faits présentés ci-dessus démontrent que les travailleurs des centres d'appels sont sous-évalués. Les employeurs leur versent des salaires inférieurs à la moyenne nationale dans la plupart des pays, alors même que ces travailleurs sont instruits, bien formés et qualifiés pour répondre aux besoins divers de leurs clients. Les employés des centres où les syndicats sont présents ont tendance à toucher des salaires plus élevés et à connaître des taux de rotation plus faibles, mais le bilan est mitigé en ce qui concerne les occasions de promotion et l'autonomie. Dans certains pays, des initiatives sectorielles et gouvernementales offrent des structures de soutien qui aident les travailleurs. Par exemple, aux Pays-Bas, le secteur soutient des cours de certification spéciaux, et aux Philippines, le gouvernement investit dans l'infrastructure et l'éducation pour renforcer le secteur BPO de l'économie.

Mais d'autres mesures sont nécessaires pour renforcer le professionnalisme et une rémunération équitable pour les travailleurs des centres d'appels:

- Les employés de ce secteur précieux qui assument des rôles critiques doivent être rémunérés au-dessus de la moyenne nationale, et non pas largement au-dessous.
- La rémunération devrait être liée à des compétences démontrables et devrait se comparer favorablement à celles des employés d'autres secteurs afin d'éviter une rotation élevée.
- Les entreprises doivent dispenser aux employés une formation appropriée ainsi que les qualifications permettant de développer des carrières utiles pour eux-mêmes et d'offrir un service de qualité aux clients.
- La formation devrait être générale, portable et accréditée.
- Les travailleurs doivent être autorisés à avoir une certaine autonomie et la capacité de participer aux décisions concernant leur propre travail.
- La surveillance ne devrait pas se faire de façon continue, et ne devrait intervenir que lorsque les employés en connaissent le but; les données rassemblées doivent être utilisées uniquement à cette fin.

Bibliographie

- ¹ *Tholons' Top 100 Outsourcing Destinations* (2013).
- ² Chris Benner et Ferran Mane, "Dead-end jobs or career opportunities? Advancement opportunities in call centers," document de travail (2009), pp. 4-5.
- ³ David Holman, Rosemary Batt et Ursula Holtgrewe, *The Global Call Center Report: International Perspectives on Management and Employment* (Cornell University, 2007).
- ⁴ Virginia Doellgast et Lisa Sezer, *Making the Right Call: Redesigning Call Centers from the Bottom Up* (UNI Global Union, 2012). R. Gallagher, "Confessions of a support center professional," supportindustry.com (2012).
- ⁵ Holman, et. al.
- ⁶ Holman, et. al., p. 7.
- ⁷ Holman, et. al., p. 14.
- ⁸ Holman, et. al., p. 13.
- ⁹ "Government unveils English training software for potential BPO workers," www.science.ph (1^{er} août 2013). Amitabh Pal, "Indian by day, American by night," *The Progressive* (août 2004).
- ¹⁰ Lynn Holdsworth et Susan Cartwright, "Empowerment, stress and satisfaction: an exploratory study of a call centre," *Leadership and Organization Development Journal* 4:3 (2003), pp. 131-140. Doellgast et Sezer.
- ¹¹ Holman, et. al., p. 11.
- ¹² Les données du salaire mensuel brut moyen viennent de la base de données mondiale des salaires de l'OIT, 2012. Les données des salaires des travailleurs des centres d'appels dans les divers pays viennent de WageIndicator.org, sauf pour les Philippines, où elles émanent du Ministère philippin du Travail et de l'emploi.
- ¹³ Les données du salaire moyen par pays aux Pays-Bas et en Inde datent de 2010 et celles du Sénégal datent de 2006.
- ¹⁴ Le salaire moyen par pays et les salaires des centres d'appels reposent sur des données venant de la région capitale nationale des Philippines, Manille, où est située la majorité des centres d'appels.
- ¹⁵ Anne Bonds, "Calling on femininity? Gender, call centers, and restructuring in the rural American West," *Acme: Online International Journal of Critical Geography* 5:1 (2006), pp 28-29. C. Ng et S. Mitter, "Valuing women's voices: call center workers in Malaysia and India," *Gender, Technology and Development* (2005). Reena Patel, "Working the night shift: gender and the global economy," *Acme: Online International Journal of Critical Geography* 5:1 (2006), pp. 9-27.
- ¹⁶ Données venant de WageIndicator.org, de la base de données mondiale des salaires de l'OIT (2012) et du Ministère du Travail et de l'emploi des Philippines.
- ¹⁷ Floyd Whaley, "A youthful populace helps make the Philippines an economic bright spot in Asia," *New York Times*, 27 août 2012. Jonathan Murphy, "Indian call centre workers," *Work, Employment, and Society* 25:3 (septembre 2011), pp. 417-433.
- ¹⁸ *Tholons*, p. 2.
- ¹⁹ Holman, et. al., pp xiii, x, 6.
- ²⁰ Holman, et. al.
- ²¹ Holman, et. al., p. ix; Rosemary Batt, Virginia Doellgast et Hyunji Kwon, *U.S. Call Center Industry 2004* (2005), p. v.
- ²² Benner, et. al., pp 37-38.
- ²³ Benner, et. al., pp. 4-5.
- ²⁴ Mireia Valverde, Gerard Ryan et Maria Tatiana Gorjup, "An examination of the quality of jobs in the call center industry," *International Advanced Economic Research* 13 (2007), pp. 146-157.
- ²⁵ Pamela Boykoff, "Ringing in the changes: the Philippines' call center boom," CNN Online, 30 avril 2012.
- ²⁶ Holman, et. al., p. 5.
- ²⁷ Rogier van den Brink, "Recipe for economic growth in the Philippines: invest in infrastructure, education, and job creation," *East Asia & Pacific On the Rise*, blogs.worldbank.org, 23 juillet 2012. "Philippine government steps up infrastructure investment," *Singapore Business* online, 30 mai 2012. Joe Doyle, "Top nine reasons to outsource to the Philippines," sitel.com, février 2013.
- ²⁸ Christine Ong, "Call center industry booming in the Philippines," *ChannelNewsAsia* online, 18 juin 2013.
- ²⁹ Vikas Bajaj, "A new capital of call centers," *New York Times*, 25 novembre 2011. Michelle Yun et Kathy Chu, "Philippines passes India in call-center jobs," *USA Today*, 9 janvier 2011.
- ³⁰ Aurora Almental, "Living on call center time," *The World* online, 12 août 2013. Andy Hoffman, "Call centres are Philippines new long-distance love affair," *Globe and Mail*, 7 avril 2012. Cette étude constate que 42,6% des employés BPO aux Philippines travaillent de nuit. Environ 47,7% des travailleurs BPO philippins pris en compte dans l'étude souffrent d'insomnie, alors que 54% souffrent de fatigue. Parmi les autres problèmes de santé rencontrés par les travailleurs des centres d'appels figurent la fatigue visuelle, les douleurs dans le cou, les épaules et le dos, et les problèmes de voix.
- ³¹ "At the front of the back office," *The Economist*, 23 juin 2012.
- ³² "6 Reasons why people quit BPO jobs," *BPM Watch*, 28 décembre 2012.
- ³³ Aileen Alava, *Updates on the Philippine Call Center Industry* (2006), http://cba.upd.edu.ph/docs/DPI/0602_ALAVA.pdf
- ³⁴ Holman, et. al.
- ³⁵ "Call centre services in France," CBI Market Information Database (février 2011).
- ³⁶ *Ibid.*, p. 5.
- ³⁷ Holman, et. al. et Caroline Lanciano-Morandat, Hiroatsu Nohara, and Robert Tchobanian, *French Call Centre Industry Report* (Cornell University, 2005).
- ³⁸ Andries de Grip, Inge Sieben et Danielle van Jaarsveld, *Employment and Industrial Relations in the Dutch Call Center Industry* (2005), ch. 3, "The Netherlands," Profile Sheet, Stream Global Services (2012).
- ³⁹ "On the road to globalization: the Dutch call center industry," www.callcenter-international.eu (février 2008).
- ⁴⁰ de Grip, et. al., p 8.
- ⁴¹ *Ibid.*, p. 17.
- ⁴² "Senegal woos investors with Africa's best telecoms," *OneIndia*, 23 juin 2006.
- ⁴³ Antoine Lamroschini, "Striking Tunisia staff berate French call centre giant," *Morocco World News*, 3 avril 2013.
- ⁴⁴ "Industry research: SA answers the call," *ContactCenterWorld*, 16 janvier 2012. Shaun Benton, "South Africa: call centre to service Shell's customers, improve growth," *AllAfrica* online, 14 mai 2008.
- ⁴⁵ Chris Benner, Charley Lewis et Rahmat Omar, *The South Africa Call Centre Industry: A Study of Strategy, Human Resource Practices, and Performance* (2007).
- ⁴⁶ Holman, et. al., p. 10.
- ⁴⁷ « En moyenne, la rémunération annuelle médiane des centres ayant un contrat syndical est de 34% supérieure à celle des centres non syndiqués (\$38.420 contre \$29.605). La rémunération totale dans les centres syndiqués est de 47% supérieure à celle des centres non syndiqués. » Voir Rosemary Batt, Virginia Doellgast et Hyunji Kwon, *U.S. Call Center Industry 2004: National Benchmarking Report* (2004), p. 30. Selon le Bureau américain des statistiques du travail, en 2012, les travailleurs syndiqués, tous secteurs confondus, gagnaient en moyenne 21% de plus que les travailleurs non syndiqués. Voir <http://www.bls.gov/news.release/pdf/union2.pdf>. Voir également John Schmitt, *The Union Wage Advantage of Low-Wage Workers* (Washington, D.C.: Center for Economic and Policy Research, mai 2008), <http://www.cepr.net/index.php/publications/reports/the-union-wage-advantage-for-low-wage-workers/>.
- ⁴⁸ Les informations et les citations des employés T-Mobile proviennent d'interviews réalisées par Communications Workers of America.

Robert Masciola est un chercheur en entreprise qui possède 20 ans d'expérience au sein du mouvement syndical. Ses priorités portent sur les négociations collectives et les campagnes de recrutement. Ses travaux récents ont notamment porté sur l'analyse approfondie des vulnérabilités d'une multinationale du secteur minier ainsi que sur l'examen des violations du droit fédéral américain (loi sur les pratiques de corruption à l'étranger).

Amy Masciola est coordinatrice stratégique de campagne, écrivaine et chercheuse qui travaille pour le mouvement syndical depuis plus de dix ans. Militante internationale expérimentée, Amy a collaboré avec des travailleurs et des syndicalistes en Europe, en Amérique latine et en Asie. Amy est titulaire d'un doctorat en histoire de l'université du Maryland à College Park, où elle a étudié et enseigné l'histoire des femmes et de la criminalité.

Shelley Sperry est une écrivaine et une rédactrice spécialisée dans les questions syndicales, historiques et environnementales. Parmi ses projets récents figurent un livre blanc sur les travailleurs à bas salaires et le gouvernement des États-Unis dans le cadre de la loi nationale sur l'emploi, ainsi que des recherches sur les travailleurs migrants au Moyen-Orient pour la revue *National Geographic*.

UNI GLOBAL UNION est le syndicat mondial des compétences et des services. Nous représentons 900 syndicats et 20 millions de travailleurs dans le monde.