

## La qualification dans les centres d'appels : affaiblissement ou recomposition ?

Mathieu Béraud, Thierry Colin et Benoît Grasser

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/travailemloi/3916>  
DOI : 10.4000/travailemloi.3916  
ISSN : 1775-416X

### Éditeur

DARES - Ministère du Travail

### Édition imprimée

Date de publication : 15 juin 2008  
Pagination : 45-57  
ISSN : 0224-4365

### Référence électronique

Mathieu Béraud, Thierry Colin et Benoît Grasser, « La qualification dans les centres d'appels :  
affaiblissement ou recomposition ? », *Travail et Emploi* [En ligne], 114 | avril-juin 2008, mis en ligne le 05  
novembre 2010, consulté le 08 avril 2021. URL : <http://journals.openedition.org/travailemloi/3916> ;  
DOI : <https://doi.org/10.4000/travailemloi.3916>

---

## La qualification dans les centres d'appels : affaiblissement ou recomposition ?

Mathieu Béraud, Thierry Colin, Benoît Grasser(\*)

*Les centres d'appels présentent plusieurs formes et stades de construction de la qualification, plus diversifiées que ne le voudrait une analyse strictement taylorienne. L'article part d'une définition de la qualification selon trois référents : celui du travail effectué et de son contenu, celui de l'emploi occupé et ses dimensions salariale, statutaire et contractuelle, celui des personnes et de leurs qualités. Entre les centres internes proches du cœur de métier, les centres internes en périphérie de l'activité des entreprises auxquelles ils appartiennent et les *outsourcers*, apparaissent des degrés différents de correspondance entre ces trois pôles de la qualification. Il n'y a pas le travail qualifié d'un côté et le travail non qualifié de l'autre, mais des gradations entre différents stades de qualification. Les auteurs soulignent le rôle déterminant du positionnement économique et stratégique des entreprises dans la définition du métier, et dénoncent l'insuffisance de l'institutionnalisation et de la construction sociale de la qualification des télé-opérateurs.*

Apparus au milieu des années 1990, les centres d'appels ou centres de relations clients (CRC) connaissent une forte progression en France comme dans la plupart des pays industrialisés. Ils ne constituent pas à proprement parler un secteur d'activité : au nombre d'environ 3 500 pour près de 210 000 salariés en 2005 (CESMO, 2006), plus des trois quarts sont des centres internes, le reste appartient à la famille des *outsourcers*. Les centres dits internes sont des unités assurant la fonction « relation client à distance » au sein d'entreprises ayant une activité principale autre : assurance, commerce de détail, télécommunications, services informatiques, banques, etc. Les *outsourcers* sont des entreprises qui exercent cette même fonction à titre principal, et qui sous-traitent la relation client pour le compte d'entreprises appartenant à des secteurs d'activité variés.

La montée en puissance des CRC ainsi que les promesses de développement futur (1) ont conduit depuis plusieurs années un nombre croissant d'observateurs, sur le terrain scientifique, syndical et patronal, ou encore médiatique, à s'intéresser aux conditions d'emploi et de travail des télé-opérateurs. L'activité de relation clientèle par téléphone qui s'opère dans les CRC est souvent présentée comme une activité simple, répétitive, organisée selon un mode proche du modèle taylorien. Les télé-opérateurs font encore figure pour beaucoup de

« nouveaux OS du tertiaire » (2). L'idée sous-jacente est celle d'un travail déqualifié, très contrôlé, effectué dans des conditions de travail et d'emploi difficiles sinon éprouvantes, n'exigeant pas ou peu de compétences et au final mal rémunéré. La réalité est bien évidemment plus nuancée et certains travaux de recherche ont pointé déjà depuis quelques années cette complexité (cf. par exemple BATT *et al.* (2003), CLERGEAU *et al.* (2003), DELAUNAY (2003), DI RUZZA, FRANCIOSI (2003), PICHULT, ZUNE (2000) ou plus récemment COSSALTER, VENCO (2006)).

S'inscrivant dans un débat déjà ancien (3), DELAUNAY (2003) rappelle que « la technique n'est jamais neutre », mais qu'elle modifie au contraire profondément la relation de service. La question qui se pose est alors de savoir dans quel sens s'opère cette modification dans les centres d'appels : réduction et appauvrissement ou au contraire augmentation et enrichissement du service. Au-delà, cette réflexion sur la nature du service questionne sur le sens de la qualification dans le cadre d'une activité émergente, fortement marquée par des logiques d'industrialisation (4), très exposée à la concurrence

(2) En témoignent certains titres d'articles, par exemple « Les nouveaux esclaves de la télé-opération » (G. Balbastre, *Le monde diplomatique*, février 2000), « Temps moderne, version Internet » (M. Bulard, *Le monde diplomatique*, décembre 2000), « Les Galériens du tertiaire », H. DELAMOTTE (2003).

(3) Pour un exposé synthétique cf. LALLEMENT (2006, ch. IV).

(4) Comportant à la fois des aspects de rationalisation et d'économie d'échelle, l'activité des CRC s'inscrit dans ce que l'on peut appeler une logique d'industrialisation de la relation client. L'usage intensif de la technologie associé à la mobilisation de méthodes d'organisation du travail d'inspiration taylorienne permet une standardisation des opérations, une spécialisation des télé-opérateurs et un contrôle des tâches et du rythme.

(\*) Chercheurs au Grée-2L2S-Centre associé Cereq et au Céréfige – université Nancy 2. mathieu.beraud@univ-nancy2.fr; thierry.colin@univ-nancy2.fr; benoit.grasser@univ-nancy2.fr

(1) En 2005, les 210 000 salariés des centres d'appels représentent 0,75 % de la population active. Cette proportion est relativement faible par rapport au Royaume-Uni et aux USA où cette activité occupe environ 3 % de la population active.

## Encadré 1 Présentation de l'enquête

Cette enquête a été menée dans le cadre d'un projet de recherche intitulée *The Future of Low Wage Work in Europe* financée par la Russel Sage Foundation, dont les principaux résultats pour la partie française sont exposés dans BÉRAUD, COLIN, GRASSER (2008).

Pour réaliser cette recherche, nous avons mobilisé les matériaux existants, notamment pour les données quantitatives globales, et nous avons recueilli directement un grand nombre de données qualitatives. Dans un premier temps, nous avons mené des entretiens avec les principaux responsables patronaux, syndicaux et publics concernés par les CRC. Nous avons ensuite réalisé huit monographies, à savoir trois CRC internes dans les secteurs de la banque/assurance, trois CRC internes dans le secteur des *utilities* (1) (distribution eau, gaz, électricité) et deux CRC *outsourcers*. Dans chaque centre, nous avons rencontré et questionné le ou les responsables, un ou deux superviseurs, quatre à cinq télé-opérateurs et des représentants syndicaux s'il y en avait. Au total, c'est près de cent personnes qui ont été interviewées pour des durées d'entretien comprises entre une et deux heures, dont une très grande majorité de télé-opérateurs.

La méthodologie retenue s'accompagne de certains biais de sélection. On soulignera l'absence dans notre échantillon des grandes entreprises du télémarketing, celles qui misent le plus sur la rationalisation de la production et sur l'effet de taille, auxquelles nous n'avons pas eu accès. On notera ensuite que la focalisation sur des CRC relevant du secteur de la bancassurance ou des *utilities* peut être de nature à orienter les résultats vers ce que nous nommons ensuite recombinaison des qualifications.

### Les centres d'appels enquêtés

	Banque/assurance	Utilities
<b>Interne</b>	<b>IntBank1</b> – 60 téléconseillers 12 entretiens réalisés	<b>IntUtil1</b> – 110 téléconseillers 10 entretiens réalisés
	<b>IntBank2</b> – 45 téléconseillers 15 entretiens réalisés	<b>IntUtil2</b> – 80 téléconseillers 15 entretiens réalisés
	<b>IntBank3</b> – 40 téléconseillers 13 entretiens réalisés	<b>IntUtil3</b> – 50 téléconseillers 4 entretiens réalisés
<b>Externe</b>	<b>Ext1</b> – 85 téléconseillers, 12 entretiens réalisés <b>Ext2</b> – 145 téléconseillers, 14 entretiens réalisés	

(1) La notion anglo-saxonne d'*utilities* fait l'objet de plusieurs définitions et ne trouve pas d'équivalent en français. Elle correspond aux anciens monopoles d'État ou aux concessions de services publics. Dans notre recherche, nous désignons par *utilities* les secteurs de production et de distribution d'eau et d'énergie.

et à la flexibilité, et encore peu construite, ni socialement, ni institutionnellement.

Reposant sur l'exploitation d'un travail d'enquête monographique réalisé dans huit CRC (voir encadré 1), l'objectif de cet article est de proposer une interprétation de la dynamique de qualification des télé-opérateurs, tant en termes de contenu d'activité qu'en termes de modalités de reconnaissance et de valorisation du travail. Nous mobilisons ici une grille d'analyse en termes de «triangle» pour l'interprétation de nos résultats. La qualification y est abordée à l'aune de trois pôles (l'activité, l'individu, l'emploi), dont on observe les correspondances et les déformations. Cette grille d'analyse est présentée dans une première partie. Nous proposons ensuite une interprétation des résultats d'enquête. Enfin, l'article met en perspective ces résultats au regard des dynamiques institutionnelles ayant un impact sur les qualifications des télé-opérateurs.

## Le «triangle» de la qualification

Comme le rappelle LALLEMENT (2006, p. 104), la définition de la qualification relève d'une longue histoire de plus d'un demi-siècle (5). Cette histoire est jalonnée de «batailles sans fin» autant sur les déterminants de la qualification (techniques et éducatifs, administratifs, sociaux, productifs, *etc.*) que sur l'incidence de l'automatisation et plus largement du progrès technique quant à sa dynamique (déqualification vs recombinaison des qualifications). Notre ambition ici n'est pas de revenir sur ces débats, mais de présenter notre grille de lecture de la qualification pour en apprécier ensuite la portée du point de vue de l'analyse des CRC.

(5) Elle est même beaucoup plus ancienne si l'on se réfère à DADOY (1973) qui écrivait il y a plus de trente ans : «La notion de qualification est au cœur de la sociologie du travail française depuis quarante ans».

La grille de lecture que nous mobilisons résulte du travail de recherche menée au GREE sur la construction sociale des frontières de la qualification, qui avait débouché sur une analyse en termes de triangle (CHARLIER *et al.*, 2003, ROSE 2004, COLIN, RYCK 2004 ; GRASSER, ROUYER 2004) (6). La qualification y est donc définie par rapport à trois pôles ou référents.

Le premier référent est le travail effectué. La qualification est en effet liée au contenu du travail et aux conditions dans lesquelles il s'exerce. Ce travail peut être plus ou moins complexe, répétitif ou pénible, exiger plus ou moins de responsabilité, de contrôle et d'autonomie, autant d'éléments qui définissent le niveau de qualification. Cette dimension de la qualification est à la fois individuelle, car chacun a des tâches spécifiques à effectuer, et collective dans la mesure où celles-ci s'inscrivent dans une division du travail principalement définie au niveau des entreprises, les processus technologiques et les modes de répartition du travail jouant à cet égard un rôle important.

En deuxième lieu, la qualification peut être examinée du point de vue des personnes et de leurs qualités. Elle recouvre alors l'ensemble des connaissances, savoirs, qualités, capacités, habiletés et compétences acquises et potentiellement utilisables en situation de travail. Ces divers éléments relèvent de registres pratiques et intellectuels, techniques et comportementaux, recouvrent des éléments abstraits et concrets, des savoirs et des comportements, des capacités de faire, d'innover et de s'adapter. La qualification a toutes ces dimensions à la fois. La qualification individuelle est acquise grâce aux formations suivies (formation initiale, mais aussi formation à l'embauche et en cours d'emploi) et grâce à l'expérience professionnelle et sociale de la personne.

Enfin, le troisième référent de la qualification est l'emploi. Ici, la qualification est d'abord salariale puisqu'elle associe à chaque emploi un salaire, éventuellement des primes, et des formes spécifiques de rémunération (individuelle ou collective, plus ou moins encadrée et formalisée dans les conventions collectives). La qualification de l'emploi passe également par la mise en forme statutaire du contrat de travail (nature du contrat, durée du travail). Les classifications sont ainsi des modes de reconnaissance de la qualification, à la fois statutaire (classement et caractéristiques associées) et salariale (lien entre classement et rémunération de base), qui

résultent d'un jeu d'acteurs (employeurs, syndicats, pouvoirs publics) s'établissant à plusieurs niveaux (le cadre national, la branche, l'entreprise). Nous considérons comme inclus dans ce troisième référent les paramètres relatifs à la qualité de l'emploi, tels que le caractère protecteur du statut, les possibilités de mobilité, les possibilités de formation, *etc.*

Cette approche en termes de triangle s'inscrit dans un courant où la qualification s'envisage comme un rapport social (NAVILLE (1956), FREYSSINET (1975) ou PARADEISE (1987) pour ne citer que quelques auteurs). Résultat de négociations salariales, des situations sur les marchés de l'emploi, de valeurs en cours dans la société et de formes sociales de représentation et de reconnaissance du travail, ce rapport social est générateur d'une hiérarchie des qualifications. Ainsi, au-delà de la qualification comme qualité intrinsèque définie par le contenu du travail exercé ou les qualités des personnes qui l'exercent, se pose en effet la question de la hiérarchie des qualifications et de leur valeur respective, tant économique que sociale.

En prolongeant l'analyse en terme de triangle, cette hiérarchie est nécessairement tridimensionnelle : une gradation des niveaux de qualification et de leur reconnaissance est effectivement possible sur chacun des trois pôles. Du coup, deux registres d'analyse doivent être simultanément mobilisés :

- en premier lieu, repérer les glissements de la qualification sur chaque dimension, et se prononcer dans la mesure du possible sur le sens et l'ampleur de ces glissements ;
- en second lieu, évaluer la correspondance ou la non-correspondance des trois niveaux entre eux.

## Les formes de la qualification dans les CRC : recomposition et affaiblissement

L'une des conclusions de notre première étude sur les CRC (CHARLIER *et al.*, 2003) (7) avait été de souligner une situation plutôt contradictoire du point de vue de la qualification : « Le travail étant plutôt qualifié, même si son contenu est normalisé, les individus sont plutôt d'un bon niveau de formation, même si ce n'est pas le cas de tous, la rémunération laisse plutôt penser que le travail est considéré comme de simple exécution » (CHARLIER *et al.*, p. 95). Les résultats de l'enquête que nous mobilisons ici s'appuient sur une palette de cas plus large et débouchent sur un constat plus nuancé. D'un côté, ils vont dans le sens d'une forme de recomposition des qualifications, observation particulièrement pertinente pour ce qui concerne les CRC internes. D'un autre côté, ils montrent que le déploiement

(6) Pour rendre à CÉZARD (1979) ce qui est à ..., rappelons ici que celui-ci propose de définir le concept de qualification en s'appuyant sur le triptyque « qualification de l'emploi », « qualification individuelle » et « qualification salariale ». Approche également retenue par GOY (1978) lorsqu'il distingue qualification d'un emploi, qualification d'un individu et qualification salariale (mentionné dans CHARLIER *et al.*, *op. cit.*, p. 27).

(7) Étude qui ne portait que sur des centres internes.

de l'activité de relation par téléphone peut également générer un certain affaiblissement des qualifications, ce qui est particulièrement vrai pour les *outsourcers*.

### **Une recomposition plutôt homogène dans les centres internes dont l'activité est proche du cœur de métier...**

Les formes concrètes de chacun des pôles du triangle évoluent évidemment de façon continue, l'idée de correspondance renvoyant à un équilibre plus ou moins stabilisé à moyen terme. Nous utilisons le terme de recomposition pour décrire des situations dans lesquelles des évolutions simultanées de l'activité, des individus ou des emplois gravitent autour d'un niveau de qualification globalement identique. Les caractéristiques correspondant aux trois pôles évoluent, sans qu'il y ait pour autant affaiblissement de la qualification. Il y a donc «recomposition» des composantes de la qualification, à niveau équivalent.

Quatre de nos centres internes enquêtés (*IntBank1* et *IntBank2*, *IntUtil1* et *IntUtil3*) pourraient a priori correspondre à des cas de recomposition.

Ces plates-formes téléphoniques ont pour point commun d'être très proches du cœur de métier de leur entreprise : la gestion de comptes ou d'abonnements, le conseil ou encore la réalisation d'opérations commerciales sont en effet des fonctions totalement intégrées à l'activité des établissements bancaires, d'assurance, des fournisseurs d'eau ou d'énergie. Il y a donc une *continuité* sur le plan de l'activité entre les fonctions classiques de ces entreprises et celles de leurs centres d'appels, et ces derniers revêtent donc une dimension stratégique.

L'apparition des centres d'appels au sein de ces organisations s'inscrit clairement dans un rapport de complémentarité/substitution avec les métiers traditionnels de conseiller clientèle en agence ou au guichet(8). Il s'agit là pour les télé-opérateurs d'exercer des fonctions traditionnelles dans un contexte technologique et organisationnel radicalement différent. La question est donc de repérer les glissements de qualification entre les deux façons d'exercer la fonction de conseiller clientèle.

Loin du cliché du travail simple souvent répandu au sujet des centres d'appels, notre enquête montre que les opérations réalisées par les téléconseillers de ces centres internes relèvent d'un niveau certain de complexité, du point de vue du contenu, mais également du point de vue de l'organisation du travail elle-même. Sans rentrer dans le débat sur l'opposition simple/complexité et sur les difficultés à définir

(8) La réorganisation de la division du travail induite par la mise en œuvre de CRC pourra par ailleurs avoir un impact sur les qualifications de ces emplois traditionnels.

finement ce qu'est la complexité, plusieurs facteurs invitent à rejeter l'hypothèse d'un travail simple.

Ainsi, il faut souligner le caractère varié et cohérent (voire «complet») des tâches réalisées. Par exemple dans *IntBank1* et *IntBank2*, les conseillers clientèle traitent par téléphone ou par Internet quasiment l'ensemble des opérations bancaires courantes(9) et couvrent ainsi une large palette du travail habituellement réalisé en agence. De la même façon au sein de *IntUtil3*, les conseillers clientèle sont amenés à répondre à des questions couvrant les différents domaines de la distribution d'énergie. Ainsi, selon un responsable de plateau, ils «[...] gèrent le client de A à Z, les tâches sont multiples et recouvrent la prise en charge de tous les types de demande, de l'emménagement au déménagement : demande de raccordement, branchement provisoire, conseils sur la consommation d'énergie et proposition des meilleurs tarifs, problèmes liés à la facturation, modalités de paiement, relevé des compteurs, prise de rendez-vous avec les techniciens, etc.». Des compétences multiples sont mises en œuvre, que ce soit en termes techniques (maîtrise de produits/services parfois complexes, maîtrise d'applications informatiques dont l'ergonomie est partout reconnue comme frustrante), relationnels et/ou commerciaux (une partie du travail consiste en effet de plus en plus à réaliser des ventes dites «opportunes»(10)). La prescription est bien présente, avec notamment l'existence de scripts et une formalisation induite par l'outil de travail, mais les téléconseillers soulignent malgré tout une part importante d'autonomie et d'initiative. Cette dernière se manifeste par la distance prise rapidement à l'égard du script, des échanges fréquents et nécessaires avec les collègues, une marge de manœuvre dans la gestion des pauses, et des indicateurs de performance tenant compte du risque d'un abattage quantitatif préjudiciable à la qualité du service produit. Ainsi, *IntBank1* fixe-t-elle une limite basse et une limite haute pour l'objectif de nombre d'appels quotidien. Enfin, la difficulté de la tâche se révèle également par la durée moyenne de douze à dix-huit mois nécessaire pour être pleinement opérationnel sur l'ensemble du *process* (ordre de grandeur évoqué tant par les téléconseillers que par leurs superviseurs).

Néanmoins, ces éléments de qualification n'affranchissent pas les situations de travail de l'intensité et du contrôle propres à cette forme de

(9) Renseignement sur les abonnements, sur les difficultés de connexion au site de la banque, commande de chèquiers, traitement des réclamations, informations sur la situation du compte, opérations de virement, placement de produits financiers, avec dans certains cas montage de dossier d'emprunt, opérations de bourse, etc.

(10) Placement de contrats de dépannage ou d'abonnements spécifiques dans le secteur de l'énergie, ventes de produits financiers et/ou prises de rendez-vous à potentiel commercial pour alimenter l'activité des conseillers en agence dans le domaine de la banque.

production, qui s'inscrit dans une logique de forte rationalisation. Les rythmes, dictés par le nombre d'appels reçus, peuvent être très soutenus, d'autant plus que plusieurs des plateformes enquêtées sont à la limite du sous-effectif. Les objectifs quantitatifs formalisés sont systématiques, et portent sur le nombre et la durée des appels (par exemple, durée moyenne de 3 minutes/appel avec un objectif quotidien de 85 appels dans *IntBank1*) ou le nombre de ventes à réaliser. Enfin, le caractère rapidement répétitif et routinier de l'activité est à chaque fois souligné par les téléconseillers interrogés.

Du côté des individus, la qualification apparaît en premier lieu à travers le niveau des diplômes recherché pour le recrutement. Même si les responsables tiennent un discours en termes de compétences (« Nous recherchons des personnes ayant un fort potentiel commercial, indépendamment de leur niveau de diplôme » (11)), les CRC concernés recrutent principalement à Bac + 2 (80% du personnel de plateau de *IntBank1*, 100% pour *IntUtil1*) ou à un niveau entre Bac et Bac + 2, ce qui correspond au niveau de recrutement des conseillers classiques en agence ou au guichet. Au-delà du diplôme, les exigences portant sur les qualités personnelles sont également assez élevées, et concernent les capacités d'apprentissage, de communication et d'élocution, la capacité à comprendre les demandes des clients en dépit de la distance physique. Enfin, dans ces quatre CRC, le recrutement est suivi d'une phase de formation significative. Les formations délivrées sont variables, mais elles ont en commun d'être davantage axées sur les spécificités de l'activité que sur les techniques du marketing téléphonique. Par exemple, la formation qui porte sur les différents produits bancaires et le télémarketing est de 3 semaines dans *Inbank1*. Elle est complétée par un parcours articulé autour de plusieurs modules (droit, crédit, économie...), sanctionné par un examen final et ouvrant accès à des postes supérieurs dans l'entreprise. Autre exemple, le recrutement opéré sous forme de contrat de professionnalisation par *IntBank2* suppose une formation de 400 heures (organisée par la CCI locale et portant sur le métier bancaire, la gestion de clientèle, la vente, le marketing, etc.) et de 100 à 150 heures dans le CRC. La formation des téléconseillers à *IntUtil1* comme à *IntUtil3* est développée sur huit semaines temps plein avec des périodes d'immersion sur les plateaux.

En ce qui concerne l'emploi, ce qui ressort est la proximité entre les caractéristiques des emplois de téléconseiller et de conseiller, passant dans les quatre cas présentés par des accords d'entreprise. On observe ainsi que les grilles de salaires sont la plupart du temps calées sur celles mises en place dans le reste de l'entreprise, qu'après une période de

CDD utilisée comme période de test, la quasi-totalité des emplois sont en CDI, et que les temps partiels sont rares et le plus souvent choisis. Les conditions peuvent même être sur certains points plus avantageuses pour les téléconseillers. Par exemple dans *IntUtil1*, les téléconseillers sont recrutés au niveau « agent de maîtrise », niveau supérieur aux conseillers travaillant en agence. Autre exemple, la durée du travail et son aménagement font l'objet d'accords spécifiques : 32 heures hebdomadaires regroupées sur 4 jours et rémunérées sur une base de 36 heures 30 à *IntBank1*, 35 heures sur 4 ou 5 jours au choix à *IntBank2*, 26 heures hebdomadaires à *IntUtil1* sur des plages très variables et comprenant du travail de nuit, dans le cadre d'un planning communiqué plusieurs mois à l'avance. Enfin, soulignons une mobilité interne très organisée, qui s'exerce le plus souvent du CRC vers le réseau traditionnel (12). Dans les quatre centres, elle est permise par des passerelles, parfois très formalisées, et semble plutôt bien fonctionner dans la mesure où le passage en CRC permet de développer des capacités de polyvalence et de réactivité recherchées par les agences pour le travail de conseiller traditionnel (13). On notera que cette mobilité, quoique plus rare, peut s'opérer dans l'autre sens, les CRC accueillant parfois des collaborateurs venant du réseau pour éviter pendant un temps le contact direct avec les clients, exercer des responsabilités ou bénéficier de conditions plus favorables sur le plan du temps de travail. À l'instar de ce que notent COSSALTER et VENCO (2006), cette mobilité se fait donc principalement sur la base du volontariat, et permet d'accéder au déroulement de carrière classique des conseillers en agence.

Ces conditions s'expliquent par au moins trois séries de raisons. En premier lieu, nous avons déjà souligné le rôle des CRC, qui, pour ces entreprises, participent *directement* à la production du service. En deuxième lieu, il s'agit d'afficher cette importance et de valoriser explicitement les téléconseillers. C'est le sens du classement des télé-opérateurs en agents de maîtrise à *IntUtil1*, au motif qu'ils sont plus livrés à eux-mêmes dans leurs prises de décisions que les conseillers d'agence. C'est en troisième lieu une manière de compenser les difficultés des conditions et de l'intensité du travail. En ce sens, les durées de travail raccourcies ne correspondent pas uniquement à un choix, mais aussi à une nécessité liée au

(12) Il s'agit ici du réseau d'établissements et filiales que l'on observe dans le secteur bancaire comme celui de la distribution d'énergie ou d'eau.

(13) Si à *IntUtil3*, la mobilité semble moins organisée, l'accès au marché interne de l'entreprise est élevé car pour reprendre les termes d'un des responsables de plate-forme : « Les conseillers clientèles sont une denrée très appréciée par les autres départements, car ils ont une bonne connaissance du marché, de l'entreprise et des services, ce qui fait que souvent on essaie de nous les débaucher dans d'autres entités comme la gestion, la facturation, l'expertise informatique, etc. Donc pour eux (les conseillers), l'évolution de carrière est intéressante ».

(11) Responsable de plateau à *IntBank2*.

niveau de pénibilité; de même l'organisation de la mobilité est imposée par la quasi-impossibilité, ouvertement reconnue, d'occuper ces postes plus de trois ou quatre années consécutives (14).

Au total, les emplois dans ces CRC montrent une certaine correspondance entre les pôles du triangle des qualifications. Ce constat permet de postuler l'existence d'une forme de recomposition des qualifications, sur un segment de l'activité où la relation clientèle à distance n'est pas uniquement appréhendée comme moyen de rationaliser et de réduire les coûts, mais également perçue comme porteuse d'enjeux stratégiques pour le positionnement hors coût de l'entreprise (capacité d'innovation, qualité du service, réactivité, etc.).

Pour autant, doit-on considérer que les téléconseillers intègrent pleinement le marché interne de ces grandes entreprises? Si l'on regarde les caractéristiques de l'emploi, cette hypothèse peut se défendre: les rémunérations sont comparables, le statut est aussi protecteur, la formation interne est conséquente et validée par des certifications, et l'on observe un véritable accès aux carrières classiques. De plus, certaines dispositions (classifications, temps de travail) viennent compenser une pénibilité spécifique. Néanmoins, les téléconseillers expriment quasi systématiquement leur saturation face à la succession d'appels et ne considèrent pas leur emploi comme durable, mais plutôt comme une étape ou une transition. De plus, la mobilité se fait en grande majorité vers l'extérieur du CRC, ce qui ne positionne pas l'emploi de téléconseiller comme un emploi comme les autres dans le marché interne, mais plutôt comme un emploi d'accès, un sas.

### **... des modalités de qualification contrastées ailleurs**

Si les CRC internes, proches du cœur de métier de leur entreprise, évoquent donc la recomposition d'un modèle de qualification plutôt cohérent pour les téléconseillers, les situations apparaissent plus contrastées dans les autres cas de figure.

#### ***Des centres internes périphériques où les téléconseillers ne relèvent plus de la logique de marché interne***

Nous distinguons tout d'abord des CRC internes dont le statut au sein de l'entreprise est beaucoup plus périphérique, les activités étant en quelque sorte déconnectées du cœur de métier de l'entreprise. Dans cette situation où la relation client à distance ne fait qu'entretenir une relation qui se noue principalement dans le contact direct, les CRC peuvent rester internes pour deux types de raisons,

soit parce qu'une stabilité est nécessaire et que l'activité ne peut faire l'objet d'opérations confiées à des *outsourcers*, soit parce que le CRC interne constitue un espace permettant de gérer certaines situations d'emploi, telles que les reconversions au sein de l'entreprise. Dans notre échantillon, deux CRC, l'un dans le domaine de l'assurance (*Intbank3*), l'autre dans le domaine de la distribution d'eau (*IntUtil2*) semblent s'inscrire dans cette logique.

Concernant le pôle travail, la description des activités est identique à celle des centres internes du premier groupe (conseil, renseignements, actions commerciales), mais le positionnement plus périphérique (*IntUtil2*) ou la spécialisation (séparation des activités de conseil et de vente) vont plutôt dans le sens d'un affaiblissement de l'intérêt et de la complexité. Ainsi, *IntBank3* est une plateforme de quarante personnes, qui, séparée en deux groupes de téléconseillers distincts, traite deux types d'appels: la relation avec les adhérents (questions sur remboursements, contrats, adhésions, etc.) et la vente de produits liés à la couverture santé. Les durées d'appel moyennes sont nettement plus courtes pour les conseillers adhérents (de l'ordre de 3 minutes) que pour les commerciaux (10 minutes). La partie commerciale est donc plus attractive tant sur le plan du contenu d'activité que sur le plan de la rémunération, mais l'écart n'est pas suffisamment fort pour que le passage des activités de conseil aux activités de vente soit considéré par tous comme une réelle progression.

*IntUtil2* regroupe 120 personnes sur deux sites. L'activité recouvre le service clientèle pour l'eau et l'assainissement, et comporte les prises de rendez-vous, les questions de réclamation et de facturation, ainsi que toute information relative à l'abonnement en eau. L'objectif assigné par la direction régionale au centre ne porte pas sur le volume d'appels (peu maîtrisable puisque composé essentiellement d'appels entrants (15)), mais sur la durée moyenne de communication (3 minutes avec un temps de post-appel limité à 3 minutes également), le volume d'appels traités (objectif de 95% d'appels pris, dit «taux de décroché») et le délai d'attente (objectif de 75% des appels traités en moins de 30 secondes). Il s'agit donc d'objectifs quantitatifs qui pèsent sur l'activité des télé-opérateurs.

Sur le plan des profils des téléconseillers recrutés, nous constatons un moindre niveau de diplôme. En fait, la description du niveau souhaité par ces CRC se fait à chaque fois dans des termes comparables à ceux des autres centres internes: un diplôme de niveau Bac + 2 en moyenne, plutôt profilé commercial. Mais, autant à *Intbank1*, *Intbank2* et *IntUtil1*,

(14) Cette durée est évaluée à partir de nos enquêtes. Selon la CFDT, la durée moyenne dans l'emploi pour les télé-opérateurs serait en général de cinq ans (CFDT, 2002).

(15) Les deux plateaux traitent environ 640 000 appels entrants par an, pour une moyenne de 2 400 par jour. Les appels sortants ne sont pas négligeables, puisqu'ils sont estimés à environ 150 000 par an.

on se tient sans difficulté à ce profil, autant le manque d'intérêt offert par le travail et l'absence de perspectives de carrière conduisent *IntBank3* et *IntUtil2* à baisser leur niveau d'exigence. Ainsi, pour *IntUtil2* le niveau de diplôme est un critère de moins en moins discriminant, suite au constat d'un important turnover lié aux perspectives des populations diplômées qui ne s'investissent pas longtemps dans l'entreprise. On trouvera par contre beaucoup plus de personnes expérimentées, en situation de reconversion interne, et qui gardent les attributs de leur situation salariale antérieure.

C'est sur le plan des conditions d'emploi que le contraste apparaît le plus évident : le passage par le CRC n'est considéré ni comme un sas d'entrée ni comme un passage dans une carrière qui s'inscrirait dans l'ensemble du réseau. Les possibilités de mobilités sont donc réduites, d'autant plus que, classiquement, les possibilités d'évolution au sein du CRC sont très faibles (un seul échelon hiérarchique intermédiaire, le superviseur). De plus, les conditions salariales de base, ainsi que les diverses primes, sont à un niveau nettement inférieur aux autres centres internes. À *Intbank3*, les salaires sont au niveau du SMIC, mais les téléconseillers de la partie commerciale peuvent bénéficier de primes dépendant de la performance collective.

À *Intutil2*, les salaires mensuels nets déclarés par les télé-opérateurs interviewés oscillent entre 1 000 et 1 500 euros (16), niveau qui est considéré comme faible par certains télé-opérateurs au regard du travail demandé, et de l'exigence d'acquisition de nouvelles connaissances liées à l'extension de l'activité.

Au final, un décalage par rapport aux premiers centres internes présentés apparaît dans ces deux CRC. La relation client à distance y est perçue comme complémentaire à l'activité principale, et non comme en faisant intégralement partie. Du coup, la fonction de télé-opérateur se spécifie, se distingue de celle des salariés traditionnels, ce qui se traduit par des formes d'emplois moins intégrées, relativement peu rémunératrices, et de faibles perspectives de carrière.

### ***Les outsourcers : des positionnements stratégiques différents... qui pèsent sur les qualifications des télé-opérateurs***

Le positionnement des *outsourcers* est radicalement différent de celui des centres internes. La relation client à distance n'est plus la marge d'une

activité principale, mais leur véritable métier. Par ailleurs, et cela n'est pas sans rapport, ils ont en charge la quasi-totalité des campagnes d'appels sortants, ce positionnement ne signifiant pas pour autant une absence sur le segment « appels entrants » (17). Ils se doivent donc de développer cette compétence particulière en se situant dans un espace compétitif doublement borné :

– d'un côté, ils doivent, pour justifier l'externalisation, proposer des conditions de coût et de flexibilité plus intéressantes que celles rencontrées dans les centres internes ; ces conditions de coût s'obtiennent par des effets volume (18), des effets de rationalisation et d'intensification productive, et par des conditions salariales concurrentielles ;

– d'un autre côté, ils ne peuvent pas se contenter de cette compétitivité coût car ils sont très exposés à la concurrence potentielle de la délocalisation, mais également des serveurs vocaux et d'internet. Ces centres doivent donc également développer une logique qualitative, qui se concrétise à la fois dans la qualité de la relation avec le donneur d'ordre (jusqu'à donner au client l'impression que l'appel vient du donneur d'ordre), et dans la qualité de la relation avec le client, notamment en mobilisant les codes socioculturels appropriés à chaque segment.

C'est dans cet espace concurrentiel qu'exercent notamment les grandes entreprises du télémarketing, qui misent beaucoup sur la rationalisation de la production et sur l'effet taille. D'autres choix stratégiques sont possibles, tels nos deux cas d'*outsourcers* : le premier (*Ext1*), qui comprend près de deux cents salariés, mise essentiellement sur des services à forte valeur ajoutée. Le centre se divise en trois types d'activités, étanches les unes par rapport aux autres : assistance technique automobile, conseil juridique et réception d'appels des abonnés d'un quotidien régional. L'autre (*Ext2*) est un *outsourcers* de taille moyenne (quatre-vingt-cinq positions) qui tient un positionnement alliant moindre coût et service qualitatif. Ces centres travaillant pour plusieurs clients, il est important de noter que les conditions de travail et d'emploi peuvent varier considérablement en fonction du donneur d'ordre pour lequel le télé-opérateur travaille. Ainsi, l'analyse du triangle de la qualification sera menée tout d'abord pour deux des activités de *Ext1* puis pour la troisième activité de *Ext1* et *Ext2*

(16) La forte dispersion des salaires est due à l'hétérogénéité des statuts des chargés de clientèle. Dans la phase de démarrage, le CRC a massivement recruté en interne des salariés travaillant dans les agences du réseau et bénéficiant de fait d'une certaine ancienneté. Avec l'extension du CRC (ouverture notamment d'un second plateau), le recrutement externe à un niveau de rémunération très proche du Smic est devenu la norme.

(17) Une enquête menée par la revue *Centres d'appels* montre en effet que les cinquante premiers *outsourcers* en termes de chiffre d'affaires réalisent la majeure partie de leur activité sur l'appel entrant. Selon cette enquête, 65 % des appels reçus par les dix premières entreprises sont entrants. « Les 50 premiers *outsourcers* français en 2005 », *Centres d'appels*, n° 65, novembre 2006.

(18) Par exemple, l'entreprise leader dans le secteur, Teleperformance, traite environ 80 millions d'appels entrants et près de 20 millions d'appels sortants par an.



Le premier triangle concerne donc les activités « expertes » de *Ext1* :

– Un premier pôle réalise une assistance technique pour des professionnels de la mécanique automobile, en aidant notamment à réaliser des diagnostics de panne après échange de données informatisées. Un autre pôle sous-traite pour des compagnies d'assurance la prise en charge de l'assistance juridique. Il s'agit de faire face à tout type de demande d'information de la part des assurés, sans jamais pour autant franchir le cap du conseil juridique. Les temps d'appels peuvent être assez longs (jusqu'à 35'). Dans les deux cas le travail est complexe et requiert des connaissances importantes.

– De fait, les appels sont pris en charge par des mécaniciens diplômés et par des jeunes juristes (minimum Bac + 4, certains ont même un doctorat) ayant déjà eu une expérience professionnelle dans le domaine relationnel.

– Les salaires, de 1300 euros nets au départ, peuvent connaître une progression assez rapide. Par contre, les possibilités de carrière sont vite limitées pour cause d'organigramme plat.

Le travail est donc ici qualifié, voire très qualifié, les personnes recrutées sont titulaires du diplôme correspondant à l'activité, en niveau et en spécialité. Mais ces emplois sont perçus comme des situations temporaires, parce que de meilleures conditions salariales ou de meilleures carrières peuvent être espérées dans les secteurs d'activité directement concernés par ces professions (juristes ou techniciens de la mécanique automobile). En travaillant comme conseillers dans un CRC, les salariés peuvent espérer obtenir des possibilités de mobilité externes en jouant la carte de la maîtrise d'une double compétence, celle associée à leur métier de base et celle relative à la connaissance des technologies modernes de communication (19).

Le second triangle analysé concerne donc le pôle presse de *Ext1* et l'ensemble des activités de *Ext2* :

– À *Ext1*, la réception d'appels des abonnés est de loin l'activité la moins complexe, à tel point qu'une potentielle mise en concurrence avec des automates téléphoniques est régulièrement évoquée. *Ext2* fait essentiellement des campagnes d'appels sortants, pour des clients se situant dans des domaines très divers, allant des télécommunications à la grande distribution, en passant par des maisons d'édition spécialisées, des banques, etc. Les durées d'appel y sont souvent très courtes (de l'ordre de 30 secondes à 1 minute), même si certaines opérations plus complexes (prise de RDV auprès de comités d'établissement pour une centrale d'achat et vente d'annuaires professionnels) nécessitent des appels pouvant durer jusqu'à 10 minutes. La pression du

résultat est omniprésente, avec par exemple l'affichage des performances de chaque télé-opérateur en temps réel sur grand écran visible de tous (20). L'objectif qualitatif n'est pas exclu, et il doit se manifester à travers des qualités d'élocution, de compréhension des produits proposés et, *a minima*, des environnements des clients sollicités.

– Dans le pôle presse de *Ext1*, le personnel, plutôt féminin et assez jeune, est recruté à niveau Bac. À *Ext2*, les cibles de recrutement sont clairement différentes. Les étudiants ne représentent qu'environ 15% des effectifs et sont utilisés surtout en appoint le soir et le samedi. Plus de la moitié des télé-opérateurs sont des femmes de 20 à 40 ans ayant des charges de famille et intéressées par la possibilité d'horaires à la carte. Enfin, un quart de l'effectif est composé de plus de 45 ans en situation de transition professionnelle.

– Concernant le sommet emploi du triangle, la flexibilité est de mise, mais elle prend des formes différentes dans les deux cas. Pour le pôle presse de *Ext1*, les contrats à temps partiel non choisis et les CDD/intérim sont non négligeables (21), les salaires assez faibles, et il n'y a ni prime ni progression à l'ancienneté (22). À *Ext2*, les salaires sont au niveau du Smic horaire, et sont augmentés de primes qui permettent d'encourager, au-delà des performances, l'assiduité et un volume de travail minimal. Un intéressement permet de verser l'équivalent d'un treizième mois. Les salariés sont tous en CDI, mais avec un temps de travail défini de semaine en semaine à la vacation : le télé-opérateur émet des souhaits en termes de nombre de vacations (chacune dure 2 heures 30) selon ses disponibilités (23). Contrairement à ce que l'on pourrait penser *a priori*, tous les salariés interviewés présentent cette flexibilité comme un avantage. Ce sont soit des étudiants, soit des personnes d'âge moyen, assez peu diplômées, en reprise d'activité, après des parcours personnels très divers. Ils trouvent dans cet emploi une activité usante et stressante, mais qui leur donne une souplesse relative, et qui est installée

(20) Ce CRC présente une configuration spatiale permettant un contrôle serré : alignement des postes par rangée de douze avec un poste au bout de chaque rangée pour le superviseur.

(21) 40% des télé-opérateurs sont à temps partiel, la part des CDD et intérimaires peut atteindre 25% de l'effectif à certaines périodes de l'année.

(22) Au 1<sup>er</sup> janvier 2006, le salaire brut mensuel des employés s'étale sur vingt-cinq échelons entre 1197,62 euros et 1718,65 euros (grille construite à partir de la convention Syntec). Étant donné le fort *turnover* (deux tiers de l'effectif renouvelé en six ans) et l'absence de progression à l'ancienneté, les télé-opérateurs sont plus proches du premier échelon.

(23) Il s'agit de « contrats de travail intermittents ».

(19) Sur cette idée, voir par exemple PICHULT (2000).

en plein centre-ville. Nous sommes donc dans une logique d'emploi d'appoint (24).

Bien qu'exigeant certaines compétences, notamment dans le domaine relationnel, on assiste à un positionnement assez faible sur deux des sommets du triangle : le travail y est peu intéressant, très répétitif et soumis à de fortes contraintes de productivité, les conditions de rémunération y sont proches des niveaux minimaux. Par contre les personnes ne sont pas sans qualification, soit parce qu'elles sont diplômées (étudiants), soit parce qu'elles ont une expérience (souvent commerciale) qui est réutilisée dans leur activité. Ce déséquilibre entre le pôle « qualification de la personne » et les pôles « travail » et « emploi » est malgré tout régulé par deux séries de facteurs : l'une concerne la situation sur le marché du travail, qui amène les salariés à comparer les conditions qu'ils connaissent dans le CRC à celles qu'ils pourraient obtenir compte tenu de leur profil, l'autre concerne l'importance accordée à cet emploi, qui est considéré soit comme un emploi d'appoint soit un emploi transitoire.

Finalement, autant dans le premier cas de figure (les centres internes), nous pouvons parler d'une logique de recomposition, autant dans les deux configurations suivantes (les centres internes périphériques et *outsourcers*) la question de l'affaiblissement de la qualification se pose dans le sens où nous observons une moindre correspondance entre les trois pôles.

### **La qualification des télé-opérateurs : des éléments de construction sociale qui restent insuffisants**

Nos observations montrent donc que la correspondance entre les pôles n'atteint pas le même degré selon les types de CRC. Cette situation est sans doute à rapporter au fait que si les CRC sont marqués dans leur ensemble par des tendances communes, du point de vue de la technologie et du mode de production, ils s'inscrivent en revanche dans des logiques sectorielles parfois très hétérogènes. Ce constat invite à examiner le rôle que jouent les différents acteurs (organisations syndicales et patronales, associations, institutions publi-

ques) dans la dynamique institutionnelle de mise en correspondance des trois pôles de la qualification.

L'examen des relations professionnelles souligne le caractère plutôt différencié et inachevé de l'institutionnalisation de l'activité. L'aspect transversal de l'activité est évidemment un obstacle à une institutionnalisation homogène. Dans les centres internes notamment, les logiques sectorielles dominent les logiques propres au centre d'appel et les efforts sont déployés en vue d'intégrer l'activité du CRC au reste de l'activité, y compris du point de vue des qualifications, plutôt que de développer des correspondances et des transférabilités vis-à-vis des CRC d'autres secteurs. Dans les centres *outsourcers* et plus particulièrement ceux spécialisés dans l'appel sortant, les employeurs demeurent, en dépit de quelques inflexions, plutôt hostiles à un processus associant compétitivité hors coût et qualité de l'emploi et préfèrent se baser sur une compétitivité coût combinant forte flexibilité quantitative et faible valorisation de la qualification. Cette partition se retrouve au niveau conventionnel (voir encadré 2).

Notre regard porte ici principalement sur le segment des centres *outsourcers*, ceux qui relèvent de la convention collective nationale des prestataires de services. C'est en effet dans ces CRC que notre analyse montre la plus faible correspondance entre les pôles du triangle de la qualification. Et c'est également sur ces CRC que les organisations syndicales concentrent leur attention et leurs efforts et qu'elles communiquent le plus.

Pour les organisations syndicales (principalement la CGT, la CFDT et SUD), l'enjeu principal réside, au-delà des différents points de vue exprimés, dans l'amélioration des conditions d'emploi des salariés. Précisément, si l'on reprend les conclusions d'une étude menée par la CFDT en 2002, il ressort que les principales revendications portent sur les questions de rémunération, de précarité, de conditions de travail et plus largement sur la question de la reconnaissance du statut du télé-opérateur et de la professionnalisation du secteur (25). Fin 2007, alors que s'ouvrent de nouvelles négociations de l'avenant à la CCN des prestataires de services, les revendications des organisations syndicales restent principalement focalisées sur les classifications, avec en particulier un accent mis sur la nécessité d'ouvrir des perspectives de carrière et de rémunération. Ainsi, selon le secrétaire général de la Fédération CGT des sociétés d'études, « il est nécessaire d'en-

(24) Avec deux réserves cependant : d'une part certains salariés s'investissent au-delà et deviennent des « piliers » de l'organisation, et d'autre part la direction travaille sur la « montée en compétences » des salariés, pour préserver un niveau minimum de qualité. Il faut enfin noter que la dimension humaine du centre est un outil managérial à part entière, la proximité (presque paternaliste) de l'équipe dirigeante est systématiquement présentée comme un élément de régulation dans un cadre d'activité qui reste stressant et usant.

(25) L'enquête de la CFDT (2002) a placé au premier plan de la négociation les problèmes liés : aux conditions de travail particulièrement difficiles, à l'absence de reconnaissance des qualifications et des compétences et enfin aux diverses formes de contrôle. Au regard de ces problèmes, les représentants de cette organisation soulignent que l'un des enjeux majeurs auquel doit faire face le secteur est bien celui de la construction sociale d'emplois qualifiés, reconnus et rémunérés en conséquence.

## Encadré 2

### Une situation conventionnelle complexe très éclatée

Le secteur des centres d'appels se caractérise par un cadre complexe qui se construit lentement depuis le début de la décennie 1990. Les CRC internes relèvent des conventions collectives nationales (CCN) des branches auxquelles appartiennent les entreprises. Le plus souvent, il n'existe pas de dispositions spécifiques à l'égard des salariés des CRC internes au niveau de la branche. Lorsque ces dispositions existent, elles sont plutôt négociées au niveau de l'entreprise, voire de l'établissement<sup>(1)</sup>.

Après un long processus de négociation qui a duré plus de 10 ans (LECHAT, 2003), la situation des CRC *outsourcers* s'est aujourd'hui éclaircie. Les salariés des CRC *outsourcers* relèvent depuis le début de la décennie 2000 de deux CCN différentes, celle des télécoms et celle des prestataires de service du secteur tertiaire. La première s'applique aux CRC détenus ou travaillant principalement pour les entreprises du secteur des Télécoms. La seconde concerne l'ensemble des autres CRC *outsourcers*<sup>(2)</sup>.

Les télé-opérateurs des CRC relèvent donc de conventions nombreuses dont le niveau de protection est très variable. La CCN des prestataires de services est, sur de nombreux points (*minima* de salaire, indemnisation du licenciement, délais de carence pour congés maladie, etc.), relativement moins favorable que celle s'appliquant aux autres CRC. C'est le constat que font les principales organisations syndicales en insistant sur le caractère « socialement régressif » de l'accord de branche qui s'applique aux centres d'appels *outsourcers*.

(1) Par exemple Le Crédit Lyonnais a recherché dès 1997 un accord spécifique pour ses établissements de Banque par téléphone. Cet accord qui fixe les cadres d'emploi prévoit en particulier des procédures de mobilité pour les salariés au sein du groupe. Il précise ainsi que la « durée de poste devrait se situer entre dix-huit et trente-six mois et ne devrait pas excéder quatre ans ». Il prévoit à cet effet un certain nombre de passerelles permettant aux « téléconseillers » de poursuivre une carrière dans l'entreprise, à l'intérieur ou hors du centre d'appels.

(2) Pour être exact, notons qu'il existe une troisième CCN pouvant s'appliquer aux CRC, celle des bureaux d'études (Syntec) à laquelle adhère Ext2. Les CRC *outsourcers* s'y réfèrent fréquemment avant 1999, mais elle ne concerne plus aujourd'hui que certains CRC qui exercent principalement dans les activités de sondage

gager une bataille sur la notion de métiers dans le secteur: il faut une classification, des formations, pour que les salariés puissent se reconnaître. Certes, un organisme comme le SP2C ou bien l'AFRC s'y attellent, mais il faudrait des signes concrets encore plus forts [...]. Il serait ainsi judicieux d'établir une classification des métiers, de donner une dénomination commune aux fonctions de télé-opérateurs (agents de clientèle, téléconseillers, chargés d'assis-

tance, etc.) [...]» (26). Le champ des conditions de travail demeure, malgré une sensible amélioration depuis quelques années, un espace particulièrement revendicatif. Pour des organisations syndicales telles que la CFDT ou SUD, c'est un domaine sur lequel la logique revendicative ne peut se circonscrire au seul champ des centres *outsourcers* mais doit au contraire rejoindre les problématiques des CRC du secteur des télécoms et plus largement de l'ensemble des centres internes (27).

Du côté des organisations professionnelles patronales, le discours évolue sensiblement depuis 2005. Jusqu'à cette date, c'est le syndicat du marketing téléphonique qui représente les employeurs du secteur. Cette organisation est celle qui a négocié l'accord collectif de branche pour les centres *outsourcers*. Elle a régulièrement revendiqué plus de flexibilité de l'emploi et du travail à travers l'autorisation de recours au contrat à durée déterminée d'usage, l'autorisation du travail dominical ou l'augmentation du contingent d'heures supplémentaires faiblement majorées. Rebaptisé SP2C (Syndicat des professionnels des centres de contact) en 2005, l'organisation professionnelle représentative milite depuis pour une « moralisation » des pratiques (28). Ses dirigeants ont de fait réorienté leurs discours en s'écartant de revendications exclusivement tournées vers une flexibilité quantitative (29). En revanche, ces discours n'abordent pas directement la question de la professionnalisation, mais

(26) Propos de N. Lechat (CGT), in « Anticiper et régler les conflits sociaux: un sujet sensible! » *Revue Centres d'appels*, n° 66, janvier 2007.

(27) À l'occasion de la création d'une nouvelle fédération communication, conseil, culture (F3C) en novembre 2005, Franca Madinier, la responsable du dossier centres d'appels déclarait: « Nous avons regardé de près les évolutions au niveau industriel de nos secteurs et nous nous sommes aperçus qu'il y avait de plus en plus de convergence entre les réseaux informatique et télécom, mais aussi des chantiers communs notamment au niveau des conditions de travail, des revendications communes dans les centres d'appels, qu'ils soient externalisés ou intégrés. Bien qu'ils aient des garanties différentes, je dirais que les conditions de travail, les problématiques de perspectives d'évolution de carrière ou de carence de formation constituent un dossier commun aux deux populations » (document mis en ligne sur <http://www.phonetik.com>, 2 novembre 2005). La Fédération SUD des activités postales et de télécommunications s'inscrit dans une même logique en proposant, en janvier 2007, une plate-forme revendicative commune aux salariés de l'ensemble des centres d'appels, quels que soient leurs statuts ou leurs entreprises.

(28) Les objectifs principaux que le SP2C défend sont: l'interdiction des enchères inversées, l'indexation des prix commerciaux sur le Smic, des délais de prévenance au minimum de six mois pour rupture de contrat de la part des donneurs d'ordre.

(29) « Tous les acteurs sont conscients que pour continuer à maintenir les emplois en France, maintenir nos sociétés sur le marché, il faut trouver un équilibre. On est allé trop loin dans le *cost cutting* », Laurent Uberti, président du SP2C, revue *Centres d'appels*, n° 59, novembre 2005.

évoquent par exemple le domaine de la formation et de la validation des acquis et des expériences (30).

Cette évolution du positionnement de la représentation patronale depuis 2005 tient sans doute beaucoup à l'action que mène depuis sa création l'Association française de relation clientèle (AFRC). Créée en 1998, cette association ne participe pas aux négociations des accords et conventions collectives, mais représente en revanche une instance de *lobbying* patronal devenue progressivement incontournable dans le champ du contact clientèle. Revendiquant 400 membres représentant plus de 200 000 emplois, elle affiche pour objectif principal de promouvoir les métiers de la relation client. Ses prises de position en faveur de la professionnalisation des télé-opérateurs et son action pour une meilleure reconnaissance du secteur lui ont conféré une place d'interlocuteur privilégié auprès des partenaires sociaux et des pouvoirs publics. Parmi ses actions, on peut noter la création en 2004 d'une certification « service de relation client » dont l'objectif est d'encourager, par un référentiel de pratiques, un développement global de la qualité de service (31) et la mise en œuvre en 2005 d'un label social, parrainé par l'État et soutenu par le SP2C, décerné aux CRC ayant les meilleures pratiques en terme de formation, de carrière et de conditions de travail.

Si les représentants de la plupart des organisations adhèrent et travaillent ensemble au principe d'une plus stricte régulation des pratiques au sein du secteur (32), cette dynamique est faible et encore peu suivie d'effets. Par exemple, seule une petite dizaine d'entreprises a fait l'objet de la certification qualité, et sur une cinquantaine de dossiers déposés pour l'obtention du label social, dix-neuf entreprises l'ont obtenu et quinze ont échoué. De fait, le rythme des délocalisations ne s'est pas ralenti, ce qui était l'un des objectifs recherché. Selon le Président de l'AFRC, cela a permis en revanche d'améliorer les conditions de travail en France. Cet avis n'est pas totalement partagé par les représentants syndicaux qui s'étonnent par exemple de l'attribution du label social à la société Téléperformance, société présen-

tant, selon SUD Télécom « les plus mauvaises conditions de travail et la plus grande précarité » (33).

Dans le domaine salarial, les évolutions sont également lentes. Ainsi, la négociation amorcée à la fin de l'été 2007 repose sur une révision des *minima* salariaux qui étaient restés inchangés depuis 2001. Cette négociation qui s'est avérée particulièrement difficile selon le SP2C a débouché sur un accord de revalorisation de la grille salariale où le premier niveau de rémunération s'aligne *in fine* sur celui du Smic (34). Concernant les perspectives d'évolution de carrière, les représentants travaillent à la construction d'une nouvelle classification. Sur ce point, la stratégie patronale vise à minorer voire à supprimer le rôle de l'ancienneté dans la progression salariale et à mieux identifier les niveaux de formation et d'habileté pour la construction de parcours. De leur côté, les organisations syndicales soulignent la nécessité de préserver des possibilités d'évolution à tous les niveaux. Cela se traduit par exemple par une revendication de la CFDT de faire reconnaître un échelon intermédiaire de « support » ou « formateur » entre le téléconseiller et le superviseur.

C'est dans le domaine de la formation, que l'on observe les évolutions les plus marquantes. Selon l'AFRC, dont l'une des initiatives est de répertorier les pratiques innovantes et performantes en la matière, les actions menées en direction de l'organisation de la formation auraient commencé à donner des résultats, parmi lesquels l'obtention en 2000 d'un Bac pro mention complémentaire « Vente assistance et Conseil à distance », d'un DEUST de « Téléconseiller » et d'une licence professionnelle « Télé service ». Obtenus à force d'actions de *lobbying*, ces résultats marquent une première étape, mais s'avèrent toutefois très insuffisants pour la reconnaissance des qualifications. L'examen de l'offre de formation montre en effet que ces nouvelles formations diplômantes ne concernent que relativement peu de personnes (35). En outre, la grande majorité des formations aux métiers de la relation client ne débouchent en réalité pas sur des diplômes reconnus, mais sur des attestations estampillées par des organismes de formation professionnelle qui, selon le secrétaire général de la Fédération CGT des sociétés d'études, ne permettraient pas de répondre

(30) Présentant les termes de la négociation collective, le SP2C souligne « [...] la volonté du secteur de valoriser ses métiers, en les définissant de façon globale et en identifiant des niveaux de formation et d'habileté [...] [la mise en lumière de] l'effort certain des centres d'appels dans la promotion de la validation des acquis et de l'expérience et l'utilisation importante des contrats professionnalisation pour les moins de 25 ans », lettre d'informations et de contact du SP2C, septembre 2007.

(31) Norme NF 345.

(32) Le label social est attribué, par un comité normalement composé de quinze membres dont neuf représentants employeurs, cinq représentants des confédérations syndicales et un représentant de l'État, aux entreprises respectant un certain nombre de critères comme par exemple le fait de conserver 60% des emplois des centres francophones dans l'hexagone.

(33) *Le Monde*, « Le label social des centres d'appels ne fait pas l'unanimité », 6 novembre 2007.

(34) La négociation débouche sur un salaire de 1281 euros brut mensuel pour le premier indice de rémunération (niveau du SMIC en 2007 pour 151,67 heures de travail) alors que le SP2C proposait 1254,28 euros (le niveau atteint par le SMIC mensuel en 2006).

(35) Les formations initiales manquent encore fortement de candidats pour pouvoir satisfaire aux besoins de recrutement des entreprises : « le bac pro forme 150 jeunes par an, alors qu'on en a besoin de 10 000 » déclare le président de l'AFRC. (*Le Monde*, « Le gouvernement à l'écoute des centres d'appels », 9 novembre 2004).

pas aux questions importantes de la reconnaissance et de l'enrichissement des métiers.

Au total, si certains points d'accord se dessinent, il demeure cependant de nombreux points de divergence dans la façon d'appréhender les problématiques de l'emploi et des qualifications entre les partenaires sociaux. Pour les employeurs, l'enjeu consiste toujours à maintenir une compétitivité coût en tentant d'imposer un cadre de régulation *a minima* conduisant à promouvoir des pratiques soutenables, ce qui ne pousse que très modérément à une meilleure correspondance des pôles du triangle. Pour les représentants des organisations syndicales, au-delà des revendications récurrentes en matières de conditions de travail et de la dénonciation des pratiques d'entreprises dérogeant à la loi en matière d'emploi, la reconnaissance de la classification des métiers et des parcours demeure un enjeu central insuffisamment reconnu. Enfin, soulignons que le contexte dans lequel se déroulent les négociations (forte croissance, hétérogénéité des CRC et faible représentativité des organisations syndicales et patronales) est peu propice à la dynamique de construction sociale des qualifications.

\*

\* \*

Le premier enseignement de notre recherche tient aux limites de la catégorie de télé-opérateur, voire à celles de la notion de secteur des centres d'appels : l'activité des télé-opérateurs est extrêmement variée, son niveau de complexité diffère fortement d'une entreprise à l'autre, ce qui invite à la

prudence en matière de généralisation sur le métier de télé-opérateur.

Deux traits communs existent néanmoins : le caractère répétitif et usant de ce travail que l'on retrouve, à des degrés néanmoins très différents, dans tous les CRC ; l'existence d'organigrammes plats qui limitent les possibilités de promotion au sein des CRC. Ces deux traits s'additionnent et font que les carrières de télé-opérateurs sont par nature très réduites si elles ne sont gérées que dans le centre d'appels.

Les politiques d'emploi des entreprises pour gérer ce problème vont alors être différentes, et c'est là le deuxième enseignement majeur de notre recherche, notamment selon la proximité de l'activité des CRC avec leur cœur de métier, donnée qui relativise la prise en compte exclusive de la distinction centres internes/*outsourcers*.

Enfin, on constate que les entreprises contribuent à créer un environnement institutionnel qui favorise ou non la professionnalisation. Le cas de l'activité émergente des centres d'appels montre que les institutions ne sont pas une scorie du passé, mais une nécessité pour envisager et rendre soutenable des stratégies misant sur la valeur ajoutée.

D'un point de vue théorique, l'utilisation de la grille d'analyse du triangle de la qualification nous a permis d'ordonner les observations faites dans les CRC. Surtout, l'attention portée au niveau de correspondance des trois pôles de la qualification nous semble éclairer utilement les logiques à l'œuvre dans les entreprises en permettant une analyse simultanée des évolutions du travail et de l'emploi.

## Bibliographie

- BATT R., HUNTER L-W., WILK S. (2003), "How and When does management matter? Job quality and career for call centre workers", in Appelbaum E., Bernhart A., Murnane R.-J. (2003), *Low Wage America: how employers are reshaping opportunities in the workplace*, Russel Sage Foundation, 535 p.
- BÉRAUD M., COLIN T., GRASSER B. (2008), "Job quality and career opportunities for call centers workers: contrasting patterns in France", in Caroli E. et Gautié J. (eds.) (2008), *Low wage work in France*, Russel Sage Foundation Publication, 288 p.
- CESMO (2006), *Le marché des centres de contact en France*, Cesmo Consulting, Paris, 31 p.
- CÉZARD M. (1979), «Les qualifications ouvrières en question», *Économie et Statistique*, n° 110, avril.
- CFDT (2002), *Le travail en question dans les centres d'appels téléphoniques*, CFDT, 43 p.
- CHARLIER M., COLIN T., GRASSER B., HIGELE J.-P., KHRISTOVA A., ROSE J., ROUYER R., RYK G. (2003), *La construction sociale des frontières entre la qualification et la non-qualification*, rapport de recherche, Dares, 161 p.
- CLERGEAU C., MARCINIAK R., ROWE R. (2003), «Travail, emploi et coordination dans les centres d'appel. Aux sources des transformations du travail: stratégies d'entreprises, évolution de l'offre, systèmes techniques», colloque de valorisation de programmes de recherches Mission animation de la recherche – Dares – ministère des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité, 26 mars, Paris.
- COSSALTER C., VENCO S. (2006), «Les centres d'appels dans les banques en France et au Brésil», *Travail et Emploi*, n° 105, janvier-mars, pp. 29-42.
- COLIN T., RYCK G., (2004) «Quelles mesures de la non-qualification?» p. 242-254 in Méda et Venat (sous la direction de), *Le travail non-qualifié*, collection «Recherche», Paris, La découverte, 426 p.
- DADOY M. (1973), «Les systèmes d'évaluation de la qualification du travail, pratique et idéologie», *Sociologie du travail*, n° 2, pp. 115-135.
- DELMOTTE H. (2003), «Centres d'appels téléphoniques: les galériens du tertiaire», *Travail et Sécurité*, volume 627, pp. 27-33.
- DELAUNAY J.-C. (2003), «Les centres d'appels: recherche sur une activité en émergence», in Lechat N., Delaunay J.-C. (2003), *Les centres d'appels: un secteur en clair-obscur*, Paris, L'Harmattan, 489 p.
- DI RUZZA R., FRANCIOSI C. (2003), «La prescription du travail dans les centres d'appels téléphoniques», *Revue de l'IREES*, n° 43, pp. 121-147.
- DRTEFP (2003), Étude sur les conditions de travail et la santé au travail dans les centres d'appels téléphoniques lorrains, DRTEFP, ARACT, CERIT, octobre, 74 p.
- FREYSSINET M. (1975), *Qualification du travail: tendance et mise en question*, travaux et recherches de prospective, schéma général d'aménagement de la France, juillet, 195 p.
- GOY A. (1978), «Examen des facteurs à long terme des qualifications», in *La qualification du travail: de quoi parle-t-on?* Paris, Commissariat général du Plan-La Documentation française, pp. 105-156.
- GRASSER B., ROUYER R. (2004), «La gestion des qualifications dans trois secteurs: trajectoires ou problématique ouverte», p. 296-309, in Méda et Venat (sous la direction de), *Le Travail non-qualifié*, collection «Recherche», Paris, La Découverte, 426 p.
- LANCIANO-MORANDAT C., NOHARA H., TCHOBANIAN R. (2005), *French Call Center Industry Report 2004*, Laboratoire d'économie et de sociologie du travail (LEST), ronéo, 48 pages.
- LALLEMENT M. (2007), *Le travail, une sociologie contemporaine*, collection «Folio essais», Paris, Gallimard, 676 p.
- LECHAT N. (2003), «Des salariés en quête de repères», in Lechat N., Delaunay J.-C. (2003), *Les centres d'appels: un secteur en clair-obscur*, Paris, L'Harmattan, 489 p.
- NAVILLE P. (1956), *Essai sur la qualification du travail*, Paris, M. Rivière, 150 p.
- PARADEISE C. (1987), «Des savoirs aux compétences: qualification et régulation des marchés du travail», *Sociologie du travail*, n° 1, pp. 35-46.
- PICHAULT F. (2000), «Calls Centres, hiérarchie virtuelle et gestion des ressources humaines», *Revue française de gestion*, n° 130, pp. 5-15.
- PICHAULT F., ZUNE M. (2000), «Une figure de la déréglementation du marché du travail: le cas des centres d'appels», *Management et Conjoncture sociale*, n° 580, mai.
- ROSE J. (2007), «Travail sans qualité ou travail réputé non qualifié?», p. 227-241, in Méda et Venat (sous la direction de), *Le Travail non-qualifié*, collection «Recherche», Paris, La Découverte, 426 p.