

**Soirée-Débat
"Les Invités"**

*organisée grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse des Dépôts et Consignations
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
Chambre de Commerce et d'Industrie
de Reims et d'Épernay***
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte & Touche
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
FVA Management
IBM
IDRH
IdVectoR*
Lafarge
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
**pour le séminaire Vie des Affaires
***pour le séminaire
Entrepreneurs, Villes et Territoires

(liste au 1^{er} mars 2002)

**LES CENTRES D'APPELS TÉLÉPHONIQUES
MINES D'OR OU MINES DE SEL ?**

par

Jean-Baptiste STUHLIK

Docteur en gestion de l'École polytechnique
Consultant chez GESTE

commentaires de

Emmanuel MIGNOT
PDG de Télétech International

Martine ZUBER
Responsable de la Branche Télécom
pour la Fédération
Communication et Culture de la CFDT

débat animé par

Michel BERRY
École de Paris du management

Séance du 19 novembre 2001

Compte rendu rédigé par Corentin Curchod

En bref

Le téléphone vit sa deuxième jeunesse. L'essor du secteur des centres d'appels montre qu'il peut encore être une mine d'or pour qui veut lancer de nouvelles affaires. Mais si l'on regarde de plus près l'organisation de ces centres et les conditions de travail, un doute apparaît : les mines d'or ne cachent-elles pas des mines de sel ? Pour traiter de ce thème actuel, Jean-Baptiste Stuchlik, membre du cabinet Geste et ancien chercheur au Centre de recherche en gestion de l'école polytechnique passe derrière les coulisses du secteur, et montre que l'aspect terne du sel transparait derrière l'éclat de l'or. Puis Martine Zuber, CFDT, présente une enquête réalisée récemment auprès d'opérateurs de centres d'appels. Selon les premières conclusions, ce qui ressemble à du sel n'en est pas forcément. Enfin Emmanuel Mignot reporte la responsabilité des conditions de travail du secteur sur les clients, qui ne souhaitent pas payer une facture trop salée ! Un débat animé est alors lancé.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ

Michel BERRY : Les centres d'appels téléphoniques ont réinventé le téléphone, en rationalisant son utilisation par les entreprises, et en offrant de nouveaux services aux clients. Mais qui d'entre nous n'a pas déjà senti au bout du fil un "téléacteur" stressé ? Qui n'a pas eu l'impression que l'interlocuteur n'était pas si expérimenté qu'il en avait d'abord l'air ? Ces questions poussent à se demander ce qui se cache derrière l'extraordinaire croissance des centres d'appels, et comment la marier avec la fabrication de compétences. Jean-Baptiste Stuchlik, auteur d'un ouvrage pour l'Anact sur les centres d'appels téléphoniques, a vu de près les conditions de travail dans ce secteur. Il nous apporte son analyse.

Jean-Baptiste STUHLIK : Mine d'or ou mine de sel ? Voilà qui condense de manière fracassante deux visions du secteur ! La première serait celle des managers, pour lesquels l'activité est une source de revenus. La seconde serait celle des employés, victimes d'un néo-taylorisme *high-tech*. Selon moi, il faut dépasser cette dichotomie simpliste, et prendre du recul par rapport aux discours en vogue.

Un secteur à la réalité multiple

Tout d'abord, tentons de définir un centre d'appels. Les numéros verts, azur, ou indigo sont devenus des éléments inévitables de la communication. Ainsi, toute campagne d'affichage insère un numéro permettant d'obtenir des renseignements complémentaires. Ce numéro donne accès à des téléacteurs qui ont pour mission de répondre aux appels, d'informer les interlocuteurs, et de les orienter sur les produits de la marque. L'organisation qui accueille ces téléacteurs est un centre d'appels.

Différents domaines, différents publics

Les secteurs informatique, bancaire, des assurances ou des télécoms sont de grands consommateurs de centres d'appels. Le téléphone offre au client une large gamme de services adaptés, soit par des serveurs vocaux interactifs, soit par des téléacteurs. Mais tous les centres ne sont pas destinés au grand public : certains sont dédiés aux professionnels. Par exemple un garagiste bénéficiera d'un centre d'appels spécifique, qui l'aidera à affiner un diagnostic, ou qui lui permettra de commander des pièces de rechange. Certains centres professionnels ont pour clients d'autres centres d'appels : un téléacteur qui ne sait pas répondre à un problème posé peut appeler un téléacteur de niveau deux, plus compétent. La réalité des centres d'appels est donc multiple : tous les secteurs sont concernés, et ils s'adressent aussi bien aux clients finaux qu'aux entreprises.

Différentes organisations du travail

Un centre d'appels consiste généralement en une série d'îlots ou de rangées de postes, regroupés sur un plateau de cinq à quatre-vingts téléacteurs. L'agencement du centre peut être également plus classique : chaque téléacteur a alors un bureau, une imprimante, et des dossiers.

On distingue quatre types d'organisation de centre. Si une entreprise décide d'organiser elle-même sa relation clientèle, elle va utiliser des salariés sur un plateau en interne : c'est un centre d'appels interne. Elle peut également juger ne pas avoir les compétences pour gérer cette relation, ou considérer que cela lui coûte trop cher. Elle va alors confier la tâche à un prestataire extérieur : le centre est alors externe, ou *outsourcé*. Elle peut vouloir gérer dans ses propres locaux la relation clientèle, sans pour autant embaucher les téléacteurs. Elle va alors louer le personnel spécialisé : le centre d'appels est implanté, ou *insourcé*. Enfin, l'entreprise peut ne pas disposer de locaux adaptés, mais souhaiter faire travailler ses propres salariés. Elle va alors louer un plateau spécialisé, et y envoyer son personnel : on parle d'hôtel de centre d'appels.

À ces quatre types de centre, il faut ajouter les cascades de sous-traitance. Prenons l'exemple d'une émission de téléachat. Généralement, les appels sont pris par un centre d'appels externe. Dans le cas où le produit présenté est supposé avoir un franc succès, la chaîne de télévision va passer un contrat avec un second centre d'appels externe, qui prendra les appels "en débordement". Son rôle est de noter les coordonnées des clients, que le premier centre d'appels recontactera après la fin de l'émission. Cette sous-traitance est invisible pour celui qui appelle.

Définition d'un centre d'appels

Nous proposons donc une définition d'un centre d'appels (inspirée de France Télécom) : c'est une structure fondée sur le téléphone et l'informatique, qui permet une communication directe et à distance, entre un interlocuteur client, prospect, adhérent, usager, et une personne appelée téléacteur qui représente l'entité à l'origine du centre d'appels : entreprise, association, ou collectivité locale. Cette structure a pour but de répondre au mieux aux besoins des usagers, et/ou de développer la relation clientèle sous toutes ses formes.

Cette définition met en avant le lien nécessaire entre l'informatique et la téléphonie. Un des points forts des centres d'appels est en effet la grande traçabilité avec laquelle sont traités les appels : n'importe quel téléacteur peut reprendre le lendemain un entretien téléphonique commencé la veille par un autre téléacteur. Il faut également remarquer la différence dans la définition proposée entre le client, qui appelle pour modifier un abonnement ou un service, le prospect, que le téléacteur appelle dans le cadre d'une campagne de télémarketing, et l'adhérent ou l'utilisateur, dont les requêtes rentrent dans un cadre associatif ou de service public. Enfin, le terme de téléacteur souligne l'aspect dynamique et non mécanique de la relation établie par le centre d'appels avec son interlocuteur. On doit le préférer au terme souvent usité de téléopérateur.

Croissance sans révolution technologique

Depuis cinq ans, le secteur des centres d'appels croît fortement en Europe et en France. Aujourd'hui, 125 000 personnes travaillent comme téléacteurs. Dans les pays anglo-saxons, cela fait au moins quinze ans que ce secteur est en expansion. Notez qu'il n'y a aucune révolution technologique sous-jacente au phénomène : il repose sur une amélioration des techniques existantes.

Des outils pour la souplesse

Par exemple le routeur d'appel – en anglais *automatic call distributor* – est une amélioration du central téléphonique classique : il permet d'orienter un appel vers un poste non occupé, même à plusieurs centaines de kilomètres de distance. On peut imaginer toutes les potentialités de délocalisation qui en découlent, limitées toutefois par les coûts des télécommunications et par la barrière de la langue.

Une deuxième amélioration technique est le couplage téléphonie-informatique (CTI), qui utilise le numéro d'où l'on appelle. Sur l'écran du téléacteur s'affichent l'identité de son interlocuteur et ses caractéristiques "client", comme c'est le cas pour les entreprises de téléphonie mobile, et même les propositions commerciales à lui faire.

Des outils pour la productivité

Une troisième amélioration est le numéroteur prédictif, très utilisé pour gérer les vagues d'appels sortants. Il repose sur les statistiques d'échec des appels, pour cause d'absence de l'interlocuteur ou de poste occupé. Le numéroteur va tenir compte de ce taux d'échec en composant plus de numéros que nécessaire, selon le nombre de téléopérateurs présents. Mais il existe des variations autour du taux théorique, et si l'on est en deçà du taux, les téléacteurs doivent traiter plus d'appels que prévu, et abrégier l'argumentaire commercial malgré les incitations fortes de leur chef d'équipe à vendre un produit ou à décrocher un abonnement.

C'est une source de stress pour les équipes. Dans la gestion des appels, tous les temps sont pris en compte : la durée de la pause entre deux appels, le nombre de sonneries au bout duquel on considère l'appel infructueux, le nombre d'appels infructueux au bout duquel on change de campagne commerciale, etc.

Enfin, les outils statistiques permettent au chef de plateau de connaître en temps réel l'activité de chacun des téléacteurs sous sa responsabilité, et même de les écouter à leur insu. Ce suivi très fin de l'activité n'est pas sans poser un problème d'éthique, bien que la double écoute soit présentée comme une technique de *coaching*.

Un travail taylorien

Les outils techniques présentés ainsi que les modes d'organisation ont une influence sur les conditions de travail des téléacteurs. De manière générale, le travail est de type taylorien, avec une forte parcellisation des tâches. De plus, les contrats de travail sont souvent à temps partiel, pour une meilleure flexibilité.

Une forte spécialisation des téléacteurs

Certains centres sont dédiés aux appels sortants, d'autres aux appels entrants : les téléacteurs sont donc, selon leur type de centre, spécialisés dans l'émission ou dans la réception. Dans un même centre d'appels, on peut avoir une division des tâches entre le passage des commandes, les modifications d'abonnements, la relance en cas de non paiement, etc. Chacun va alors se retrouver toute la journée à faire la même chose. Pour couronner le tout, la marge de manœuvre du téléacteur est limitée par le script, qui est un enchaînement de phrases à répéter scrupuleusement. Les termes utilisés dans les conversations sont donc surveillés, certains termes sont même interdits.

Le télémarketing moins bien loti

Mais on doit distinguer le télémarketing des autres activités. Le télémarketing est un métier difficile, comme l'est celui qui consiste à faire du porte-à-porte. Il faut conclure l'affaire et partir tout de suite. Cette relation à un coup ne nécessite pas une forte qualification et, dans les centres de télémarketing, on s'accommode d'un turn-over important : les conditions de travail sont donc peu susceptibles de s'améliorer spontanément. D'autres activités supposent un suivi à long terme du client, de l'utilisateur, ou du citoyen. Pour offrir un service de qualité, les téléacteurs doivent être formés plus longtemps, avoir suffisamment d'expérience et être eux-mêmes fidélisés par de bonnes conditions de travail et un salaire décent. Dans ce dernier cas, le statut de téléacteur peut évoluer vers un vrai métier aux compétences reconnues.

Vers un vrai métier ?

En effet, répondre au téléphone dans un centre d'appels est plus compliqué que cela en a l'air, car cela suppose de s'exprimer clairement, de savoir mener un entretien, de gérer la distance affective et émotionnelle, et de pouvoir simultanément travailler sur ordinateur et parler au téléphone. C'est un vrai métier ! Tout le monde n'a pas ces compétences, et le système éducatif ne les transmet pas toujours : on constate que des personnes avec le BEPC ou un BEP peuvent être plus aptes à ce travail que des Bac+ 4.

Le secteur se structure ; les partenaires sociaux, jusqu'ici restés à l'écart, s'y intéressent ; les conventions sont encore mal définies. Nous croyons que l'apport des centres d'appels est lié à cette structuration et à cette amélioration des conditions de travail. Pour que le client, le prospect ou le citoyen soit accueilli sans agressivité, qu'il obtienne une véritable réponse documentée, il faut que le téléacteur ne soit pas écrasé par la pression, qu'il puisse tendre et actualiser ses connaissances, qu'il soit écouté pour faire remonter les problèmes, tout un programme !

Contre la tentation de la caricature

Martine ZUBER : Les résultats que je vais vous donner sont partiels, puisque l'enquête n'est pas terminée : sur les 10 000 questionnaires attendus, 1 877 ont été traités. Il faut également noter qu'il ne s'agit pas, comme on dit en statistique, d'un échantillon représentatif, puisque nous n'avons pas pris des individus au hasard. Nous choisissons les centres où l'on trouve des représentants CFDT, et nous organisons avec eux la distribution des questionnaires à l'entrée de l'entreprise. À la sortie, nous récupérons les questionnaires, mais tous les salariés ne répondent pas.

Traiter des conditions de travail dans les centres d'appels suppose de se départir d'un préjugé : celui de les considérer comme un nouveau bastion ouvriériste. Certes, le couplage téléphonie et informatique, le système de double écoute, la rigidité dans la gestion des temps d'appel, le manque d'autonomie en ce qui concerne le discours à tenir à l'interlocuteur, et la difficile identification de conventions collectives pour les salariés concernés, rendent les conditions de travail dans ces centres très particulières. Mais, en réalisant notre enquête à partir de questionnaires, nous avons voulu éviter toute caricature.

La population sondée est plutôt féminine, jeune, et éduquée : plus de la moitié des salariés ont un niveau supérieur à Bac+ 2. De manière surprenante, nous constatons que dans plus de neuf cas sur dix, le contrat de travail est à durée indéterminée, et que seulement un quart des emplois est à temps partiel : voilà qui va à l'encontre des idées reçues ! Mais les conditions de travail peuvent paraître difficiles : avoir deux jours de repos consécutifs est rare, le flux d'appels traités est élevé, et la double écoute, la plupart du temps suivie d'un debriefing jugé utile pour la formation, est génératrice de stress pour plus de la moitié de nos sondés.

Centres externes et centres internes

Un des résultats saillants est la différence entre les centres externes et les centres internes. Les premiers comptent par exemple plus de contrats à durée déterminée et à temps partiel que les seconds. De plus, les salariés externes sont soumis pour leur majorité à un flux particulièrement dense – plus de quinze appels par heure – et à des contrôles inopinés de la part de leurs supérieurs. Dans les centres d'appels internes, les salariés sont plus souvent prévenus des écoutes, mais ces dernières servent également fréquemment à fixer leur niveau de rémunération, ce qui explique le fort niveau de stress chez les internalisés.

Inégalités entre hommes et femmes

Un autre résultat de l'enquête est la différence dans le traitement des hommes et des femmes. Si la rémunération reste modeste dans tous les cas, elle l'est moins pour les premiers que pour les secondes : les tranches les plus élevées comptent une majorité d'hommes, alors que les tranches les plus basses une majorité de femmes. De même, la catégorie *chargé de clientèle*, la plus courante, est essentiellement composée de femmes, alors que les fonctions *service hotline*, *conseiller technique* ou *superviseur*, dont la technicité et la valeur ajoutée sont plus élevées, sont majoritairement tenues par des hommes. Le secteur des centres d'appels ne fait donc pas exception à la règle : le travailleur homme est mieux considéré que sa collègue femme.

Quel statut pour le téléacteur ?

Ces résultats nous posent des questions sur la qualification des téléacteurs. Peut-on dire qu'être salarié en centres d'appels est un métier ? Quelle qualification ce travail exige-t-il ? Comment le définir dans un parcours professionnel ? Comment l'identifier dans des conventions collectives ? Quelle est la valeur ajoutée de cet emploi ? Notre objectif est de répondre à toutes ces questions afin de donner un statut à ces milliers de salariés qui ont choisi cette nouvelle activité à un moment de leur carrière. Le secteur est encore jeune, avec un faible taux de syndicalisation, et un faible attachement des salariés à leur entreprise d'accueil. Nous allons faire bouger les choses !

Un taylorisme nécessaire

Emmanuel MIGNOT : Le secteur est très récent : mon entreprise a marqué ses débuts en 1993. Aujourd'hui, il couvre environ 250 000 emplois en France, et bénéficie d'une croissance d'au moins 30 % par an, tirée par une demande forte. Le métier est de plus en plus complexe, car il comprend des aspects à la fois technologiques, marketing, et organisationnels avec une coordination fine des différents sites.

J'aimerais revenir sur la définition : le fait d'avoir un téléphone, un ordinateur et de rendre des services à distance ne suffit pas pour définir un centre d'appels. Nombre de gens travaillent aujourd'hui avec un téléphone et un ordinateur, et ils ne travaillent pas pour autant dans un centre d'appels. Selon moi, il faut rajouter une caractéristique essentielle : le taylorisme. Si la productivité n'est pas optimisée et mesurée, nous n'avons pas affaire à un centre d'appels.

Cette idée étant clarifiée, on peut évidemment se demander si c'est un mal de mesurer la productivité des gens. Selon moi, la réponse est non, mais je comprends que cela donne lieu à un débat. Toutefois, les centres d'appels ne sont pas les seuls endroits où de telles mesures sont effectuées. Pour lancer le débat, je renverse la question : de nombreuses activités ne donnent lieu à aucune mesure de productivité, est-ce normal ? En tant que client d'entreprises et usager de l'Administration, j'aimerais souvent que le travail de mes interlocuteurs soit plus évalué !

Dans l'exposé, les outils de mesure ont été dénoncés. Mais tout dépend de l'usage que l'on en fait : un outil peut être utilisé par les uns pour faire du flicage, et par les autres pour aider les gens à progresser dans leur métier. La mesure de l'activité n'est pas forcément corrélée à une mauvaise ambiance. Nombre d'entreprises cherchant à améliorer leur productivité et reliant les primes de fin d'année aux résultats obtenus individuellement comptent des salariés motivés et heureux de travailler.

Des outils de maîtrise de la connaissance

Les outils utilisés dans les centres d'appels ont deux originalités : ils sont le fruit d'un assemblage d'outils auparavant dissociés, et ils dépassent le cadre purement technique présenté dans l'exposé. Notre métier consiste à prendre de la connaissance, à la structurer, à la rendre intelligible pour le public concerné, et à la redistribuer dans un minimum de temps. Il s'agit donc plus de maîtriser de la connaissance que de développer des outils techniques. Grâce aux centres d'appels, le consommateur ou l'utilisateur accèdent rapidement et à un juste prix à de la connaissance.

Le niveau d'exigence du grand public croît : il attend des entreprises qu'elles soient disponibles à toute heure pour répondre à ses questions, et supporte de moins en moins d'attendre au téléphone. Ces exigences supposent, à l'autre bout du fil, un individu prenant immédiatement l'appel et répondant rapidement et clairement à la demande formulée. Les centres d'appels sont donc le reflet de nos propres exigences.

Une rémunération corrélée au prix payé

Venons-en à la rémunération. Quel prix les individus sont-ils prêts à payer pour ce service ? En France, nous considérons que ce doit être gratuit. Lorsque nous achetons une imprimante, nous comprendrions mal qu'il faille payer en plus pour apprendre à nous en servir, et serions assez contrariés que, à 20h30, lorsque nous installons notre imprimante, personne ne décroche au service de *hot line*. Mais pensons-nous à ce que coûte une heure du conseiller au bout du fil, à cette heure inhabituelle ? En comptant un salaire *modeste* comme cela a été souligné par Martine Zuber, elle revient à environ 200 francs. Très peu de gens sont disposés à payer une telle somme : nous avons psychologiquement relié la valeur du produit à la valeur du service associé. Il est difficile de revenir en arrière.

De plus, les marges des entreprises du secteur sont minces : les dix leaders en France ont des résultats nets après impôt entre 0 % et 5 %. Les investisseurs ne se précipitent donc pas sur ce secteur, pourtant porteur. Ces contraintes ont des répercussions sur les conditions de travail, décrites par Martine Zuber. Ainsi les centres d'appels internes sont favorisés : les entreprises clientes ne peuvent pas traiter différemment les salariés loués et leurs propres salariés. Les internalisés ont donc les avantages, les droits, et les rémunérations en vigueur dans l'entreprise cliente. C'est très différent pour les centres d'appels externes, soumis à une forte concurrence, et réalisant souvent les prestations les plus ingrates. Obligés d'opter pour des prix bas, ils voient leurs marges écrasées.

En France, le secteur a eu des débuts chaotiques : les entreprises ont mal vendu leur image, elles n'ont pas résisté à la tentation du dumping social, et nous portons ces erreurs aujourd'hui comme une croix. Dans les autres pays européens, en particulier en Allemagne, les prix sont plus élevés, les salariés en général mieux traités, et les marges sont meilleures.

DÉBAT

Michel Berry : Vous parliez des exigences des clients et des conditions de travail des téléacteurs. Si je suis client, je préfère avoir une relation suivie avec un conseiller, plutôt que de tomber à chaque appel sur un interlocuteur différent. Puis-je, en tant que client, demander à ce que mon téléacteur préféré me rappelle ?

Emmanuel Mignot : Techniquement, c'est possible. Mais ce dont vous parlez est une relation ordinaire qui n'a rien à voir avec un centre d'appels. Ce dernier suppose une certaine taylorisation : il ne s'agit pas de développer des relations durables, mais de les rendre économiques, professionnelles, dynamiques. De plus, en vous rappelant, le téléopérateur dépense du téléphone, alors que normalement, sa valeur ajoutée est rémunérée par des services kiosques de type 2,23 francs la minute. Mais le superviseur peut juger judicieux d'un point de vue économique de vous faire rappeler.

Quelles sont les attentes des clients ?

Un intervenant : *J'ai eu le sentiment désagréable que vous cherchiez à nous rendre responsables, en tant que consommateurs, de la situation des salariés des centres d'appels. Pour ma part, je préfère avoir au bout du fil un téléacteur bien dans sa peau, sympathique et non stressé. Une expérience désagréable avec la hotline d'un modem m'a fait promettre ne plus jamais acheter la marque. Ne vous trompez-vous pas sur les attentes des consommateurs ?*

E. M. : Vous voulez le beurre et l'argent du beurre ! Quand vous achetez un modem à 500 francs, et qu'il faut deux heures pour vous aider à l'installer, l'entreprise ne s'y retrouve pas. Si vous voulez bien payer l'assistance, il n'y a plus de problème.

Mes entreprises clientes font des calculs pour réduire leurs coûts. Or, le coût marginal du service rendu est croissant : satisfaire 70 % des appels est possible, mais atteindre 100 % est impossible à un coût raisonnable. Ceci s'explique concrètement : imaginons que mon centre traite en moyenne cent appels à l'heure. Deux heures par jour, il reçoit cinq cents appels. Puis-je employer cinq fois plus de monde toute la journée pour ne pas manquer d'appels aux heures de pointe ? Non. Pour optimiser la gestion du personnel, j'embauche le juste milieu, ce qui permet de ne pas trop perdre d'appels dans les pics, et d'organiser des formations le reste du temps. L'entreprise est une entité économique dont l'objectif est de tirer le meilleur parti de ses ressources. Ce ne veut pas dire qu'elle ne respecte pas l'individu : pour qu'il reste dans l'entreprise, qu'il en dise du bien et qu'il soit motivé, il faut lui assurer un minimum de confort, de la reconnaissance et lui procurer du plaisir dans son travail.

M. B. : Si les 20 % d'appels qui n'aboutissent pas sont mis en boucle sur *Les quatre saisons* et payent 2,23 francs la minute, il n'y a pas de raison de s'en priver !

Une qualité totale à 70 % ?

Int. : Dire "nous ne pouvons traiter que 70 %" est scandaleux, car ces 70 % sont les cas faciles. Dès que vous avez un problème sérieux, qui demande du temps, vous n'obtiendrez donc jamais satisfaction. On est très loin de la qualité totale prônée à la fin des années 1980 !

E. M. : Traiter les cas faciles : c'est bien à cela que sert un centre d'appels. Les 30 % qui restent demandent une prestation plus élaborée, nécessitant peut-être l'intervention d'un spécialiste, et même parfois du concepteur du produit. Un centre d'appels ne peut pas embaucher un spécialiste qui ne sera utile que pour quelques appels de ce genre ! Nous apportons une réponse instantanée quand c'est possible, mais cela ne signifie pas que nous raccrochons au nez des cas difficiles : nous les adressons à un service plus compétent ou, si cela est prévu, à un centre d'appels de niveau supérieur.

Téléacteur : un faux métier ?

Int. : Pensez-vous qu'il est possible de parler de métier quand la tâche consiste à lire un texte écrit sur un écran, sans aucune autonomie ? J'en doute.

E. M. : Quel centre d'appels avez-vous donc visité ? La plupart du temps, le travail d'un téléacteur ne consiste pas à lire un script, surtout dans les réceptions d'appels. Il est vrai que dans le télémarketing, la démarche est très guidée. Chez Télétech, nous avons un faible taux de turn-over : il est de 3,5 % à 5 % par an, selon les centres dans lesquels nous sommes implantés. C'est bien le signe que nos conseillers se sentent bien traités chez nous ! Ces gens-là font un véritable métier, qui ne consiste pas à répondre au téléphone : ils apportent une valeur ajoutée à leurs interlocuteurs.

Externaliser, bonne action ou bonne affaire ?

Int. : L'externalisation géographique des centres d'appels n'est-elle pas source de dumping social ?

J.-B. S. : En général sont délocalisés les services à faible valeur ajoutée, alors que les services stratégiques sont gardés en France. On assiste donc à une segmentation géographique des centres d'appels.

Martine Zuber : La délocalisation ne concerne pas uniquement l'étranger, puisque l'on assiste à une forte délocalisation vers la province. C'est un enjeu important pour les collectivités territoriales, qui cherchent à attirer ces foyers d'emplois. Les délocalisations à l'étranger peuvent être motivées par des conventions collectives moins contraignantes pour l'entreprise, donc moins avantageuses pour les salariés. En ce sens, on parle de dumping social. Mais pour les centres d'appels français, les délocalisations doivent s'effectuer dans un pays où l'on parle la langue, ce qui limite les choix.

E. M. : Garder les activités à valeur ajoutée : ce n'est pas toujours le cas. IBM a ainsi voulu conserver un centre d'appels, IBM Direct, à Orléans. Ce centre était le plus performant et le plus qualitatif du groupe, mais il était de loin le plus onéreux. Il a fermé l'an passé, et a été délocalisé en Irlande pour réaliser des économies.

Télétech est un pionnier des implantations en province. Nous avons fait le choix de nous implanter en milieu rural, en dehors des grandes villes. Bien entendu, j'ai demandé des aides pour cela : les subventions sont faites pour être dépensées, surtout si elles servent à créer des emplois là où il n'y en a plus. Mais les aides sont plafonnées en Europe à 15 % de l'investissement réalisé, ce qui est peu. Il faut donc avoir vraiment envie de s'implanter dans de telles régions ! Cela prend du temps, l'environnement n'y est pas très favorable, le personnel n'y est pas formé, il n'y a pas beaucoup d'universités à proximité...

Pour ce qui concerne les implantations à l'étranger, au Maroc, en Roumanie, etc., il faut également en avoir envie, car cela prend du temps. Nous avons initié un programme d'implantation au Maroc cette année, mais nous travaillons sur ce projet depuis avril 1997.

Une fois que l'on est installé sur place, nous constatons que le personnel est moins payé qu'en France, mais qu'il se considère comme très bien payé, qu'il est jeune – il y a 28 % de chômage chez les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur marocain – et qu'il est motivé. Bien formé, il connaît l'informatique, est très à l'aise avec les techniques, a le sens du contact, et s'exprime assez facilement en trois langues. Cela donne à réfléchir.

Le taylorisme : menace ou opportunité ?

Int. : *Je crois que le taylorisme est un choix des centres d'appels, et non une fatalité, comme le sous-entend Emmanuel Mignot. Ce choix n'est à mon avis pas le meilleur, car il va faire du téléacteur un OS du tertiaire, empêchant tout espoir de professionnaliser l'activité. Pourquoi n'adoptez-vous pas des formes d'organisation plus épanouissantes pour le salarié ?*

J.-B. S. : Le taylorisme n'est pas synonyme d'organisation rigoureuse du travail, mais suppose que le travail est organisé par un autre que celui qui l'exécute. Dans le management scientifique défini par Taylor, il y a les gens qui savent, et ceux qui exécutent. C'est un gros problème dans les centres d'appels : il n'y a pas de remontée d'information. On assiste donc à une dégradation de la qualité de service, malgré une technicité croissante. Je suis pour une meilleure remontée de l'information : les téléacteurs doivent pouvoir rendre compte de ce qui se passe quand ils sont au contact des clients, ils doivent être capables de traiter plusieurs types de demande, la gestion des connaissances doit pouvoir s'adapter rapidement. L'amélioration de la qualité du service suppose donc de quitter le modèle taylorien.

E. M. : Pour moi, le taylorisme n'a rien de négatif : il s'agit d'identifier des tâches homogènes, et de les dissocier pour améliorer la productivité. Cette vision est issue des donneurs d'ordres, qui parcellisent leur demande en prises d'appels et envois d'appels par exemple, ou en niveau 1 et niveau 2 de compétence. Après, on a le choix des cadences à exiger, et du type de mission. Je ne suis pas de ceux qui acceptent des cadences de quinze appels à l'heure, et je ne prends que des missions à valeur ajoutée : nous choisissons nos clients.

Il y a d'autres modes d'organisation que le mode taylorien, mais dans les centres d'appels, pour rendre les services qui nous sont demandés, c'est celui qui fonctionne bien actuellement. Cela n'empêche pas que les missions aient du sens, et que nos téléacteurs aient de l'autonomie. Par exemple, pour la *hotline* d'Epson, nous avons regroupé le personnel par spécialité : scanners, vidéo projecteurs, et appareils photos numériques. Le premier groupe est capable d'expliquer comment ajuster la colorimétrie sur le traitement d'un scanner : on est loin d'un OS du tertiaire ! On parle de taylorisme car on sait combien de temps cela doit prendre, quels mots utiliser pour que les gens comprennent, etc.

Vers une taylorisation de la connaissance ?

Int. : *Comment concilier taylorisme et gestion de la connaissance ?*

E. M. : Notre métier consiste à concilier les deux. Nous prétendons mettre en forme une certaine connaissance pour la restituer, mais il ne s'agit pas de faire le métier de nos clients. Nous travaillons pour Epson, mais nous ne sommes pas des spécialistes en imprimantes : notre premier travail a été de comprendre leur métier, de recenser les grandes problématiques, de structurer les solutions, de définir la meilleure manière de les exposer, et de les enregistrer dans des bases de données couplées à des systèmes experts. Nos conseillers ont donc tous un vernis technique sur le produit, ils sont capables d'utiliser les outils d'aide au diagnostic, de délivrer une solution, et d'expliquer comment la mettre en œuvre. C'est de la taylorisation des tâches, qui permet de structurer la connaissance.

Ce formatage peut être jugé contraignant par ceux qui peuvent s'en dédouaner. Mais il est indispensable pour les autres. Lorsque nous nous implantons en milieu rural, nous pouvons, grâce à ces outils de gestion de la connaissance, offrir des emplois à ceux qui ne s'en voient plus proposer. Évidemment, si nous embauchons un Bac+ 4, il vivra comme une vexation le fait d'être autant guidé dans sa démarche. Je plaide pour des systèmes intelligents, qui offrent un soutien nécessaire à nos employés, sans pour autant les prendre pour des incompetents.

Plutôt or ou plutôt sel ?

Int. : *Je suis tout de même étonné que l'enquête n'ait mis au jour aucune mine de sel !*

M. Z. : On a bien vu que la réalité est très nuancée. Il est vrai que le rapport à la machine est difficile dans ces métiers. Cela demande des compétences particulières : contrairement au travail à la chaîne, il y a une charge mentale, puisque le téléacteur doit comprendre en permanence ce que l'interlocuteur dit. Selon nous, le gros problème est lié à la reconnaissance de ces compétences. Créer des emplois est une chose, mais assurer un vrai métier en est une autre. Or, aujourd'hui, les formations dispensées à ces chargés de clientèle paraissent bien minces : elles s'apparentent plus à de l'information sur les produits, et à un mode d'emploi de l'outil informatique. Selon nos résultats, 80 % des salariés des centres d'appels envisagent de quitter l'entreprise, ce qui prouve qu'il est très difficile pour eux de se projeter sur le long terme dans cet environnement. Nous souhaitons enrichir ces emplois, créer de vraies compétences, et organiser la validation des acquis professionnels. Mais parler de mines de sel est caricatural !

Int. : *Je voulais justement saluer la nuance avec laquelle Martine Zuber a présenté son enquête. Je travaille pour une société d'intérim, et nous avons sept cents intérimaires qui travaillent pour des centres d'appels. Ce sont majoritairement des jeunes de moins de vingt-cinq ans, de niveau Bac au maximum, et leur travail n'a rien à voir avec des mines de sel : ils sont chauffés et confortablement installés, leur intellect fonctionne car ils apprennent, ils sont en situation de liberté, et ils sont stressés comme tout un chacun. Peut-on se passer de ces créations d'emplois ? Non. Par les centres d'appels, il y a un apprentissage de connaissances pour les jeunes, mais l'image dégradée de ce métier les pousse à ne pas vouloir rester, ce qui explique les forts taux de turn-over constatés. Cela dit, le recyclage ne pose pas de problème, preuve que ces jeunes n'ont pas perdu leur temps.*

La qualité de service : un faux prétexte ?

Int. : *Je me demande ce que l'on entend par "amélioration de la qualité de service". Pour ma part, je ne crois pas que les centres d'appels y contribuent. On assiste avec ces nouveaux moyens de communication impersonnels et standardisés à une moindre personnalisation, contrairement à ce que l'on veut nous faire croire.*

E. M. : Ce métier doit résoudre une véritable quadrature du cercle, en satisfaisant les attentes des consommateurs, des clients, et des salariés. Mais nos véritables donneurs d'ordres sont les entreprises clientes : elles payent. Toutes les entreprises n'ont pas une grande latitude financière, mais finissons-en avec l'idée qu'elles ne se préoccupent ni de leurs clients, ni de leurs salariés !

Pour offrir une qualité de service, l'entreprise cherche à minimiser le risque qu'elle encourt en confiant à un prestataire la gestion de sa relation clientèle : définir des standards rassure. Mais elle attend que nous dépassions ces standards pour créer une véritable relation de personne à personne avec ses clients. Le terme téléacteur prend tout son sens : il s'agit pour nos salariés de jouer le rôle de l'entreprise cliente.

Qu'entendre, alors, par qualité de service ? Vous avez raison : le terme n'est pas facile à définir. Dans les appels d'offres que nous traitons, la qualité de service se résume à un taux d'appels pris dans un certain délai : c'est tout ! Évidemment, notre travail consiste en un peu plus que cela : en particulier dire la bonne chose et faire passer un minimum de gentillesse.

Int. : *Mais alors, en quoi un centre d'appels améliore-t-il le service client ?*

E. M. : Dans une dématérialisation croissante de l'économie, à travers internet par exemple, qui est un média froid, le centre d'appels restera le supplément d'âme dont les entreprises ont besoin dans la relation avec leurs clients.

Présentation des orateurs :

Jean-Baptiste Stuchlik : ingénieur de l'École polytechnique, docteur en gestion et psychosociologue ; il est consultant en organisation et nouvelles technologies chez Geste. Il a travaillé comme chercheur et publié pour l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, *Repères sur... le travail dans les centres d'appels téléphoniques*, Éditions ANACT, 2002.

Emmanuel Mignot : IPAG 77, DEA Marketing. Création en 1983 de Multicontact ; en 1985 de GIE RDV. Intégration dans Young & Rubicam, en 1987. Gestion en 1990 de téléachats de TF1, la 5 et M6. Création en 1993 de Teletech International. En 1997 création et présidence de la Commission Centres d'Appels au sein de l'organisation professionnelle TENOR. Création de 6 plates-formes dont 5 en régions, pionnier de l'implantation en milieu rural. La dernière, au Maroc, comptera 4000 positions de travail et 6 000 emplois.

Martine Zuber : secrétaire nationale à la fédération communication et culture de la CFDT, copilote de la campagne Centres d'appels "Travail en question" avec les fédérations CFDT des Services et des Postes et Télécoms. Coauteur avec Gilles Desbordes, Daniel Guillot et Philippe Maussion, (CFDT) du rapport *Le travail dans les centres d'appels téléphoniques*.
zuber-martine@fcc-cfdt.net
Site web : www.fcc-cfdt.net

Diffusion mars 2002