

# **La syndicalisation dans les centres d'appel du secteur financier**

Rapport d'Uni

**Andrew Bibby**

Document de discussion

# La syndicalisation dans les centres d'appel du secteur financier

## Sommaire

<b>1.</b>	<b>Introduction</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>Atteindre les travailleurs des centres d'appel: recrutement et organisation</b>	<b>5</b>
	a) Style de management et culture dans les centres d'appel	5
	b) Représentation syndicale et conventions collectives	6
	c) Allouer des ressources à la syndicalisation des centres d'appel	8
	d) Trouver la bonne méthode pour atteindre les adhérents potentiels	9
	e) Tirer profit des nouvelles technologies	12
	f) Recours à l'action syndicale	13
	g) Syndicalisation des travailleurs des centres d'appel - remarques de conclusion	14
<b>3.</b>	<b>Le recrutement dans les centres d'appel: les thèmes de négociation</b>	<b>16</b>
	a) Qu'attendent les adhérents?	16
	b) Rémunération	17
	c) Horaires de travail et roulements par équipes	19
	d) Statut des salariés et droits liés à l'emploi	21
	e) Questions de santé et de sécurité	22
	f) Supervision, surveillance électronique et vie privée	25
	g) Formation	27
	h) Egalité des chances	28
	i) Conclusion: promouvoir les bonnes pratiques	29
<b>4.</b>	<b>Tendances actuelles et futures</b>	<b>30</b>
	a) Les centres d'appel virtuels	30
	b) L'internationalisation des activités des centres d'appel	31
	c) Les mutations technologiques, l'Internet et le commerce électronique	33
<b>5.</b>	<b>Conclusion</b>	<b>35</b>
	a) Atteindre les travailleurs des centres d'appel: recrutement et organisation	35
	b) Le recrutement dans les centres d'appels: les thèmes de négociation	36
	c) Tendances actuelles et futures	37

## 1. Introduction

La croissance fulgurante des centres d'appel est l'une des caractéristiques les plus frappantes de ces dernières années dans le monde du travail de nombreux pays industrialisés.

Leur développement a transformé la nature du travail non manuel de nombreuses personnes qui passent désormais leurs journées à répondre à des appels téléphoniques dans des centres spécialement créés à cet effet. Le désordre souvent sympathique qui animait jadis la vie des bureaux a été remplacé par une nouvelle discipline au poste de travail, imposée par la technologie de distribution automatique des appels (DAA), qui est à la base du fonctionnement des centres d'appel.

Les centres d'appel ont déjà joué un rôle considérable dans la restructuration du secteur des services bancaires et financiers, facilitant en particulier le développement de l'activité de banque et d'assurance "directe" fondée sur l'utilisation du téléphone.

Les centres d'appel ne constituent certes pas la première ni la seule mutation structurelle du secteur financier occasionnée par la technologie : la délocalisation à vaste échelle des fonctions financières administratives, commencée durant les années 1960 et 1970, reposait également sur le recours à la nouvelle technologie pour restructurer les activités de banque et d'assurance. Mais c'est à un changement bien plus radical auquel on assiste aujourd'hui avec les centres d'appel, qui constituent un défi tout à fait particulier pour les syndicats, puisqu'en dehors des problèmes qu'ils posent, ils leur offrent aussi certaines possibilités.

La technologie des centres d'appel peut accroître la productivité du travail des opérateurs de téléphone à un point souvent prodigieux. La distribution automatique des appels, le couplage téléphonie-informatique (avec par exemple l'apparition, sur l'écran du moniteur, des informations relatives au client au moment où il appelle) et l'utilisation de questions et réponses normalisées (les "guides d'entretien") - sont autant d'innovations qui ont contribué à réduire au strict minimum la durée des appels et des temps libres entre deux appels. La technique de "numérotation programmée" ("predictive dialling") - un logiciel qui compose automatiquement les appels sortants et transfère les abonnés qui décrochent aux téléopérateurs - permet à elle seule "d'effectuer en une heure le travail d'une journée", selon un directeur de centre d'appel.

Cette efficacité gagnée grâce à la technologie contraint cependant les opérateurs à travailler dans un environnement sous haute surveillance. Les centres d'appel ont été comparés aux usines de l'industrie manufacturière d'autrefois, auxquelles s'appliquaient les méthodes fordiennes ou tayloristes. D'autres considèrent que les centres d'appel sont la version électronique façon vingt-et-unième siècle du travail à la chaîne de jadis. L'étroite surveillance exercée dans ces centres suscite également des comparaisons peu flatteuses, par exemple, avec les prisons du dix-neuvième siècle, voire même (selon un travailleur) les galères du temps des Romains: "vous vous sentez comme un galérien, surveillé, obligé de prendre un appel toutes les trente secondes, suivi et corrigé si vous faites une erreur".<sup>1</sup>

Comme l'a souligné la Confédération internationale des syndicats libres, (CISL) les syndicats trouveront dans les centres d'appel un terrain propice au recrutement et à l'organisation: "les

---

<sup>1</sup> Channel 4 TV (Royaume-Uni), "Special report", émission du 14.12.99

syndicats doivent mettre au point une stratégie visant à organiser les travailleurs des nouveaux centres d'appel. La mission ne paraît pas impossible. Les centres d'appel sont la version moderne de la production de masse, qui fut de tout temps un terrain fertile pour le syndicalisme. Les centres emploient souvent plusieurs centaines d'agents dans de très vastes locaux..."<sup>2</sup>

Pour autant, les syndicats doivent admettre qu'étant donné le type très particulier de culture et de management des centres d'appel, les anciennes formes de recrutement ne seront pas nécessairement efficaces. Le recrutement syndical des travailleurs, dans des milieux de travail où prévaut une stratégie délibérément hostile aux syndicats, va probablement exiger que l'on associe les bonnes vieilles techniques de recrutement à des outils de marketing plus contemporains.

Ainsi qu'en atteste le présent rapport, il existe à présent une somme considérable d'expériences provenant des syndicats du monde entier, et dont il faudra savoir tirer parti.

Le présent rapport se divise en trois grands chapitres :

- Dans le premier, nous examinons en détail les approches potentielles du recrutement et de la syndicalisation dans les centres d'appel du secteur financier
- Nous explorons ensuite quelques-uns des principaux thèmes de négociation
- Enfin, nous examinons brièvement certaines tendances actuelles et futures dans le secteur des centres d'appel.

Le rapport se termine par une brève conclusion.

---

<sup>2</sup> CISL, Centres d'appel - les nouvelles chaînes de montage, 1998

## 2. Atteindre les travailleurs des centres d'appel: recrutement et organisation

### a) Style de management et culture prévalant dans les centres d'appel

Les centres d'appel sont originaires des Etats-Unis et les techniques de management d'Amérique du Nord ont été exportées dans le reste du monde, accompagnant le système de distribution automatique des appels (ACD - Automatic Call Distributor). De ce fait, quel que soit le pays ou le secteur industriel, de nombreux centres d'appel ont les mêmes caractéristiques.

Parmi celles-ci figurent:

- Un style de management et une culture de travail "décontractés", ne faisant pas de différence de statut ou de position hiérarchique
- Le travail d'équipe
- La concurrence entre équipes quant aux performances de traitement des appels et en particulier, de vente
- Structure de management très plate, ne comptant qu'une ou deux strates hiérarchiques
- En conséquence, de très faibles possibilités de carrière
- Des possibilités très restreintes de conversation courante entre employés
- De très fortes fluctuations de personnel
- Un taux élevé de femmes et de jeunes travailleurs
- Un fonctionnement le week-end et en soirée, généralement sans indemnité ni majoration. En conséquence, une importante proportion de travail à temps partiel et de travail par roulement d'équipes
- Le centre d'appel apparaît comme "un territoire vierge" qui peut aller jusqu'à l'exclusion délibérée des syndicats. Les conventions collectives applicables au reste du personnel de l'entreprise ne sont pas appliquées dans les centres d'appel.
- Le recours, généralisé chez certains employeurs, à du personnel intérimaire - de sorte que le personnel des centres d'appel n'est pas toujours employé directement par la société mère.

Les syndicats doivent couler leurs techniques et méthodes de syndicalisation dans un moule répondant aux caractéristiques de la vie dans les centres d'appel. Il s'agit donc de présenter une image et un message qui "interpellent" ces salariés, dans un environnement professionnel fortement structuré mais d'apparence "décontractée". Les syndicats doivent également garder à l'esprit que de nombreux opérateurs sont des jeunes qui n'ont jamais eu d'expérience syndicale. Selon la mise en garde d'un syndicat allemand, "les jeunes travailleurs pensent souvent que les

syndicats sont dépassés par les événements et qu'ils font partie du passé. Ils estiment que les syndicats n'ont pas de solution à offrir dans un environnement où les entreprises cherchent à offrir des services très orientés vers le client. Les solutions provenant du secteur industriel et les méthodes syndicales de règlement des conflits sont jugées inappropriées. Les syndicats ne font que perturber des processus flexibles, estiment ces jeunes".<sup>3</sup>

Quels sont les problèmes les plus fréquemment rencontrés dans la syndicalisation des travailleurs des centres d'appel?

- Le caractère inédit de la profession
- L'absence de tradition syndicale
- L'absence d'un véritable cadre de formation qualifiante et donc, de possibilités de carrière à long terme
- La nature du travail, qui empêche les travailleurs de se parler
- Les fortes fluctuations de personnel<sup>4</sup>

La syndicalisation des centres d'appel pourrait en fait soulever des questions plus vastes pour les syndicats: qu'en est-il de leurs méthodes de recrutement, de leurs techniques de marketing et de leur image, de leurs moyens de communication avec les adhérents, et des services syndicaux destinés à répondre à leurs besoins, et qu'en est-il également du degré de démocratie interne dans leurs organisations? - autant de points qui demandent à être examinés.

Pour dire les choses autrement, cela signifie que le recrutement dans les centres d'appel est important non seulement pour intégrer les non-syndiqués au mouvement syndical mais aussi, plus fondamentalement, pour aider les syndicats à comprendre et redéfinir leur rôle dans la nouvelle "société de l'information" du vingt-et-unième siècle.

- ▶ ***Les syndicats doivent présenter une image et un message qui interpellent les travailleurs des centres d'appel opérant dans un environnement professionnel fortement structuré mais d'apparence "décontractée"***

## **b) Représentation syndicale et conventions collectives**

Ce n'est sans doute pas par hasard qu'une banque britannique, la Halifax plc, avait initialement adopté le terme de "terrain vierge" pour sa nouvelle filiale de banque par Internet. L'idée d'instituer des services directs de banque et d'assurance en les présentant comme de nouvelles fonctions, parties de zéro du point de vue des locaux et des conditions d'emploi, a été suivie dans plusieurs autres pays. Bien trop souvent, cette approche se traduit par des termes et des conditions d'emploi plus médiocres que ceux offerts au reste du personnel de la société-mère. La différence apparaît notamment sous forme de réduction des congés de maladie et des droits aux congés annuels, des dispositions moins favorables pour les heures supplémentaires et des horaires anti-sociaux de travail en équipe et de moindres facilités d'accès aux caisses de retraite des entreprises.

Dans l'approche dite "de terrain vierge" (green field), il arrive que même lorsque les syndicats sont reconnus dans le reste d'une entreprise, ils ne peuvent l'être dans les centres d'appel.

<sup>3</sup> Source: DPG (Allemagne) questionnaire CI, 1999

<sup>4</sup> Source: FUPT CFDT (France), questionnaire Internationale des communications, 1999

- C'est par exemple, en Allemagne, le cas de la Citibank. Le centre d'appel de la Citibank à Duisburg a été créé en dehors de la convention collective du secteur bancaire. La banque a notamment demandé au personnel d'accepter une prolongation de cinq heures de la semaine de travail, une réduction de cinq jours de congés annuels et une structure salariale complètement nouvelle dans laquelle le treizième mois traditionnel de paiement des vacances était supprimé.
- En Irlande, l'AIB (Allied Irish Bank) a institué un service de banque directe 24 heures sur 24 dans le cadre d'une filiale de la société-mère. Au début, cette entreprise s'est refusée à reconnaître le syndicat, le Irish Bank Officials Association?
- Au Royaume-Uni, la banque "First Direct", pionnier de la télébanque, créée par la société-mère (Midland, devenue HSBC) ne reconnaissait pas le syndicat.

Dans chacun des cas susmentionnés, comme nous allons le voir, les syndicats ont dû s'atteler à la tâche et recruter de manière à se faire entendre.

Un autre problème se pose, dans certains pays, avec la tendance à abandonner la négociation collective et à recourir aux contrats individuels. Cette évolution répond tout à fait au style de management et à la culture du travail des centres d'appel. En effet, c'est une manière d'individualiser la relation entre l'employeur et l'employé, et c'est pour les syndicats une difficulté supplémentaire de recrutement.

Heureusement, ces difficultés ne se rencontrent pas partout. En France, la Fédération des employés et cadres (FEC-FO) signale: "les plates-formes téléphoniques ne sont pas, de manière générale, filialisées. Les salariés de ces plates-formes bénéficient des mêmes avantages que leurs collègues dans la banque"<sup>5</sup>. De même, en Scandinavie, les salariés qui travaillent dans les départements de banque directe et dans les centres d'appels sont couverts par les conventions collectives négociées avec les banques.

---

<sup>5</sup> Source: réunion annuelle des sections professionnelles banque et assurance FIET, 10-12 mai 1999, rapports sur les négociations collectives.

#### Négociations pour les travailleurs des centres d'appel d'Italie

En Italie, les salariés des centres d'appel du secteur bancaire sont couverts par la convention sectorielle nationale négociée entre les syndicats et l'Association bancaire italienne. C'est pourquoi, (même si les horaires de travail sont différents de ceux des autres personnels) les salariés des centres d'appel bénéficient des mêmes conditions d'emploi, de travail et de prestations que celles qui ont toujours été accordées aux employés de banque. Les personnels des centres d'appel perçoivent le même salaire que les autres employés de banque et ont droit s'ils le souhaitent aux mêmes possibilités de formation (50 heures par ans, dont 32 payées).

Néanmoins, les syndicats ont dû se battre de toutes leurs forces pour obtenir cet accord. Les banques auraient préféré placer les salariés des centres d'appel dans une catégorie distincte du travail bancaire et faire en sorte qu'ils soient en lieu et place couverts par la convention nationale générale pour le secteur du commerce. Dans ce cas, les salariés auraient obtenu des conditions nettement moins favorables.

Les personnels des centres d'appel se sont joints aux autres employés de banque lors d'une grève victorieuse d'une journée en 1999, au moment où se déroulaient les négociations pour le renouvellement de la convention collective sectorielle avec les représentants des employeurs. La vive émotion suscitée parmi les employés de banque par les tentatives de modification des contrats a facilité le travail des syndicats dans ces négociations. Néanmoins, la convention sectorielle devra être renégociée et renouvelée dans deux ans, et les syndicats italiens prévoient que les employeurs feront à nouveau pression pour essayer d'exclure certains employés du champ d'application de la convention.

Des accords séparés ont été négociés pour les salariés des centres d'appel dans le secteur de l'assurance.

- ▶ ***Les salariés des centres d'appel du secteur de la banque et de la finance doivent bénéficier des mêmes conditions d'emploi et de prestations que leurs collègues travaillant dans les branches plus traditionnelles du secteur financier.***

#### **c) Allouer des ressources à la syndicalisation des centres d'appel**

Dans un certain nombre de pays, les syndicats ont entrepris certaines initiatives et campagnes sur la syndicalisation des centres d'appel.

En Australie, la Fédération syndicale nationale, l'ACTU estime dans son manifeste intitulé "unions@work", que les centres d'appel constituent une source d'adhérents potentiels.

En Allemagne, les syndicats HBV, DPG et IG Medien ont organisé conjointement un forum auquel ont pris part environ 200 salariés de centres d'appel, experts et représentants syndicaux en novembre 1998. Les résultats des débats de ce forum et de ces groupes de travail ont ensuite été publiés dans une brochure intitulée "Arbeiten im Call Center".

En Autriche, le syndicat GPA a élaboré un rapport de 46 pages intitulé "Arbeit im Call Center", dispensant des recommandations sur les bonnes pratiques.

Aux Pays-Bas, le FNV-Bondgenoten a démarré un projet spécial sur les centres d'appel en 1998. Dans le cadre de ce projet, il a étudié le niveau de syndicalisation dans ces établissements et également, les besoins de formation des travailleurs dans des domaines tels que la santé et la sécurité. Suite à cette initiative, qui fait suite à des recherches menées à l'Université d'Amsterdam, un certain nombre de salariés ont approché le FNV en vue d'une négociation des conditions de travail et d'emploi dans les centres d'appel.



Au Royaume-Uni, les représentants des syndicats recrutant dans le secteur financier (et notamment l'Unifi et le MSF) ont créé un forum commun sur les centres d'appel du secteur financier. Ce forum se réunit environ deux fois par an et offre une tribune permettant de partager les expériences et les informations entre syndicats.

Mais l'initiative sans doute la plus ambitieuse à ce jour fut celle de la "Journée d'action dans les centres d'appel" organisée conjointement par la FIET et l'Internationale des communications le 4 novembre 1999, avant leur fusion qui devait aboutir à la création d'UNI. Les deux Internationales ont lancé sur Internet un modèle de tract susceptible d'être adapté aux besoins nationaux des différents pays. Les syndicats de nombreux pays ont indiqué qu'ils avaient distribué ce tract, et notamment l'Australie, la Suède, l'Irlande, le Royaume-Uni, l'Allemagne et la France.

Pendant que vous parlez au client pour le compte de votre employeur, nous pouvons parler pour vous à votre employeur...

Dans le monde entier, les travailleurs des centres d'appel évoquent les mêmes problèmes:

- Santé et sécurité
- Salaires et prestations
- Stress, durée et charge de travail
- Egalité des chances et formation
- Harcèlement au travail
- Environnement de travail et équipements médiocres
- Respect et consultation
- Prestations sociales
- Garderie d'enfants...

Aujourd'hui, les syndicats du monde entier s'adressent aux travailleurs des centres d'appel avec un message simple...  
Adhérez au syndicat pour avoir de meilleures conditions d'emploi<sup>6</sup>

- ▶ ***Les syndicats doivent allouer des ressources au recrutement et à l'organisation des travailleurs dans les centres d'appel***
- ▶ ***UNI devrait envisager de renouveler la campagne de 1999 menée conjointement par la FIET et l'Internationale des communications***

#### **d) Trouver la bonne méthode pour atteindre les adhérents potentiels**

L'expérience des syndicats qui ont essayé de recruter dans les centres d'appel semble indiquer qu'une stratégie de recrutement soigneusement planifiée, mise en œuvre avec un souci du détail très poussé et quasi-militaire, a sans doute beaucoup plus de chances de succès qu'une approche improvisée.

Il est évident que le syndicat réussira plus facilement son action si l'employeur lui laisse la possibilité de parler directement aux salariés. L'un des moyens les plus efficaces de recruter le personnel des centres d'appel est de rencontrer les nouveaux employés durant leur période de mise au courant. Cette possibilité devrait faire l'objet d'une clause négociée dans le cadre de

---

<sup>6</sup> Extrait du tract destiné à la journée d'action dans les centres d'appel, CI/FIET, novembre 1999

l'accord de reconnaissance syndicale. Cela étant, même si le syndicat obtient cette facilité, le temps dont il disposera sera probablement très limité et il devra savoir en tirer pleinement parti.

Au Royaume-Uni, le MSF a été reconnu par la grande compagnie d'assurance vie et d'assurances générales CGU, et il a ainsi obtenu l'autorisation d'accéder au personnel du centre d'appel de Bishopsbrigg, Ecosse. MSF a choisi le théâtre pour faire passer son message.

#### MSF et CGU

Avant que le MSF ait commencé à recruter, la densité syndicale dans ce centre d'appel de 1000 employés était assez faible, et il n'y avait qu'un seul représentant pour s'occuper du site. Le MSF a obtenu de tenir une série de réunions au restaurant d'entreprise, chacune d'une durée d'environ une demi-heure. Le représentant actif dans l'établissement a pu faire en sorte que le personnel obtienne du temps libre pour se rendre à la réunion (le temps libre accordé aux adhérents du MSF était payé, mais il ne l'était pas pour les non-adhérents).

Pendant les huit premières minutes environ, le délégué régional du MSF actif dans la compagnie CGU a présenté un bref exposé sur le travail du syndicat. L'intervention a été suivie d'une pièce de théâtre jouée par trois femmes actrices professionnelles. La scène montrait la vie dans le centre d'appel et les pressions qui s'exercent durant le travail. Après la pièce, les salariés se sont divisés en petits groupes et ont été invités à adhérer au syndicat. Ceux qui se sont inscrits ont obtenu un "paquet cadeau" contenant des publications syndicales, un stylo, un porte-clés, un repose-mains pour le clavier, un tapis de souris et du chocolat. Cette initiative a permis de recruter 85 nouveaux adhérents et de constituer une équipe de dix représentants syndicaux.<sup>7</sup>

Mais le plus souvent, les syndicats sont fermement tenus à l'écart des locaux des centres d'appel.

En Irlande, l'expérience de l'Irish Bank Officials Association (IBOA) lors de son travail de recrutement dans la filiale de banque directe de l'AIB, fonctionnant 24 heures sur 24, démontre qu'une approche résolue du recrutement peut être rentable.

#### L'IBOA et la banque AIB 24 heures sur 24

L'AIB (Allied Irish Bank) a créé une filiale chargée d'exploiter son service de banque directe, et a ouvert pour cela un centre d'appel comptant environ 140 salariés dans la ville de Naas, à l'Ouest de Dublin. La banque a fait de sa filiale "24 Hour Banking" un lieu de travail sans syndicat et n'a pas approché l'IBOA pour un accord officiel de reconnaissance. (L'IBOA est pourtant reconnu par l'AIB dans le reste de ses unités).

Le syndicat a riposté en organisant une soirée de fête en ville, où la nourriture et les boissons étaient gratuites. La direction a sans doute été perturbée par cette initiative, c'est du moins ce que l'on pourrait déduire de sa réaction, puisqu'elle a annoncé qu'elle organisait sa propre fête le même soir. L'IBOA a alors riposté en avançant l'heure de début de sa manifestation. Des dossiers d'adhésion ont été présentés aux salariés, mais sans insister pour qu'ils adhèrent, souligne Michael Bride de l'IBOA. Toutefois, près de 30 personnes ont adhéré.

L'entreprise a offert au syndicat une reconnaissance limitée mais a persisté dans son refus de la reconnaissance totale, de sorte que les principaux sujets de préoccupation des nouveaux membres de l'IBOA n'ont pas été traités. En résultat, l'IBOA a dû faire face à la déception de ses nouveaux membres, qui ont résilié leur adhésion. Le syndicat a réagi en supprimant le paiement des cotisations pour les membres du centre d'appel. Cette démarche n'a pas été sans controverse au sein du syndicat, mais elle a réussi à endiguer la vague de démissions et a même permis de gagner de nouveaux adhérents.

L'IBOA a continué à organiser des séances de formation et des réjouissances à Naas, portant sur tous les aspects possibles, des droits inhérents à l'emploi jusqu'aux compétences de communication. Suite aux demandes répétées adressées à l'entreprise, celle-ci a fini par revenir sur sa décision de refuser au personnel du centre d'appel la prime spéciale

<sup>7</sup> Source: information fournie par Rachael Maskell, MSF

de 2000 livres irlandaises pour la nuit du passage à l'an 2000. Ce revirement a eu un effet stimulant sur le recrutement.

L'IBOA a reçu la reconnaissance officielle de l'AIB "24 Hours Banking" en février 2000, et compte désormais plus de 80 adhérents au centre d'appel de Naas. Le syndicat s'intéresse à présent à trois autres établissements de banque directe en Irlande, et envisage d'élaborer une Charte pour les travailleurs des centres d'appel du secteur financier.<sup>8</sup>

L'IBOA fut l'un des nombreux affiliés d'UNI à profiter de l'initiative FIET/CI de Journée d'action dans les centres d'appel, en novembre 1999, pour distribuer des tracts au personnel des centres d'appel sur le lieu de travail. Cependant, cette méthode, qui est peut-être la plus ancienne méthode syndicale de recrutement - n'est pas nécessairement aussi facile qu'elle l'était autrefois. De nombreux centres d'appel sont situés sur des terrains industriels privés où le personnel arrive et repart le plus souvent en voiture et se gare sur un parking surveillé. L'IBOA et l'Unifi (Royaume-Uni) signalent qu'ils ont eu des problèmes avec les gardes de sécurité ou la police lorsqu'ils ont tenté de distribuer des tracts sur des sites privés.

Il existe une série de tactiques permettant de remédier au problème d'accès, tirées de l'expérience des campagnes antérieures dans d'autres secteurs, notamment lorsque l'entreprise assure un transport par autobus. Il peut alors être utile de prendre contact avec les syndicats de chauffeurs et d'assurer une présence syndicale aux différents arrêts; lorsque les personnes arrivent en voiture à leur travail, il peut être utile de repérer la direction dans laquelle ils vont et de savoir s'il existe des groupes de travailleurs vivant dans des localités particulières - dans ce cas, on distribue des tracts dans les cités et les écoles de ces localités, en établissant des contacts dans les cafés et les clubs locaux; une autre méthode éprouvée consiste à fournir des sacs servant à envelopper les sandwiches ou les hamburgers aux magasins et aux marchands ambulants auxquels les employés achètent leur repas de midi. enfin, l'organisation de soirées, en particulier pour les jeunes, peut aussi aider à développer des réseaux syndicaux.<sup>9</sup>

En Grande-Bretagne, le projet de "Nouveau syndicalisme" lancé par le Congrès des syndicats britanniques (TUC) a inclus les centres d'appel parmi ses principales cibles. Une série de tactiques ont été ainsi définies pour atteindre le personnel des centres d'appel, y compris "l'infiltration" de recruteurs syndicaux qui se font embaucher dans des sites cibles. L'approche intitulée "Nouveau syndicalisme" est extrêmement structurée et prévoit par exemple un "repérage du lieu de travail" extrêmement détaillé, où les noms et les postes de travail de chacun des employés sont portés sur une carte du lieu. Une technique qui rappelle la couverture traditionnellement assurée pour les élections en Grande-Bretagne consiste à noter formellement le degré supposé de sympathie de chaque individu envers le syndicat, par des points allant de 1 à 4.

La culture des centres d'appel se caractérise par son style "décontracté", sa flexibilité et son travail d'équipe, ainsi qu'à aimer à le souligner les dirigeants. Certaines entreprises (mais pas toutes) vont très loin dans les rituels festifs, tel un centre d'appel où (selon l'un des rapports) le chef d'équipe doit se lever et hurler "hip hip hip hurra!" chaque fois qu'un employé a opéré une vente, tandis que ses collègues se balancent en se donnant le bras, pratique plutôt réservée à d'autres sortes de réjouissances.<sup>10</sup>

Néanmoins, les syndicats parviendront peut-être mieux à organiser un centre d'appel s'ils sont prêts à adopter certaines des méthodes pratiquées par la direction. Ce fut par exemple l'approche adoptée par le syndicat britannique BIFU (devenu Unifi), qui a essayé de recruter les

---

<sup>8</sup> Source: conversation avec Michael Bride, janvier 2000

<sup>9</sup> Communication au séminaire du TUC britannique sur le "Nouveau Syndicalisme" - "Organising telephone call centres", 13 novembre 1998

<sup>10</sup> Source: "An assembly line in the head: work and employee relations in the call centre", Phil Taylor et Peter Bain.

travailleurs chez First Direct. Le syndicat a accueilli les salariés dans une salle de conférence équipée d'une vidéo, les employés ont reçu des informations sur le syndicat, ils ont participé à un jeu de questions-réponses et ont reçu des cadeaux - stylos bille, ballons et règles de calcul.

- ▶ ***Lorsqu'ils le peuvent, les syndicats devraient s'efforcer de prendre contact avec les nouveaux embauchés durant leur période de mise au courant.***
- ▶ ***Les campagnes de recrutement ont plus de chances de réussir si elles sont planifiées et exécutées avec précision jusque dans les moindres détails. Les techniques de campagne peuvent être empruntées aux techniques de management pratiquées dans les centres d'appel.***

#### e) Tirer profit des possibilités offertes par les nouvelles technologies

Les syndicats d'un certain nombre de pays s'efforcent d'utiliser les nouveaux moyens de communication en ligne pour s'adresser directement au personnel des centres d'appel.

En Nouvelle-Zélande, le syndicat du secteur financier FinSec a créé un site Internet spécial pour les centres d'appel, qui présente par exemple des comparaisons salariales et donne des informations sur la santé et la sécurité (<http://www.finsec.org.nz/campaigns.html>). Le FinSec lui-même se présente comme "votre centre d'appel syndical".

En Allemagne, il existe un service de conseil aux télétravailleurs par Internet et par téléphone, dénommé "OnlineForumTelearbeit" (OnForTe), qui a ouvert une "salle de conversation" sur son site web durant la Semaine européenne du télétravail en novembre 1999, dont une journée était consacrée aux centres d'appel. OnForTe ([www.onforte.de](http://www.onforte.de)) est une initiative commune des syndicats allemands HBV, DPG et IG Medien, en association avec Deutsche Telekom et le Ministère fédéral de l'économie. OnForTe signale que l'initiative de conversation sur le Net a suscité un intérêt considérable ;

Le FNV Bondgenoten aux Pays-Bas utilise également l'Internet et présente sur son site une série de pages d'information destinées aux travailleurs des centres d'appel, qu'ils soient ou non membres du FNV ([www.callcenters.fnv.nl](http://www.callcenters.fnv.nl)).

En lançant sa campagne "des droits en ligne pour les travailleurs en ligne" en 1998, la FIET avait bien compris l'importance des moyens électroniques de communication pour atteindre les adhérents et adhérents potentiels. Cette campagne, qui se poursuit dans le cadre d'UNI, s'appuie notamment sur deux revendications :

1. Le droit des salariés, des syndicats et des comités d'entreprise d'accéder librement aux systèmes de courrier électronique de l'entreprise, afin que les salariés puissent recevoir des informations et communiquer avec leurs représentants.

2. Le droit des salariés au libre accès à Internet (et aux réseaux d'entreprise Intranet) afin qu'ils puissent visiter les sites des syndicats sur le web et obtenir d'autres informations sur leurs droits en tant que travailleurs.

Bien que les salariés passent toutes leurs journées de travail à utiliser les technologies d'information et de communication, la discipline qui règne dans les centres d'appel ne leur permet pas forcément d'avoir le libre accès au e-mail durant leur travail. La liberté d'accès à Internet est sans doute encore plus limitée.

Une autre option qu'offre la technologie pour atteindre les personnels des centres d'appel consiste à instituer des "numéros verts" - et donc de recourir à des centres d'appel!

En Australie, les syndicats ont invité les salariés mécontents d'un centre d'appel à appeler un numéro d'urgence pour signaler les mauvaises pratiques sur leur lieu de travail. Cette initiative a été appelée, en langage familier australien "dob-in-a-call-centre" ["balancez un centre d'appel"].

- ▶ ***Les syndicats devraient exploiter au maximum les possibilités de la nouvelle technologie à des fins de recrutement et d'organisation.***

#### **f) Recours à l'action syndicale**

Il pourrait être nécessaire de recourir à des formes plus traditionnelles d'action syndicale.

On a déjà évoqué l'exemple frappant du centre d'appel de la Citibank à Duisburg, Allemagne, qui depuis sa création n'est pas couvert par les conventions collectives du secteur bancaire. Cette situation a déclenché un conflit permanent entre les syndicats HBV et DAG et la direction de la Citibank. Ce conflit est allé jusqu'à une grève, bien que limitée, fin 1998.

Les syndicats ont accusé la Citibank d'adopter des méthodes "de cow-boy" dans les relations du travail au sein de l'entreprise. "Pour les directeurs de la Citibank, les syndicats, les conventions collectives et la sécurité sociale sont l'œuvre du diable", déclare un secrétaire syndical local. Le centre de Duisburg est un très vaste établissement employant près de 800 salariés et son ouverture a coïncidé avec la fermeture de plusieurs départements administratifs et centres d'appel gérés par la Citibank dans d'autres régions d'Allemagne, conduisant au licenciement de plus d'un millier de travailleurs. Les syndicats observent que la banque s'est fait remettre des subventions d'un montant de 7,2 millions de deutschemark (\$ 3,7 mios) par le Land de Rhénanie du Nord-Westphalie pour la "création" de ces 800 emplois.

La banque a répondu à l'action syndicale par des représailles en licenciant ceux qui avaient participé à la grève. Le syndicat a riposté en faisant campagne pour leur réintégration et pour obtenir un accord sur les salaires en faveur du personnel de Duisburg; il a encouragé les sympathisants à envoyer des cartes postales de protestation à l'entreprise et à promouvoir un boycott de la société. UNI a également offert un soutien international à cette campagne syndicale.

L'une des actions syndicales les plus réussies dans les centres d'appel fut celle du syndicat britannique des travailleurs des communications, CWU, le 22 novembre 1999. Le syndicat a organisé une grève nationale d'une journée pour les personnels de la société de télécommunications British Telecom. Avant d'en arriver à la grève, le syndicat avait essayé de convaincre l'entreprise de remédier aux problèmes du personnel, notamment le stress, le style tyrannique de l'encadrement, les objectifs impossibles à atteindre et le recours généralisé au personnel intérimaire (ne faisant pas partie de British Telecom).

La grève a très rapidement abouti à un accord avec l'entreprise, qui s'est engagée à appliquer une charte de "bonnes pratiques" dans le secteur des centres d'appel, à réduire son recours au personnel intérimaire, à adopter un programme de gestion du stress et à revoir ses critères de performance du personnel.

- ▶ ***Il pourrait également être nécessaire de recourir à des formes d'action syndicale plus traditionnelles lors des campagnes visant à améliorer les conditions dans les centres d'appel.***

#### **g) La syndicalisation des travailleurs des centres d'appel - remarques de conclusion**

La densité syndicale dans les centres d'appel varie considérablement, non seulement d'un pays à l'autre mais à l'intérieur d'un même pays. On peut d'ailleurs observer des contrastes très marqués entre les centres d'appel à forte présence syndicale et les autres au sein d'une même entreprise.

Ces disparités devraient nous éviter de tomber dans le piège des généralisations trop faciles. Comme nous l'avons vu, les centres d'appel comportent des traits particuliers qui freinent la montée en puissance des syndicats: le style de management, le recours aux travailleurs à temps partiel et/ou intérimaires, le nombre de jeunes travailleurs, etc. Toutefois, dans la pratique, le tableau est plus complexe.

Ainsi que le soulignent dans leur ouvrage Philip Taylor et Peter Bain, les centres d'appel peuvent aussi employer de nombreux travailleurs qui exerçaient auparavant un autre métier, dans lequel ils étaient syndiqués. Taylor et Bain ont interrogé 345 salariés de six centres d'appel du secteur financier au Royaume-Uni. Selon leur rapport, "examinant à la fois la composition de la main-d'œuvre et la densité syndicale, on constate une polarité intéressante: il s'agit en fait d'une main-d'œuvre très largement féminine, d'une part composée de nombreux jeunes n'ayant pratiquement jamais travaillé auparavant et qui sont pour la première fois en contact avec un syndicat. D'autre part, il existe aussi des groupes considérables de travailleurs plus expérimentés ayant un "passé syndical". Ce profit est en contradiction avec le stéréotype souvent cité du travailleur du centre d'appel, celui de la "génération X". Cette caricature sommaire présente la main-d'œuvre des centres d'appel comme étant uniformément composée de jeunes travailleurs individualistes, atomisés et hostiles au syndicalisme."<sup>11</sup>

Enfin, on ne soulignera jamais assez l'influence de la culture diffusée par les directions des centres d'appel, qui insistent sur le travail d'équipe et la flexibilité, le style "décontracté" et l'absence de hiérarchie. Il faut se garder de penser que le personnel soit automatiquement acquis

---

<sup>11</sup> Trade Unions and Call Centre Survey, Philip Taylor et Peter Bain pour les syndicats du secteur financier, 2000

à cette idéologie. Il ne faudrait pas imaginer non plus que tout le monde aime les rituels de foule: la direction du centre d'appel qui avait préconisé les balancements et l'exclamation "hip hip hip hourra!" a maintenant changé ses pratiques car le personnel tout entier les avait trouvées ridicules.

### 3. Le recrutement dans les centres d'appel: les thèmes de négociation

#### a) Qu'attendent les adhérents?

En mai 1999, la FIET a demandé aux syndicats affiliés du secteur financier d'indiquer les problèmes les plus importants qui se posent dans les centres d'appel. Ils ont présenté une série de commentaires dont voici les principaux:

- Landelijke Bedienden Centrale Nationaal Verbond voor Kaderpersoneel (LBC-NVK) et Centrale nationale des employés (CNE), Belgique: "à côté du problème des salaires, la flexibilité dans les centres d'appel est le problème principal... mais celle-ci doit être compensée par une réduction de la durée du travail. Il faut également prendre en compte le problème du contrôle de la charge de travail et du stress...".
- OSPP, République Tchèque: "Le syndicat doit donc s'attacher aux spécificités de la situation, en matière d'horaires et de conditions de travail, heures supplémentaires, indemnités, etc.".
- Rahoitusalan Ammattiliitto/Finansförbundet-SUORA, Finlande: "Les problèmes les plus importants résident dans les pressions pour travailler le samedi et le dimanche sans compensation adéquate et les pressions visant à réduire le personnel...".
- DAG, Allemagne: "Les préoccupations des salariés portent sur les modèles d'aménagement du temps de travail, la formation continue et l'humanisation de l'organisation du travail".
- FIBA-CISL, Italie: "Les problèmes les plus importants sont: les rythmes de travail (périodes non définies, CDD et temps partiels); les horaires (répartition de la durée hebdomadaire de travail), et les salaires".
- COMFIA-CC.OO., Espagne: "La convention collective récemment signée atténue le pire de ces problèmes - le manque de réglementation - mais le secteur souffre d'autres graves carences, notamment les bas salaires, les temps de travail et horaires irréguliers, la précarité des formes d'emploi, la pénurie de formation et le manque de perspectives d'avancement".

A la lecture de ces remarques, on constate que les syndicats du secteur financier opérant dans les centres d'appel des différents pays arrivent à peu près aux mêmes thèmes de négociation. Le présent chapitre examine ces thèmes un par un.

Toutefois, ainsi que le souligne COMFIA-CC.OO., toute stratégie de recrutement doit se fonder sur des actions définies au niveau de la base.

Par conséquent, la question à se poser est la suivante: quels sont les problèmes qui préoccupent le plus les salariés des centres d'appel? Par tradition, le problème des salaires est toujours venu en tête de la liste des priorités syndicales, mais il semblerait que tel ne soit pas le cas dans les centres d'appel. Phil Martin, du Australian Services Union, aurait déclaré que "leur problème



numéro un est de ne plus avoir le superviseur derrière leur dos et de travailler dans un environnement correct - c'est alors seulement qu'ils peuvent penser au salaire".<sup>12</sup>

Philip Taylor et Peter Bain, dans leur rapport de recherche universitaire déjà mentionné, ont demandé aux employés de centres d'appel quels étaient les trois aspects qui leur plaisaient le plus dans ce travail, et les trois aspects qui leur déplaisaient le plus. Parmi les aspects "préférés", ils ont cité: "les collègues, les camarades de travail sympathiques, etc." (46,7 %), "l'aide apportée au client, le contact avec la clientèle, le fait de donner satisfaction au client, etc." (40,4 %) et "les horaires, le roulement par équipes, la flexibilité de l'aménagement du temps de travail, le travail à temps partiel" (30,7 %). Quant aux aspects qui leur déplaisaient le plus, ils ont cité:

Les dix aspects les plus déplaisants <sup>13</sup>	%
Objectifs à atteindre, objectifs de vente - irréalisables etc.	39.5
Travail ennuyeux, monotone, répondre à des appels toute la journée, travail répétitif, sans variété	37.0
Direction, superviseur - mauvais, malhonnête, traitement général, manque de respect, manque de compréhension	34.6
Pression - stress, pas assez de temps entre les appels, surcharge de travail, accélération, personnel insuffisant	16.3
Horaires, rotation d'équipes - inflexibles, incitation aux heures supplémentaires etc.	13.0
Pauses - insuffisantes, pas assez longues	11.7
Manque de possibilités/de perspectives/de développement de la carrière	10.8
Observation, surveillance, écoute, big brother, scripts (guides d'entretien)	9.6
Clients - difficiles/comportements abusifs, problèmes de contact	8.1
Salaire, salaire de base, rémunération	6.0

Le salaire arrive donc au bas de la liste. Pourtant, lorsque Taylor et Bain ont demandé à ce même groupe quelle devrait être la priorité numéro un des syndicats, 60 % ont répondu que les syndicats devraient traiter en priorité les questions de rémunération, de salaires et de primes. Il semblerait qu'il y ait ici un curieux paradoxe. On pourrait déduire de ces réponses que pour beaucoup, les syndicats sont considérés (à tort) comme des organisations ne s'intéressant qu'aux questions de salaires. Si telle est la perception populaire, les syndicats devraient s'employer à y remédier.

- ▶ ***Toute stratégie de recrutement devrait se fonder sur les préoccupations et les problèmes énoncés directement par les salariés des centres d'appel***

## **b) Rémunération**

Le principal problème que posent les salaires dans les centres d'appel est extrêmement simple : les salaires sont bas.

Tout en prétendant qu'il est important de développer de bonnes relations avec la clientèle, la plupart des entreprises ont choisi de n'offrir que des salaires très bas à leurs employés, eux qui sont pourtant à l'interface de la relation avec les clients.

<sup>12</sup> Source: communication présentée au séminaire du TUC (Royaume-Uni) sur "le Nouveau syndicalisme" 'Organising telephone call centres', 13 novembre 1998

<sup>13</sup> Source: Enquête sur les syndicats et les centres d'appel, Philip Taylor et Peter Bain pour les syndicats du secteur financier, 2000

Les syndicats doivent en outre s'attacher à d'autres problèmes liés au salaire, et notamment:

- La disparition des majorations pour le travail en soirée, les week-ends et les jours fériés
- La suppression des comparaisons directes de salaire avec les employés "classiques" de la même entreprise
- La proportion accrue de la part de salaire liée à la performance et des commissions basées sur des objectifs de vente ("chaque employé de centre d'appel est un vendeur")

Le syndicat De Unie, Pays-Bas, observe que le salaire dans les centres d'appel du secteur financier peut être de 20 à 30 % inférieur à celui du personnel couvert par la convention collective du secteur bancaire.<sup>14</sup>

En Grande-Bretagne, les syndicats remarquent que la recherche des coûts de main-d'œuvre les plus bas peut encourager les entreprises à s'établir dans des régions connues pour leurs bas salaires à l'intérieur d'un pays. La First Direct, qui avait initialement démarré ses opérations à Leeds, a récemment ouvert un nouveau centre à Hamilton, Ecosse, où la différence entre les coûts unitaires de main-d'œuvre est de plus de 2500 Livres sterling (\$4000). La Natwest et Prudential Insurance sont parmi les autres entreprises britanniques appliquant des taux de salaire différents selon les régions du pays.<sup>15</sup>

Comme nous l'avons vu, les syndicats d'Allemagne ont engagé une lutte prolongée contre la Citibank, qui a voulu imposer unilatéralement de nouvelles conditions d'emploi, y compris une réduction des salaires à Duisburg. Le salaire fut également à l'origine d'une grève de huit jours dans un centre d'appel proche de Strasbourg, France, en février 1998. Le centre, dirigé par la société Ceritex, fonctionnait en franchise pour le compte de France Télécom. La grève a abouti à une augmentation du taux horaire, passant de FF46 (\$7) à FF 49 (\$7.40) de l'heure.<sup>16</sup>

Le salaire lié au mérite, fixé en fonction des ventes réalisées, représente souvent une proportion importante de la rémunération totale payée au salarié du centre d'appel. Cette pratique reflète l'importance croissante qu'attachent les banques et les compagnies d'assurance à la dimension commerciale dans le cadre des relations téléphoniques avec la clientèle, qui supprime le souci d'offrir un service au client.

Aux Pays-Bas, le FNV conseille aux salariés des centres d'appel de veiller à ce que la proportion des primes ne représente pas plus de 10 % de leur salaire brut. Le syndicat considère qu'une prime est toujours bienvenue, à condition qu'elle reste un petit complément "à part". En d'autres termes, le message est le suivant "veillez à ce que votre salaire de base ne soit pas trop bas".

Conformément à la culture du travail d'équipe dans les centres d'appel, les primes sont fréquemment fixées en fonction des résultats d'une équipe plutôt que de la performance individuelle. Cette approche pourrait sembler être la bonne solution pour ne pas faire de jaloux, mais elle peut aussi dresser certains travailleurs les uns contre les autres, car c'est l'ensemble d'une équipe qui souffre si l'un d'entre eux choisit de travailler moins vite ou s'il prend un congé de maladie. Une approche plus satisfaisante, selon les syndicats, indépendamment de la

<sup>14</sup> Source: réunion annuelle de la section professionnelle banque et assurance de la FIET, 10-12 mai 1999, rapport sur les négociations collectives.

<sup>15</sup> Source: enquête d'IDS "Pay and Conditions survey" 1998

<sup>16</sup> Source: Le Monde, 3 avril 1998, cité par Edward Sussex, UNI

négociation d'un bon niveau de salaire de base, pourrait être de lier le salaire aux compétences démontrables. Cela pourrait aussi compenser dans une certaine mesure le manque de possibilités de carrière au sens traditionnel dans les centres d'appel.

#### DFL (Danish Insurance Union) Codan

DFL, le syndicat danois de l'assurance, annonce qu'il a négocié avec succès avec la compagnie d'assurance Codan, une entreprise partiellement détenue par Royal & Sun Alliance, sur une série de thèmes et notamment sur les primes. Codan a créé deux centres d'appel qui desservent l'ensemble du pays et comptent chacun environ 45 employés.

Selon Christian Sletten, du DFL, "Codan a décidé d'instituer le paiement de primes dans les centres d'appel. La direction souhaitait en fait donner aux employés des centres d'appel la possibilité d'améliorer leur salaire s'ils étaient en mesure de satisfaire à certaines exigences de vente...

"Lorsque nous avons pris connaissance du projet initial d'institution des primes, nous étions plus ou moins satisfaits. Mais nous avons toutefois demandé quelques modifications. La direction a entendu nos suggestions et a accepté d'apporter les changements correspondants.

"Une année s'est écoulée depuis l'introduction du système de primes, et la direction et le syndicat vont évaluer l'accord prochainement. Selon les employés des centres d'appel, le système de paiement de primes est un succès"<sup>17</sup>

La faiblesse des niveaux de salaire dans le secteur des centres d'appel a pour corollaire des fluctuations très élevées de personnel: des taux de 30%, 40 %, voire 50 % de rotation annuelle ne sont pas inhabituels. C'est un aspect qui préoccupe de plus en plus les dirigeants et pourrait dégager certaines possibilités de négociation des niveaux de salaire.

- ▶ ***Les travailleurs des centres d'appel sont généralement mal payés. Il peut arriver qu'ils ne perçoivent aucune majoration pour le travail en soirée et le week-end.***
- ▶ ***Le salaire lié au mérite et le système de commission fondé sur des objectifs de vente sont des caractéristiques courantes dans les centres d'appel. Dans la mesure du possible, il est généralement plus satisfaisant de lier les niveaux de salaire aux compétences démontrables.***
- ▶ ***Les taux élevés de fluctuation de personnel dans les centres d'appel constituent un levier potentiel pour les syndicats dans la négociation sur l'amélioration des salaires ou des structures.***

#### **c) Horaires de travail et roulements par équipes**

Les services de banque et d'assurance directes, basés sur l'utilisation de centres d'appel téléphoniques, sont accessibles pendant des durées beaucoup plus longues que dans le secteur traditionnel et fonctionnent parfois 24 heures sur 24, sept jours par semaine.

Ces horaires d'ouverture entraînent des changements considérables dans l'aménagement du temps de travail. Les problèmes posés entre autres aux syndicats sont:

---

<sup>17</sup> FIET, Info 3, 1999

- La disparition de la semaine de travail à plein temps, "normale", et son remplacement par des aménagements flexibles et à temps partiel
- L'impossibilité de choisir les horaires et les roulements d'équipes
- Aucune différence de traitement entre le travail effectué le soir et/ou les week-ends et les horaires normaux; les travailleurs doivent accepter les horaires anti-sociaux comme étant inhérents à leur emploi

Bien entendu, l'aménagement flexible du temps de travail peut avantager certains travailleurs individuels de même que leurs employeurs, dans la mesure où ces horaires peuvent par exemple mieux s'adapter aux responsabilités familiales telles la garde des enfants, ou à d'autres engagements (comme par exemple les étudiants qui travaillent pour compléter leurs revenus tout en fréquentant l'université). La catégorie "horaires, travail d'équipe, aménagements flexibles et travail à temps partiel" vient en troisième position parmi les dix éléments préférés qu'ont pu noter Taylor et Bain dans l'étude britannique susmentionnée. Par ailleurs, ces mêmes points figurent aussi en bonne place dans la liste des dix aspects "les plus déplaisants".

La flexibilité doit être appliquée sur la base d'un accord et non selon le "diktat" de la direction.

En Espagne, la convention sectorielle sur le télémarketing conclue par la Federación de Servicios (UGT) pour les années 1999-2000, contient des dispositions sur les horaires irréguliers. Elle prévoit par exemple une période maximale de onze jours de travail consécutifs, à l'issue de laquelle l'employé doit obtenir trois jours de repos. La convention prévoit également une majoration des heures supplémentaires de 25 % à 80 %, les taux les plus élevés s'appliquant au travail de nuit et au travail les jours fériés.

Au Royaume-Uni, un accord conclu entre le BIFU (maintenant Unifi) et la Banque coopérative s'applique au travail flexible dans les centres d'appel des banques. Les horaires normaux dans les centres d'appel sont fixés de 8 heures à 16 heures du lundi au vendredi et le travail effectué en dehors de ces heures est assujéti à des majorations. Par exemple, le travail de minuit à 6 heures du matin est sujet à une majoration de 40 %; le travail du samedi et du dimanche, 35 %. La convention stipule que "sous réserve des exigences de fonctionnement, la banque fera tout son possible pour demander des volontaires et/ou arranger les demandes individuelles de changement d'horaires".

La charte pour le personnel des services financiers directs, établie par le MSF (Royaume-Uni) inclut les dispositions suivantes:

- Les employés doivent disposer d'une flexibilité dans l'aménagement de leurs horaires de travail afin de pouvoir mener une vie normale active et sociale. Les employés doivent avoir la possibilité de prendre des pauses à l'écart de leur poste de travail.
- Les employeurs doivent veiller à doter les services directs de ressources adéquates et doivent reconnaître que les heures supplémentaires conduisent à un accroissement du stress, parfois au sentiment d'être "au bout du rouleau" et à des niveaux accrus de fluctuation de personnel.

Le travail en soirée et les week-ends pose aussi le problème de la sécurité des salariés et des soins d'urgence, en particulier lorsque le personnel se rend au travail ou quitte le travail au milieu de la nuit. Cet aspect est particulièrement important étant donné qu'une forte proportion des personnels de centres d'appel sont des femmes, plus exposées aux agressions. Les centres d'appel situés dans des parcs d'affaires isolés sont tout particulièrement tenus d'assurer la sécurité de leur personnel.

L'extension des durées d'exploitation pose également la question des rafraîchissements et des collations. Les restaurants des centres d'appel sont généralement ouverts au personnel la journée. Qu'en est-il d'une boisson ou d'une collation pour ceux qui travaillent en soirée ou la nuit?

- ▶ ***Les horaires de travail flexible peuvent avantager les employés en même temps que la direction, mais doivent être institués par accord.***
- ▶ ***Les personnels des centres d'appel doivent avoir leur mot à dire quant aux horaires et roulement d'équipes qui leur sont demandés. Les tableaux d'affectation de travail par équipes devraient être présentés au personnel suffisamment à l'avance.***
- ▶ ***Toutes les conséquences découlant de l'ouverture des centres 24 heures sur 24 et sept jours par semaine doivent être convenablement étudiées à l'avance.***

#### **d) Statut des salariés et droits liés à l'emploi**

Comme on l'a dit, dans plusieurs pays, les contrats d'emploi dans les centres d'appel sont moins favorables que ceux habituellement offerts aux salariés de la société-mère. Ces nouveaux contrats prévoient non seulement des salaires inférieurs, mais peuvent également exclure les travailleurs des caisses de retraite et d'assurance sociale, offrir de moindres indemnités de maladie ou moins de congés.

De plus, on constate

- un large recours au personnel intérimaire, travaillant aux côtés des salariés réguliers mais bien souvent pour une rémunération et des prestations moindres
- l'usage extensif des contrats de durée déterminée et à court terme
- l'externalisation de la gestion des centres d'appel à des tiers

Le recours au personnel intérimaire dans les centres d'appel exige l'attention des syndicats. Plusieurs grandes sociétés de travail temporaire, telles que Manpower et Adecco, forment spécifiquement des personnels pour les centres d'appel. Les syndicats devraient veiller à syndiquer non seulement les salariés directement employés, mais aussi les personnels intérimaires.

Au Royaume-Uni, les deux accords conclus, l'un entre le BIFU (à présent Unifi) et la Banque coopérative, et l'autre entre le Syndicat des travailleurs des communications et British Telecom, contiennent des dispositions sur les travailleurs intérimaires. Dans les deux cas, les entreprises se sont engagées à réduire le recours à ce type de personnel.

L'externalisation est un phénomène qui va bien au-delà des centres d'appel. Selon certaines indications, il existerait à présent une tendance à l'abandon de l'externalisation des centres d'appel (par exemple, les syndicats français et néerlandais du secteur des télécommunications ont signalé à l'Internationale des communications en 1999 que certains centres d'appel avaient été "internalisés"). Toutefois, les analystes de marché de la société Datamonitor évoquent une tendance inverse, selon laquelle l'externalisation des fonctions assurées par les centres d'appel pourrait s'accroître au cours des prochaines années. Selon Datamonitor, près de 80.000 des 625.000 agents de centres d'appel en Europe - selon les estimations - (pour l'an 2000) sont employés dans le cadre d'une externalisation des activités assurées par les centres d'appel.

En Australie, un arrêt des tribunaux datant de 1999 stipule que les salariés d'un centre d'appel géré par une filiale de la société nationale de télécommunications Telstra mais travaillant pour la société-mère, devraient être assujettis aux conditions d'emploi de Telstra. L'entreprise avait effectivement licencié des centaines de salariés et avait ensuite créé la filiale pour leur faire faire le même travail à moindre coût.

Le syndicat FNV Bondgenoten (Pays-Bas) offre un service gratuit d'analyse de contrat à ses adhérents. Le syndicat déclare que même si les personnels des centres d'appel sont généralement couverts par la convention collective des agences de travail temporaire, il reste encore de nombreux employés de centres d'appel (salariés et intérimaires) qui ne sont pas couverts par les conventions collectives et auxquels ne s'appliquent que les dispositions prévues par la législation.

- ▶ ***Les syndicats devraient s'efforcer d'organiser et de recruter les personnels intérimaires***

#### **e) Questions de santé et de sécurité**

Le personnel des centres d'appel connaît de nombreux problèmes de santé et de sécurité - qui sont les mêmes que ceux des employés de bureau conventionnels - mais auxquels s'ajoutent des problèmes inhérent à un environnement de travail spécifique.

On constate que le bien-être des employés ne compte guère dans les centres d'appels: un reportage de la télévision britannique a relaté le cas d'un employé de centre d'appel souffrant d'épilepsie. Celui-ci avait eu une crise pendant qu'il était au travail et a pu constater par la suite que son salaire avait été amputé de vingt minutes pour la durée de sa crise, plus la durée de son transport en ambulance à l'hôpital. Il a également perdu sa prime car il ne remplissait plus la condition d'une "assiduité parfaite".<sup>18</sup>

De manière générale, la tension de travail et l'obligation de satisfaire aux objectifs de traitement des appels peut faire passer au second plan les questions de santé et de sécurité qui devraient pourtant retenir prioritairement l'attention des employeurs (ou des syndicats).

Le travail dans les centres d'appel pose un certain nombre de problèmes spécifiques:

---

<sup>18</sup> Channel 4 TV (Royaume-Uni), Special Report, émission du 14.12.99

### ***i) Ventilation, éclairage et chauffage***

Dans la mesure où les centres d'appel fonctionnent aussi durant la nuit et les week-ends et sont donc occupés continuellement, les systèmes de ventilation, de filtration de l'air et de chauffage doivent être conçus pour répondre à un tel niveau d'utilisation. Les cloisons amovibles installées dans les salles ouvertes peuvent interrompre la circulation de l'air et créer des poches d'air vicié. Par ailleurs, les ordinateurs dégagent des quantités de chaleur considérables qui ont pour effet de dessécher l'atmosphère.

### ***ii) Conception ergonomique des équipements téléphoniques et informatiques, des chaises et des bureaux; protection des travailleurs utilisant les moniteurs d'ordinateur***

Il est universellement reconnu qu'une bonne conception ergonomique des postes de travail est vitale pour éviter les troubles musculo-squelettiques et notamment les lésions causées par gestes répétitifs (RSI). Dans l'Union européenne, l'utilisation des moniteurs est réglementée par une directive spéciale sur les "unités de visualisation". Toutefois, les syndicats d'un certain nombre de pays signalent, dans une enquête effectuée par l'Internationale des communications, que la directive n'est pas toujours convenablement appliquée dans les centres d'appel.

Les moniteurs à grand écran sont de plus en plus répandus dans les centres d'appel. Cependant, il faut savoir que plus le moniteur est grand, plus la station de travail doit être spacieuse afin que l'utilisateur puisse se tenir à une distance correcte de son écran.

### ***iii) Niveau de bruit au travail***

Les travailleurs des centres d'appel indiquent qu'ils sont exposés à des pointes de bruit intenses et à des niveaux élevés de bruits de fond.

Au Danemark, le Telekommunikationsforbundet signale que les opérateurs des centres d'appel de TeleDanmark sont exposés à des bruits de forte intensité dans leurs écouteurs durant leurs entretiens avec les clients. Ces bruits éclatent soudainement, sans avertissement, et peuvent durer plusieurs secondes. Les ingénieurs de TeleDanmark ont essayé sans succès de trouver la cause de ces bruits.<sup>19</sup>

Au Royaume-Uni, une enquête sur le bruit au travail, effectuée conjointement par la Centrale syndicale britannique (TUC) et l'Institut royal des malentendants, constate que 39 % des employés des centres d'appel interrogés craignent des atteintes à l'ouïe et plus d'un quart d'entre eux se plaignent de bruits intenses survenant parfois de manière inattendue. "L'un des aspects les plus préoccupants constatés dans le cadre de l'enquête est que l'exposition au bruit dans les centres d'appel pourrait occasionner des lésions de l'ouïe".<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Information de Villy Langesen

<sup>20</sup> Indecent Exposure, RNID/TUC, mars 1999

#### **iv) Aphonie et dysphonie**

L'aphonie (perte de la voix) qui caractérise l'impossibilité totale d'émettre un son, n'est pas le seul phénomène ; il peut également exister des dysphonies, c'est-à-dire des difficultés ou des douleurs lors de l'usage de la voix. Un rapport d'expert britannique émet l'hypothèse que les salariés des centres d'appel peuvent être exposés à un risque de perte de la voix plus important que les employés de bureau "classiques".<sup>21</sup>

#### **v) Stress lié au travail et harcèlement moral**

Le travail dans un centre d'appel est déjà, par nature, extrêmement stressant. Ce stress peut devenir encore plus intense dès lors que l'opérateur a l'obligation de répondre rapidement aux appels et de réduire au maximum la durée de "bouclage" des dossiers après entretien.

Pour une exploitation idéale, on estime que les agents des centres d'appel devraient consacrer environ 60 à 70 % de leur temps à prendre des appels. Certaines entreprises visent à atteindre 80 %, tandis que dans certains cas, la prise d'appels peut atteindre 95 % du temps. Les entreprises fixent également des cibles de durée moyenne d'appel et de durée vacante entre deux appels. La plupart des centres sont munis de tableaux d'affichage indiquant le nombre d'appels en attente.

Ces pressions sur les agents peuvent s'accroître encore avec la fixation d'objectifs de vente. Dans un tel environnement, le harcèlement des superviseurs devient un réel danger pour les salariés.

Les bonnes pratiques de santé et de sécurité du travail sur écran exigent la prise de pauses régulières, à l'écart des moniteurs. La pression qui pèse sur les travailleurs des centres d'appel est telle que bien souvent, ils ne leur est pas accordé de pause, ou - s'il y ont droit - les travailleurs sont malgré tout "encouragés" par la culture de l'entreprise à continuer de travailler et à ne pas faire de pause. Dans certains centres d'appel, les salariés doivent même demander la permission d'aller aux toilettes.

Les pauses constituent un moyen précieux de prévention de la fatigue oculaire et des maux de tête, et peuvent d'ailleurs accroître la productivité. Une pause de dix minutes au moins toutes les deux heures semble être une revendication minimale dans les négociations. Le GPA (Autriche) demande une pause de dix minutes toutes les heures. C'est la pratique en vigueur par exemple en Allemagne à la Bausparkasse Schwäbisch-Hall.

Les syndicats doivent également aborder un autre problème: les employeurs considèrent le stress comme un problème individuel et non collectif. Ils semblent penser que le stress affecte les travailleurs parce ceux-ci ne sont pas "à la hauteur de la tâche" et ne le considèrent pas comme le résultat inévitable des procédés et de l'organisation du travail dans le centre d'appel. Il importe d'insister sur l'amélioration des méthodes de travail pour réduire le risque de stress, au lieu de traiter les problèmes lorsque le mal est fait. Autrement dit, le stress devrait être traité exactement de la même manière que les autres dangers potentiels au poste de travail.

---

<sup>21</sup> Initial Advice regarding Call Centre Working Practices, HELA, novembre 1999



Les employeurs devraient être encouragés à considérer le stress comme étant un phénomène consécutif à la nature du travail, plutôt que le résultat de la personnalité de chacun. Ils devraient être incités à ne plus utiliser des expressions telles que "la gestion du stress", et à examiner les moyens de réduire le stress au poste de travail en améliorant les conditions et les caractéristiques du travail lui-même.<sup>22</sup>

- ▶ ***Alors que les centres d'appel présentent un environnement de travail apparemment "aseptisé", ils donnent lieu à une série de problèmes en matière de santé et de sécurité, auxquels les syndicats devraient remédier. Le stress est un danger particulier pour la santé dans les centres d'appel.***

#### f) Supervision, surveillance électronique et vie privée

Une entreprise de création de logiciels a construit sa publicité de vente d'un progiciel pour les centres d'appel autour du slogan "le contrôle total devient facile".<sup>23</sup> En règle générale, la technologie des centres d'appel donne à l'employeur le pouvoir de maintenir des niveaux inouïs de surveillance électronique et de supervision du personnel.

- La surveillance électronique permanente de chaque employé permet au superviseur de savoir par exemple quels sont les employés en train de traiter un appel, ceux qui attendent de nouveaux appels, ceux qui prennent des pauses, etc. Cette surveillance électronique peut également être exercée à distance, lorsque le personnel des centres d'appel travaille à domicile.
- Les superviseurs ont éventuellement la possibilité d'écouter secrètement les conversations. Ces conversations sont parfois enregistrées automatiquement.

Selon Philip Taylor et Peter Bain, dans leur enquête sur le personnel des centres d'appel du Royaume-Uni, "Nul doute que de nombreux travailleurs perçoivent les mécanismes de surveillance et de supervision comme un facteur supplémentaire de stress au travail. Pour un tiers d'entre eux, le fait de savoir que leurs appels sont écoutés contribue "énormément" ou "dans une certaine mesure" au stress ressenti dans le travail."<sup>24</sup>

Au plan juridique, les dispositions concernant l'enregistrement des appels téléphoniques sont très variables selon les pays. Toutefois, avec le développement des services financiers par téléphone, les employeurs tendent de plus en plus à conserver les enregistrements des conversations téléphoniques pour des raisons de sécurité et à des fins de vérification. Les syndicats devraient veiller à ce que les employeurs n'outrepassent pas leurs droits lorsqu'ils se livrent à ce contrôle en soi légitime, pour surveiller ou harceler inutilement le personnel.

Le GPA (Autriche) suggère que le droit à la vie privée, qui fait partie des droits de l'homme fondamentaux des salariés et des clients, peut être mis en péril par la surveillance des

<sup>22</sup> On line advice, a negotiator's guide to good employment practice in call centres, UNISON (Royaume-Uni)

<sup>23</sup> The Guardian, 21 février 1998, cité par Edward Sussex, UNI

<sup>24</sup> Source: Trade Unions and Call Centre Survey, Philip Taylor et Peter Bain pour les syndicats du secteur financier, 2000

conversations téléphoniques. Le syndicat réclame une adaptation des logiciels utilisés dans les centres d'appel de manière à supprimer la fonction de surveillance automatique. Lorsque les appels sont surveillés, le syndicat plaide pour un strict contrôle de cette surveillance de manière à ce que :

- la surveillance ne soit exercée qu'à des fins de formation
- le processus serve à donner plus de confiance en soi aux employés dans la gestion des entretiens
- la surveillance soit convenue à l'avance avec le membre du personnel visé
- la surveillance soit effectuée à proximité de l'employé et non à partir d'un centre géographiquement éloigné.<sup>25</sup>

Le FNV Bondgenoten des Pays-Bas a également étudié cet aspect. Le FNV recommande que la surveillance ne soit autorisée qu'à condition que :

- l'objectif de cette surveillance soit connu et acceptable
- les données ne soient collectées que pour servir cet objectif uniquement, et que les employés sachent qu'ils sont surveillés
- l'écoute ne soit qu'occasionnelle et non permanente, et que l'employé ait accès aux données enregistrées afin de corriger les inexactitudes
- les enregistrements soient détruits au bout d'un certain temps.

L'environnement des centres d'appel est stressant et pénible, aussi le personnel devrait-il pouvoir opérer sans risquer des reproches, dans une atmosphère bienveillante et non punitive.<sup>26</sup>

Un autre aspect, qui s'apparente au précédent, concerne le droit des employés à effectuer des appels personnels à partir de leur travail. Cet aspect a déjà fait l'objet d'un jugement de la Cour européenne des droits de l'homme (Halford c/ Royaume-Uni) au titre de la Convention européenne des droits de l'homme, article 8. Dans son jugement, la Cour considère que la surveillance des appels téléphoniques de Mademoiselle Halford (officier de police) à son travail constitue une violation de la convention, qui statue que "toute personne a droit au respect de sa vie privée et familiale, de son foyer et de sa correspondance".

En conséquence de ce jugement, les salariés doivent être autorisés à effectuer des appels téléphoniques sans surveillance. Pour citer la note officielle ensuite publiée par le gouvernement britannique (lui-même visé par le jugement de la Cour) "Il n'est pas concevable que les employés ne soient jamais appelés pour des raisons familiales durant leur travail, ou qu'ils n'aient jamais de raison d'effectuer un appel personnel depuis leur bureau. Ce problème pourrait être réglé par la mise à disposition de téléphones payants au poste de travail, assortie d'un engagement de l'employeur à ne pas surveiller ni intercepter les conversations téléphoniques privées..."

- ▶ ***Les personnels des centres d'appel sont sujets à des niveaux inacceptables de surveillance et de supervision électroniques. Toute surveillance de ce type devrait être effectuée ouvertement par les employeurs et non subrepticement, et avec l'accord préalable des syndicats.***

<sup>25</sup> GPA: Arbeit im Call Center, Vorschläge zur Gestaltung, janvier 1999

<sup>26</sup> On line advice, a negotiator's guide to good employment practice in call centres, UNISON (Royaume-Uni)

## g) Formation

Les syndicats insistent à juste titre sur l'importance d'une formation professionnelle adéquate pour les salariés. Dans le secteur des centres d'appel, la question de la formation revêt une pertinence particulière en raison des aspects suivants:

- L'absence de perspectives de carrière, en conséquence de l'aplatissement de la pyramide hiérarchique
- Des modèles de travail à caractère répétitif
- Un travail étroitement encadré, ne conduisant pas à l'acquisition de compétences supplémentaires (par exemple, l'obligation d'utiliser des formules standard dans les entretiens)

L'offre d'une solide formation peut être essentielle à la fidélisation du personnel et au maintien de la motivation. Ainsi que le souligne le GPA, Autriche, une bonne formation permet de maintenir un bon niveau de service à la clientèle. Le syndicat demande que la formation soit conçue en tenant compte des besoins particuliers des travailleurs individuels.<sup>27</sup>

Il existe un cas intéressant de participation directe du syndicat dans l'offre de formation, celui du syndicat du secteur financier FinSec de Nouvelle-Zélande, en collaboration avec d'autres partenaires et avec l'Organisation de formation aux technologies électroniques, en vue de mettre au point un "certificat national d'agent de centre d'appel". Parmi les catégories de compétences couvertes par ce certificat, certaines sont communes à l'ensemble des employés de bureau et d'autres sont spécifiques au travail dans les centres d'appel. Le FinSec considère que la qualification aide les salariés des centres d'appel à acquérir des compétences plus "transférables" et à améliorer leurs possibilités de carrière.

En Allemagne, le syndicat HBV a appuyé une initiative semblable lancée par la Chambre de commerce et d'industrie de Düsseldorf. Le programme de formation, qui a été lancé au début de l'année 2000, comporte une formation à large base dans la gestion d'entreprise, le marketing, la vente et les compétences de communication. Les salariés des centres d'appel ayant suivi ce programme et ayant réussi l'examen ont ainsi acquis des compétences transférables de management et de supervision. Le HBV recommande que l'initiative pilote entreprise à Düsseldorf soit étendue à l'ensemble du pays.

Un projet d'envergure européenne, financé par le Fonds social de l'UE, vise actuellement à mettre au point des normes et des qualifications pour les opérateurs des centres d'appel, et explore le potentiel de téléformation à distance.

Ce projet (qui s'étend sur la période de juin 1999 à décembre 2000) est coordonné par la Fondation européenne des associations de marketing direct (FEDMA). UNI-Europa est responsable de la coordination des contributions syndicales nationales à ce projet.

Pour l'instant, trois Etats membres de l'Union européenne (les Pays-Bas, la Belgique et le Royaume-Uni) ont institué

<sup>27</sup> GPA: Arbeit im Call Center, Vorschläge zur Gestaltung, janvier 1999

des normes de formation et de qualification reconnues au niveau national pour ce secteur. L'un des objectifs du projet est d'élaborer des normes européennes relatives à la qualification des opérateurs des centres d'appel. Le projet a aussi pour finalité de mettre au point des méthodes permettant de structurer les compétences fondamentales requises, de manière à ce que les qualifications obtenues dans un Etat membre européen soient reconnues dans les autres.

Le projet a été mis en place après avoir constaté, entre autres, la pénurie de travailleurs formés dans ce secteur et le nombre élevé de salariés arrivant "au bout du rouleau". Pour plus d'informations, consulter le site Internet [www.eurocallcentre.com](http://www.eurocallcentre.com).

- ▶ ***La question de la formation revêt une importance particulière dans le secteur des centres d'appel en raison de l'absence de perspectives de carrière et de la nature répétitive du travail.***

## **h) Egalité des chances**

Sachant que les centres d'appel emploient davantage de femmes que d'hommes, il devient d'autant plus important de veiller à inscrire l'égalité des chances en tête des priorités des syndicats. La question de la sécurité des salariés, en particulier des femmes travaillant à des heures avancées de la nuit, a déjà été discutée dans le présent rapport.

Parmi les autres aspects requérant un engagement des syndicats, figurent:

- le développement de pratiques de travail favorables à la famille
- la flexibilité du temps de travail négociée et non imposée unilatéralement
- la mise à disposition de garderies d'enfants sur le lieu de travail

La flexibilité des horaires de travail peut - et doit - avantager les employés autant que les employeurs. Cela étant, les aménagements trop flexibles semblent essentiellement conçus pour avantager l'entreprise.

La pratique d'horaires non traditionnels peut convenir à certaines personnes qui s'efforcent de concilier leur vie professionnelle et leurs obligations familiales. Toutefois, il importe que les intéressés disposent d'une certaine latitude dans ces aménagements. Dans la mesure où les horaires de travail des centres d'appel comportent des services de nuit, très tôt le matin et durant les week-ends, il devient difficile d'organiser la garde des enfants et ce d'autant plus si l'entreprise n'avise son personnel qu'à la dernière minute. S'il est vrai qu'il n'est certes pas facile aux dirigeants des centres d'appel d'établir les grilles d'affectation du personnel en fonction des volumes de travail anticipés, ce n'est pas une excuse pour communiquer les affectations au dernier moment. En France, la CFDT signale qu'un centre d'appel, UNITE 15, publie ses grilles d'affectation six semaines à l'avance.

La question des horaires de travail est particulièrement pertinente dans le cas des centres d'appel virtuels, c'est-à-dire lorsque les appels sont traités à l'aide de la technologie DAA depuis le domicile des travailleurs (voir ci-dessous).

- *Il est nécessaire de répondre aux besoins particuliers des travailleuses, qui constituent souvent la majorité des agents des centres d'appel.*

**i) En conclusion: développer les bonnes pratiques**

A la lumière des expériences rassemblées lors du recrutement dans les centres d'appel, plusieurs syndicats ont mis un point des codes de bonnes pratiques dans ce secteur.

Il convient, pour achever ce chapitre, de mentionner le modèle de lignes directrices du travail dans les centres d'appel publiées par le HBV, le DPG et l'IG Medien (Allemagne) dans leur brochure *Arbeiten im Call Center*. Le modèle de lignes directrices comprend huit volets:

- Stabilité de l'emploi
- Réglementation collective des horaires standards
- Application de normes ergonomiques au travail et au poste de travail
- Respect de l'autonomie individuelle dans l'organisation du travail
- Mesure des performances selon des critères de qualité plutôt que de quantité
- Perspectives de formation et de carrière
- Structures salariales fondées sur les connaissances et les compétences
- Droit de participation et de représentation syndicale

## 4. Tendances actuelles et futures

### a) Centres d'appel virtuels

On imagine le centre d'appel sous la forme d'un vaste bâtiment industriel, situé dans une zone d'activité économique à l'extérieur d'une ville, dans lequel travaillent des dizaines ou des centaines de personnes. Toutefois, la technologie de distribution automatique des appels, qui est le pilier du fonctionnement des centres d'appel, n'exige pas nécessairement cette forme de travail.

En utilisant des canaux de transmission rapide de télécommunications, il est également possible d'exploiter un service de centre d'appel en recourant à des travailleurs à domicile, équipés d'une station de travail. Plusieurs pays signalent une utilisation limitée de personnels de centre d'appel travaillant à domicile.

Dans un récent rapport du Royaume-Uni, il est affirmé que "les centres d'appel virtuels" pourraient devenir une formule de plus en plus attrayante pour les entreprises.<sup>28</sup> Le rapport analyse une série d'études de cas dans ce pays, dont celui de l'Automobile Club britannique (AA). Ce service d'assistance aux automobilistes a récemment fermé un centre d'appel conventionnel dans le Nord de l'Angleterre pour le remplacer par une équipe d'agents travaillant à domicile, dotés de stations de travail informatiques et raccordés par des lignes RNIS (ISDN). L'entreprise prévoit que le nombre de travailleurs à domicile (aujourd'hui supérieur à 50) va prochainement augmenter pour dépasser les 150 personnes.

Selon l'association AA, le travail à domicile a été instauré entre autres pour surmonter les problèmes de recrutement et de fidélisation des employés. Un autre avantage pour cette entreprise est que les travailleurs à domicile doivent travailler par roulement d'équipes commençant très tôt le matin ou en fin d'après-midi. L'entreprise affirme que la productivité du traitement des appels a augmenté de manière spectaculaire. Elle précise aussi que le personnel à domicile peut se montrer plus flexible dans l'aménagement des horaires de travail et peut se mettre au travail très rapidement en cas d'affluence inattendue des appels.

Le rapport britannique étudie également deux exemples tirés du secteur financier, dont celui de la compagnie d'assurances Prudential, qui a mené un projet pilote avec un groupe de cinq travailleurs à domicile reliés à un centre d'appel conventionnel de 100 salariés.

L'équipement des télétravailleurs à domicile entraîne des coûts additionnels qui s'ajoutent aux frais de lignes téléphoniques et d'équipement et de plus, cette forme d'organisation du travail pose aux directions quelques problèmes de surveillance du travailleur et de motivation de l'équipe. Dans le secteur bancaire, certains éléments peuvent entraver le développement d'un centre d'appel virtuel, à savoir des préoccupations liées à la sécurité des données (c'est-à-dire l'accès, à partir d'un ménage privé, à des informations financières personnelles). Ces préoccupations paraissent moins aiguës dans le cas de la gestion des appels téléphoniques

---

<sup>28</sup> Virtually There: The Evolution of Call Centres; The Institute for Employment Studies for Mitel, 1999

sortants, car dans ce cas, les appels sont effectués à des fins de marketing. Les préoccupations de sécurité paraissent également moins sensibles dans le secteur de l'assurance.

Le travail dans un centre d'appel soulève d'autres problèmes et défis supplémentaires importants pour les syndicats, dont l'un d'entre eux et non le moindre est celui du recrutement et de la syndicalisation. Les travailleurs à domicile sont relativement isolés et de ce fait, ne savent pas quels sont les salaires et conditions d'emploi offerts aux salariés de la centrale. Les revendications formulées par UNI dans le cadre de sa campagne sur "Des droits en ligne pour les travailleurs en ligne" sont particulièrement pertinentes lorsqu'il s'agit de personnels travaillant à domicile.

"On observe à présent une tendance inquiétante dans ce secteur, visant à déplacer les agents du centre pour les installer à leur domicile, où ils seront tout aussi bien surveillés... A partir du moment où ils sont dispersés, il devient beaucoup plus difficile pour nous de les protéger." Leigh Hubbard, Victorian Trades Hall Council (Australie).<sup>29</sup>

Le télétravail à domicile, qui peut avoir à la fois des avantages et des inconvénients, soulève un certain nombre de questions générales que plusieurs syndicats ont étudiées pour élaborer différents codes de bonnes pratiques. Ce sujet est examiné en détail dans le rapport Télétravail et stratégie syndicale, publié par la FIET il y a trois ans.

Le travail à domicile a également fait l'objet d'une convention de l'OIT adoptée en 1996. L'article 4 de la convention précise, inter alia, les aspects suivants:

- Le droit des travailleurs à domicile de constituer des organisations de leur choix, de s'y affilier et de participer à leurs activités
- La protection contre la discrimination dans l'emploi et la profession
- La protection en matière de sécurité et de santé au travail
- La rémunération
- La protection en matière de sécurité sociale
- L'accès à la formation
- L'âge minimum d'admission à l'emploi
- La protection de la maternité

- ***Les syndicats devraient observer le développement des centres d'appel virtuels. Le travail à domicile doit être volontaire, mis en pratique seulement après une formation adéquate, et doit être soigneusement surveillé par les syndicats.***

## **b) L'internationalisation des activités des centres d'appel**

Les syndicats allemands du secteur bancaire en lutte contre le centre d'appel de la Citibank à Duisburg ont évoqué la nécessité de combattre le "dumping social" pratiqué par les banques. La perspective de dumping social (c'est-à-dire la délocalisation du travail dans des lieux où les salaires sont bas et la protection sociale des travailleurs est faible) est toutefois beaucoup plus grave au niveau international.

<sup>29</sup> Journal The Age (Australie), 4 novembre 1999]

On compte déjà de nombreux exemples de centres d'appel créés pour traiter des appels internationaux. Un certain nombre d'entreprises d'informatique par exemple, traitent les appels à caractère commercial ou de dépannage technique d'urgence venant de toute l'Europe occidentale dans un centre d'appel unique où le personnel répond automatiquement aux appels entrants dans la langue appropriée. L'Irlande est l'un des lieux favoris pour l'implantation des centres d'appel pan-européens, une activité qui a été développée avec le soutien financier du gouvernement. Le Royaume-Uni compte également un certain nombre de centres d'appel traitant les appels internationaux, dont plusieurs sont basés à Londres, où se trouve une vaste communauté polyglotte. C'est la raison avancée par Air France par exemple, lorsqu'elle a ouvert son centre pan-européen de réservations à Londres en 1999.

Cela étant, la récente vague internationale de fusions et d'acquisitions dans le secteur de la banque et de l'assurance ne semble pas induire une internationalisation des centres d'appel du secteur financier. Les banques ont peut-être eu l'impression que les clients n'apprécieraient pas que leur conseiller bancaire ou d'assurance se trouve dans un autre pays. Il est également vrai que la plupart des banques et assurances continuent de fonctionner au niveau national, même lorsqu'elles appartiennent à des groupes internationaux. Cependant, on pourrait aussi supposer que l'évolution est simplement un peu plus lente que dans les autres secteurs.

Mais l'évolution la plus inquiétante dans l'optique des syndicats est la possibilité d'une délocalisation des centres d'appel dans des pays où les salaires sont beaucoup plus bas. Au plan technique, il n'est pas nécessairement plus difficile d'acheminer l'appel d'un client à partir de l'Inde ou du Mexique par exemple, que de l'Irlande. (On connaît déjà le cas, dans le secteur financier, des agents de centres de traitement informatique "offshore" dans des pays tels que les Caraïbes, notamment pour la gestion des sinistres en assurance.)

Dans ce contexte, il convient de relever que la société GE Capital a créé une filiale en main propre, dénommée GE Capital International Services (GECIS) en 1996, afin d'offrir des services à caractère administratif aux clients internationaux à partir d'un centre situé à Gurgaon près de Delhi. GECIS explique que cette filiale indienne a pour objet d'offrir "des services de traitement des transactions et de comptabilité", ainsi que des "call centres" pour desservir les sociétés membres du groupe GE autant que des entreprises extérieures, et cela au niveau mondial".

Certains facteurs linguistiques et culturels pourraient expliquer pourquoi les centres d'appel se prêtent moins à la délocalisation à l'étranger que le travail administratif du secteur financier. Mais si (comme cela paraît probable) les centres d'appel se mettent à traiter de plus en plus de courrier électronique et de questions posées par le biais d'Internet, les aspects linguistiques deviendront moins importants. Il s'agit là d'un aspect qui devra être observé attentivement et à cet égard, la coopération et la solidarité internationales entre les syndicats s'imposera sur le plan pratique.

- ▶ ***L'internationalisation de l'activité des centres d'appel crée des défis pour les syndicats aux deux extrémités de ce processus de migration du travail. Il est nécessaire que se mettent en place, au niveau international, une coopération et une solidarité efficaces afin d'éviter le dumping social.***



### c) Les mutations technologiques, l'Internet et le commerce électronique

Comment vont évoluer les centres d'appel à l'avenir? Paradoxalement, face à un secteur très jeune et en rapide expansion, les syndicats se doivent d'anticiper les évolutions technologiques à plus long terme susceptibles de menacer le développement des centres d'appel. Peut-on imaginer que d'ici quelques années, les syndicats puissent être amenés à défendre les emplois des centres d'appel contre les licenciements ?

Le développement des technologies de pointe dans le domaine de la téléphonie et de la reconnaissance vocale interactive (IVR) permet aux clients d'utiliser leur téléphone pour effectuer des transactions simples (par exemple connaître le solde d'un compte ou payer une facture) et ce de manière automatique, sans intervention humaine. Les clients risquent de ne pas apprécier les "menus ouverts" ("si vous êtes client, appuyer sur la touche 1") mais pour les entreprises, ces services sont à la fois bon marché et efficaces.

De même que la reconnaissance vocale interactive (IVR) a pris en charge le traitement des renseignements de routine, de même le travail du personnel des centres d'appel évolue d'un service client vers un service commercial. Le personnel des centres d'appel est nécessaire pour ajouter de la valeur - en d'autres termes, il doit saisir l'occasion d'un renseignement pour vendre des services supplémentaires au client. Cela laisse entendre que le traitement des appels entrants pourrait être de plus en plus automatisé, mais que les banques et les assurances s'efforceront de développer la pratique des appels téléphoniques de l'entreprise aux clients (démarchage).

Le développement d'Internet, et en particulier des services en ligne de banque et d'assurance, viennent renforcer cette tendance. Dans de nombreux pays, un client peut aujourd'hui non seulement connaître le solde de son compte par Internet, mais peut également comparer les taux d'assurance automobile ou ménage, solliciter un crédit bancaire et même prendre une hypothèque.

L'expansion de la banque par Internet a été rapide dans plusieurs pays, et dans les deux années à venir, les clients pourront accéder à un éventail élargi de possibilités de transactions bancaires en direct. Ils le pourront grâce à l'introduction de la troisième génération de téléphones mobiles par Internet en utilisant le protocole d'application sans fil (Wireless application protocol - WAP) et de la télévision numérique. Autre développement probable, celui du porte-monnaie électronique basé sur la technologie de la carte à puce, qui peut être chargé de monnaie électronique à partir d'un ordinateur personnel. Avec ce système, le client individuel peut exercer un contrôle plus direct sur ses finances. Dans chaque cas, cela sous-entend que les centres d'appel seront moins utilisés.

Une récente enquête effectuée par l'analyste de marché Datamonitor<sup>30</sup> indique que l'Internet va effectivement ralentir l'expansion des centres d'appel en Europe. Néanmoins, Datamonitor affirme que le nombre de centres d'appel sera de toute façon plus important en 2003 qu'à présent. Le rapport prédit en fait un taux de croissance annuelle globale de 12 % sur les trois prochaines années. D'ici là, toujours selon le rapport, les centres d'appel emploieront au total 1,3 million d'européens.

---

<sup>30</sup> European Call Centres in 2003, publié en janvier 2000

Les analystes du secteur estiment néanmoins que la nature des centres d'appel va changer au cours des années à venir. Ce ne seront plus de simples centraux téléphoniques traitant des appels, mais des centres de relations avec la clientèle, recourant non seulement aux entretiens téléphoniques mais également à d'autres technologies, y compris les contacts par e-mail, Internet et télévision numérique. (Un opérateur de centre d'appel britannique, Telecom Potential, a déjà choisi de se présenter comme un "centre d'interaction avec la clientèle").

Il est évident qu'Internet deviendra un important moyen de communication avec les clients. Certains sites d'entreprises sur le web sont déjà équipés de boutons "call me", par lesquels le client visitant un site web peut demander à l'entreprise de l'appeler au moment de son choix. Cette idée commence à faire l'objet de perfectionnements plus sophistiqués, consistant par exemple à offrir au client utilisant l'Internet la possibilité d'activer un lien vidéo interactif avec un agent de centre d'appel, ainsi que la société américaine de télécoms MCI en avait fait la démonstration en 1998. Quant à savoir si ce type de liaison vidéo va réellement décoller, c'est une autre question. Ce qui ne fait en revanche aucun doute, c'est que de nombreuses entreprises ont besoin d'améliorer leurs procédures de gestion des communications par e-mail avec leurs clients.

La rapidité du changement technologique aura sans aucun doute un impact sur les centres d'appel. C'est pourquoi il est d'autant plus important de faire pression pour l'offre d'une formation adéquate à l'intention des personnels de ces centres, afin qu'ils puissent acquérir des connaissances polyvalentes leur permettant de s'adapter aux futurs changements.

- ▶ ***Les centres d'appel ont connu une expansion très rapide au cours des dernières années, mais leur avenir est incertain à la lumière des changements technologiques et de l'expansion d'Internet. Une formation adéquate est nécessaire pour permettre aux personnels des centres d'appel de faire face aux futurs changements.***

## 5. Conclusion

Les centres d'appel jouent depuis quelques années un rôle fondamental dans la restructuration des secteurs de la banque et de l'assurance, en particulier avec le développement des services de banque et d'assurance "directes". Durant cette période, on a constaté que le travail évoluait progressivement du simple service d'information à la clientèle vers une approche beaucoup plus commerciale. Cette évolution va se poursuivre dans la mesure où les clients utilisent de plus en plus l'Internet pour leurs services de banque et d'assurance, bien que, ultimement, le développement des systèmes de prestations électroniques pourrait amener les entreprises à revoir l'utilisation des centres d'appel.

Les centres d'appel offrent aux syndicats des possibilités considérables de recrutement. Cela reste vrai bien que certaines directions aient essayé d'adopter des pratiques anti-syndicales (et cela même alors que les syndicats étaient reconnus et avaient conclu des accords de négociation avec la société-mère). Pour l'instant, le tableau est mitigé, certains centres d'appel étant fortement syndiqués et d'autres presque totalement dépourvus de syndicats.

Tout autour du monde, on recense à présent de nombreux exemples de méthodes créatives par lesquelles les syndicats ont approché le recrutement dans les centres d'appel. Il est erroné de dire que les salariés des centres d'appel jugent les syndicats inutiles à leur vie professionnelle, mais il est bien exact que les syndicats ont besoin de centrer leurs efforts sur les problèmes qui les concernent au quotidien. Pour cela, ils se doivent de bien connaître l'environnement de travail des centres d'appel et la culture dominante qui les caractérise.

Si les syndicats ne sont pas capables de démontrer leur utilité à la multitude de travailleurs rassemblés dans ces "usines de traitement des appels" et répondant à la chaîne aux communications qui leur sont distribuées automatiquement, alors franchement, les syndicats ont-ils encore droit à la survie? Dans une optique plus positive, en s'attelant à la tâche du recrutement dans les centres d'appel, les syndicats pourraient être amenés à définir et si nécessaire, revoir leur rôle pour le siècle prochain.

Voici les points d'action définis dans le présent rapport:

### a) **Atteindre les travailleurs des centres d'appel: recrutement et organisation**

- ▶ ***Les syndicats doivent présenter une image et un message qui interpellent les travailleurs des centres d'appel opérant dans un environnement professionnel fortement structuré mais d'apparence "décontractée"***
- ▶ ***Les salariés des centres d'appel du secteur de la banque et de la finance doivent bénéficier des mêmes conditions d'emploi et de prestations que leurs collègues travaillant dans les branches plus traditionnelles du secteur financier.***
- ▶ ***Les syndicats doivent allouer des ressources au recrutement et à l'organisation des travailleurs dans les centres d'appel***

- ▶ *UNI devrait envisager de renouveler la campagne de 1999 menée conjointement par la FIET et l'Internationale des communications*
- ▶ *Lorsqu'ils le peuvent, les syndicats devraient s'efforcer de prendre contact avec les nouveaux embauchés durant leur période de mise au courant.*
- ▶ *Les campagnes de recrutement ont plus de chances de réussir si elles sont planifiées et exécutées avec précision jusque dans les moindres détails. Les techniques de campagne peuvent être empruntées aux techniques de management pratiquées dans les centres d'appel.*
- ▶ *Il pourrait également être nécessaire de recourir à des formes d'action syndicale plus traditionnelles lors des campagnes visant à améliorer les conditions dans les centres d'appel.*

b) *Le recrutement dans les centres d'appel: les thèmes de négociation*

- ▶ *Toute stratégie de recrutement devrait se fonder sur les préoccupations et les problèmes énoncés par les salariés des centres d'appel eux-mêmes*
- ▶ *Les travailleurs des centres d'appel sont généralement mal payés. Il peut arriver qu'ils ne perçoivent aucune majoration pour le travail en soirée et le week-end.*
- ▶ *Le salaire lié au mérite et le système de commission fondé sur des objectifs de vente sont des caractéristiques courantes dans les centres d'appel. Dans la mesure du possible, il est généralement plus satisfaisant de lier les niveaux de salaire aux compétences démontrables.*
- ▶ *Les taux élevés de fluctuation de personnel dans les centres d'appel constituent un levier potentiel pour les syndicats dans la négociation sur l'amélioration des salaires ou des structures.*
- ▶ *Les horaires de travail flexible peuvent avantager les employés en même temps que la direction, mais doivent être institués par accord.*
- ▶ *Les personnels des centres d'appel doivent avoir leur mot à dire quant aux horaires et roulement d'équipes qui leur sont demandés. Les tableaux d'affectation de travail par équipes devraient être présentés au personnel suffisamment à l'avance.*
- ▶ *Toutes les conséquences découlant de l'ouverture des centres 24 heures sur 24 et sept jours par semaine doivent être convenablement étudiées à l'avance.*
- ▶ *Les syndicats devraient s'efforcer d'organiser et de recruter les personnels intérimaires*

- ▶ *Alors que les centres d'appel présentent un environnement de travail apparemment "aseptisé", ils donnent lieu à une série de problèmes en matière de santé et de sécurité, auxquels les syndicats devraient remédier. Le stress est un danger particulier pour la santé dans les centres d'appel.*
- ▶ *Les personnels des centres d'appel sont sujets à des niveaux inacceptables de surveillance et de supervision électroniques. Toute surveillance de ce type devrait être effectuée ouvertement par les employeurs et non subrepticement, et avec l'accord préalable des syndicats.*
- ▶ *La question de la formation revêt une importance particulière dans le secteur des centres d'appel en raison de l'absence de perspectives de carrière et de la nature répétitive du travail.*
- ▶ *Il est nécessaire de répondre aux besoins particuliers des travailleuses, qui constituent souvent la majorité des agents des centres d'appel.*

c) Tendances actuelles et futures

- ▶ *Les syndicats devraient observer le développement des centres d'appel virtuels. Le travail à domicile doit être volontaire, mis en pratique seulement après une formation adéquate, et doit être soigneusement surveillé par les syndicats.*
- ▶ *L'internationalisation de l'activité des centres d'appel crée des défis pour les syndicats aux deux extrémités de ce processus de migration du travail. Il est nécessaire que se mettent en place, au niveau international, une coopération et une solidarité efficaces afin d'éviter le dumping social.*
- ▶ *Les centres d'appel ont connu une expansion très rapide au cours des dernières années, mais leur avenir est incertain à la lumière des changements technologiques et de l'expansion d'Internet. Une formation adéquate est nécessaire pour permettre aux personnels des centres d'appel de faire face aux futurs changements.*