



## Une enquête sur les centres d'appels

Une équipe de chercheurs du Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail, CNRS, Université de Provence et de la Méditerranée, a réalisé une enquête sur les centres d'appels.

Cette enquête s'intitule : « Les bonnes pratiques « des centres d'appels en matière de gestion des ressources humaines et d'organisation du travail ».

Elle va permettre à chacun d'approfondir encore un peu plus nos réflexions et d'enrichir notre activité revendicative.

### 1. LA SPECIFITE SECTORIELLE ET ORGANISATIONNELLE

#### a) LES CARACTERISTIQUES GENERALES DES CENTRES D'APPEL FRANÇAIS.

Les centres d'appels sont des unités

- ?? **de création relativement récente** (9 ans en moyenne) par rapport aux pays anglo-saxons : les plus anciennes appartiennent au secteur des télécommunications ou du commerce de détail, les plus récentes au secteur bancaire et aux prestataires de services.
- ?? **petites**, comparées aux autres pays : la taille médiane des centres analysés est de 38 télé-opérateurs. Cependant, on enregistre une tendance des prestataires de services à se regrouper, leur taille médiane est de 87 télé-opérateurs.
- ?? **tournées majoritairement sur le marché national, plutôt que les marchés locaux ou internationaux**, une exception : le secteur du commerce de détail (vente par catalogue), qui vise le marché européen. Ceci peut s'expliquer par le développement ancien des centres d'appels dans ce secteur.
- ?? dont la stratégie commerciale est **la fidélisation du client** plutôt que la spécialisation sur un type de service. L'offre de prix compétitifs n'est pas la stratégie prioritaire.
- ?? caractérisées **par une hiérarchie très plate** : en moyenne l'encadrement représente 5% de la main-d'œuvre, la maîtrise 7%. Il y a donc peu de possibilités de promotion pour les employés.

#### b) LES TECHNOLOGIES PRIVILIGIEES.

**Comparés aux Etats-Unis, les centres d'appels français sont moins équipés en technologies de l'information :**

- ?? 70% des centres utilisent l'e-mail et le fax
- ?? 55% utilisent une gestion électronique de la relation client et 25% le workflow ou le web enlèvement. Les technologies telles que la reconnaissance automatique de la parole (16%) ou la téléphonie par Internet (18%) semblent beaucoup moins employées dans les centres d'appels français qu'aux USA.
- ?? Les centres d'appels font évoluer leurs outils, du seul canal de la voix (téléphone) vers l'usage de multi-canaux (Internet, e-mails, etc ...). Mais, ce déplacement est plus lent en France qu'aux USA.

### c) LEURS ENVIRONNEMENTS INSTITUTIONNELS.

#### ?? **Le soutien des services publics :**

Les collectivités publiques nationales ou locales offrent souvent des incitations aux sociétés cherchant à implanter des centres d'appels : les incitations fiscales sont préférées aux autres mesures (aide à l'implantation dans des zones ciblées, prêts). 20% des centres d'appels ont tiré bénéfice de ce type d'aide, 35% des prestataires d'appels entrants et 25% des prestataires d'appels sortants ont reçu des incitations fiscales pour s'implanter dans une région particulière.

Les centres d'appels français bénéficient du soutien des municipalités et de différents services publics locaux pour le recrutement et la formation : 68% de centres d'appels utilisent les services publics de placement de la main-d'œuvre et 37% les ressources publiques de formation.

- ?? **Une présence syndicale importante :** La moitié des centres d'appels français ont une présence syndicale ce qui est important par rapport aux USA. Ce pourcentage diffère selon les secteurs : les télécommunications ont le niveau le plus élevé de présence syndicale (73%), suivi du secteur bancaire (60%). Cette présence est, par contre, très limitée chez les prestataires, en particulier ceux effectuant des appels sortants (3/4 des établissements n'ont aucun syndicat). Les entreprises avec ou sans présence syndicale ont des caractéristiques très différenciées : celles sans syndicat ont un taux annuel de départs des employés (11,4%) supérieur de 50% à celles avec (7,8%).

Les employés des entreprises avec syndicats ont des anciennetés moyennes (6.8 ans) supérieures de 50% par rapport aux centres sans syndicats (4.2 ans).

2. LES POLITIQUES ET LES PRATIQUES DE GESTION DE L'EMPLOI ET DES RESSOURCES HUMAINES

a) LES CARACTERISTIQUES DE L'EMPLOI ET DE LA MAIN-D'ŒUVRE NE SONT PAS CELLES QUE L'ON CROIT GENERALEMENT.

Les emplois en centres d'appels sont généralement considérés comme faiblement qualifiés, leur contenu est décrit comme monotone et répétitif. L'enquête du LEST relativise ces représentations et met, au contraire, en évidence les caractéristiques suivantes :

?? **Un niveau éducatif plus élevé que la représentation qu'en a l'opinion publique** : l'employé type possède un diplôme de niveau Bac + 2.

?? **Une forte majorité de femmes parmi les télé-opérateurs (71%)**

Figure I – Niveau de formation (% ayant plus de Bac + 2)

Assurance	79%
Banque	88%
Télécommunications	29%
Commerce	42%
B2B & IT Services	71%
Prestataires entrant	54%
Prestataires sortant	70%

?? **Un taux moyen de sélection à l'embauche élevé (25%)** : pour qu'un employé soit recruté, il a fallu auditionner 4 candidats.

?? **Des investissements en formation particulièrement importants** :

- Les centres d'appels offrent en moyenne de 5.4 semaines de formation à l'emploi pour les salariés nouvellement recrutés, variant de 9 semaines dans des services d'assurance et environ 3 semaines pour les prestataires de service et les centres du secteur commercial.

- Les employés expérimentés suivent environ 1.3 semaine de formation continue par an.

- Pour être considérés comme compétents dans leur emploi, ils doivent travailler pendant 17 semaines en moyenne avec une variation allant de 5 semaines dans les secteurs financiers à moins de 10 semaines pour les prestataires de service.

Figure II – Formation initiale à l'emploi (semaines)

Assurance	8.9
Banque	5.9
Télécommunications	6
Commerce	3.1
B2B & IT Services	5.9
Prestataires entrant	4.1
Prestataires sortant	2.9

?? **La flexibilité du dispositif de travail est conséquente mais pas exceptionnelle** : les employés à temps partiel représentent 14% de la main-d'œuvre et ceux en contrat temporaire 25%. Cependant, ce dernier pourcentage diffère selon les secteurs : les employés temporaires représentent la moitié de la main-d'œuvre pour les prestataires de service d'appels sortants (télémarketing), un quart pour ceux des appels entrants (services de relations clientèle d'autres entreprises), alors qu'ils représentent moins de 10% dans les services d'assurance ou de technologies de l'information.

#### b) LES CONDITIONS DE TRAVAIL.

?? **Une productivité élevée par télé-opérateur** : les télé-opérateurs traitent en moyenne environ 90 clients par jour ce qui est supérieur aux pratiques aux USA. En conséquence, le temps de traitement de l'appel n'est que de 3.8 minutes par client (largement inférieur à celui des USA). La charge en nombre d'appels est plus forte dans les centres prestataires de service et dans les centres du secteur commercial, que dans les activités liées aux grandes entreprises et aux technologies de l'information.

?? **Une large amplitude d'ouverture des entreprises** : Les centres d'appels sont actifs en moyenne 12 heures par jour en semaine et 10 heures le samedi, 10% de centres d'appels en France fonctionnent le dimanche.

?? **Une participation limitée des salariés à la gestion des tâches** : L'activité est le plus souvent très procédurée et limite de ce fait l'autonomie des employés sur leurs tâches quotidiennes et sur le rythme de leur travail (36%). L'utilisation de groupes de résolution des problèmes n'est pas non plus très fréquente : en moyenne, 40% des employés participent à des groupes de résolution de problèmes.

?? **L'absentéisme est moyen** : Il est, pour un jour type, de 6% en moyenne et présente peu de différence d'un secteur à un autre. Il est proche de celui des USA.

#### LES PROCEDURES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.

?? **Le turn-over est élevé mais différencié par secteur** : Il atteint en moyenne 22% sur les emplois permanents (incluant les départs, les transferts internes, les licenciements et les retraites) mais les formes de mobilité varient selon les secteurs. Les prestataires de services ont un taux de départ élevé (plus de 15% par année) et leur taux de licenciement est fort (5%). Les centres d'appels des secteurs financiers ou des télécommunications ont un taux de départ faible (respectivement 4% et 6%) et offrent des possibilités de mobilité interne (promotion, transfert interne etc.)

Figure III – Taux annuel de départ

Assurance	5%
Banque	4%
Télécommunications	6%
Commerce	11%
B2B & IT Services	12%
Prestataires entrant	15%
Prestataires sortant	18%

?? **Une charge de recrutement lourde pour les équipes de GRH :** l'importance du turn-over oblige les équipes GRH à investir dans les procédures de recrutement.

?? **Le niveau de salaires varie selon les secteurs :** Le salaire brut annuel du télé-opérateur type de centre d'appels est en moyenne 17 940 euros, mais il est très différent selon les secteurs : 21 400 euros pour les centres servant de grandes entreprises et les technologies de l'information et 15 520 euros pour les prestataires de services ou 16 840 euros dans le commerce.

?? **Une incitation salariale faible ;** la part du salaire basée sur la performance n'est pas importante dans le contexte français (environ 6%) par rapport aux USA. La majorité des centres d'appels n'a pas de système d'incitation financière individuelle, à l'exception des centres d'appels du commerce où 13% des salaires annuels sont basés sur la performance.

Figure IV – Salaires bruts annuels des télé-opérateurs en €

Assurance	18 370
Banque	19 140
Télécommunications	18 730
Commerce	16 840
B2B & IT Services	21 400
Prestataires entrant	16 050
Prestataires sortant	14 980

#### c) LES MANAGERS DES CENTRES D'APPELS.

?? **Un niveau de qualification élevé :** la majorité des managers a un niveau universitaire (égal ou plus à Bac = deux ans), il atteint le niveau maîtrise (Bac + 4 ans) pour 57%.

?? **Le salaire du manager :** Le manager type de centre d'appels reçoit un salaire brut moyen de 34 600 euros par an. La disparité n'est pas aussi grande que pour les télé-opérateurs entre les différents secteurs : 32 200 euros pour les prestataires de service et 37 100 euros pour les centres servant de grandes entreprises et le secteur des technologies de l'information.

### 3. POUR CONCLURE

- ?? L'industrie française des centres d'appels ne s'est véritablement développée qu'à partir des années 1995. Cette industrie se développe rapidement depuis cinq ans et commence maintenant à s'organiser et à institutionnaliser ses frontières (secteurs, relations professionnelles, meilleures pratiques ...). Actuellement, le gouvernement national et les autorités locales cherchent activement à transformer le potentiel élevé de cette industrie en une source de développement économique et de création d'emplois.
  - ?? La division entre les centres internes et les prestataires de service est particulièrement prononcée en France et est très prégnante sur l'organisation de cette industrie.
  - ?? En raison de son émergence historique tardive, le centre d'appels type en France reste plus petit, moins rationalisé et moins équipé des dernières technologies de l'information et de la communication, que celui implanté aux Etats-Unis. Cette industrie est cependant caractérisée par une large hétérogénéité entre secteurs et segments du marché : la concurrence sur le marché, la stratégie prioritaire ou les conditions de travail sont variées. En conséquence, l'organisation du travail et la gestion de ressources humaines diffèrent fortement selon le type de centre d'appels (internalisé ou prestataire de service) et leur secteur de clientèle.
- Globalement, les résultats de l'enquête montrent que malgré l'image négative que ces centres ont dans l'opinion, la main-d'œuvre recrutée et formée en interne est d'un niveau certain de compétences. Par contre, il existe dans la gestion des conditions de travail difficiles (stress, nature répétitive des tâches, flexibilité des emplois et des horaires ...), des niveaux de compétence et d'implication au travail requis élevés, un niveau faible de salaire par rapport à la qualification et une quasi impossibilité de mobilité hiérarchique. Ceci peut être source de mécontentements, de tensions, d'instabilité parmi les employés de centres d'appels et peut altérer la qualité du service rendu. Il s'agit donc selon les types d'entreprises et les segments de marché de mettre en cohérence la stratégie du centre d'appels avec la politique de ressources humaines.