



A leur service?

>> PRATIQUES SALARIALES

>> DE QUALITE DANS LES

>> CENTRES D'APPELS

Was kann ich
für Sie tun?

¿A sus órdenes?

Tot hun dienst?

Come possiamo
esservi utile?

A leur service?

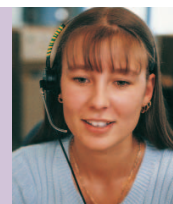
Как да Ви помогнем?

Jane Paul &
Ursula Huws
for the
TOSCA
Project



Français

Synthèse



En Europe, les centres d'appels représentent un secteur d'emploi florissant. Deux millions d'européens travaillent dans des centres d'appels et ce sera probablement le cas de bien d'autres à l'avenir.

Ce manuel s'inspire des recherches sur les conditions de travail dans les centres d'appels menées dans sept pays d'Europe via le projet TOSCA¹, financé par le programme Technologies de la Société de l'Information (TSI) de la Commission européenne.



Premier projet européen de recherche exploratoire sur les conditions de travail dans les centres d'appels, TOSCA comporte un examen complet des faits, une enquête sur les centres d'appels réalisée en Belgique, en Bulgarie, en France, en Allemagne, en Irlande, en Italie, en Espagne et au R-U, ainsi que des études de cas approfondies pour chacun de ces pays afin d'obtenir une vision détaillée des conditions sociales dans les centres d'appels². Dirigé par la Confédération Européenne des Syndicats (CES), le projet TOSCA est inédit également parce qu'il est le seul projet piloté par un syndicat et financé par le programme TSI de la Commission européenne.

Cette étude examine les conditions de travail dans un grand nombre de centres d'appels européens différents, répartis dans divers secteurs. Elle s'interroge sur les actions présentes et futures susceptibles d'y favoriser de bonnes pratiques salariales. Cette étude s'adresse à quiconque s'intéresse à l'amélioration des conditions de travail dans ce domaine. Elle a pour objectif de fournir une orientation pratique aux décideurs, directeurs des ressources humaines, syndicalistes, formateurs, consultants en recrutement, spécialistes de la santé et de la sécurité au travail et autres personnes intéressées par l'amélioration des conditions de travail dans les centres d'appels européens.

¹ Table d'Observation Sociale des Centres D'Appels.

² Les rapports issus de l'enquête et des études de cas réalisées par TOSCA sont disponibles sur le site Web de Tosca à l'adresse <http://www-it.fmi.uni-sofia.bg/TOSCA/>

2 QUE PEUT-ON FAIRE POUR VOUS? PRATIQUES SALARIALES DE QUALITE DANS LES CENTRES D'APPELS

>> Remuneration

L'équité, l'égalité des salaires et la transparence sont autant de garanties de pratiques salariales de qualité. À cet effet, les centres d'appels doivent mettre en place des systèmes de rémunération qui fournissent des salaires « naturels » et récompenser les employés de manière équitable, cohérente et conforme au travail effectué. Ce manuel traite les éléments principaux des systèmes de rémunération dans les centres d'appels, y compris la rétribution des employés atypiques et les conditions juridiques qui affectent la rémunération dans le contexte européen.

>> Contrôle des performances

Le contrôle des performances est une caractéristique quasi universelle des centres d'appels. Il revêt différentes formes, mais le contrôle électronique des performances est à l'origine de la plupart des réclamations émises par les opérateurs. Cette enquête traite certains problèmes rencontrés: objectifs de performances irréalistes et pressions excessives, contrôle démesuré, restriction des déplacements individuels, communications et pauses, ainsi que violation de la vie privée.

Dans ce domaine, des pratiques salariales de qualité veillent à ce que:

- Les besoins des employés soient pris en compte dans la conception des systèmes de contrôle des performances
- Le personnel reçoive une formation et une assistance appropriées
- Les employés des centres d'appels soient consultés au sujet de la conception et du fonctionnement des systèmes de contrôle des performances
- Les méthodes de contrôle et les critères d'évaluation soient cohérents, clairs, transparents et impartiaux

- Les chefs d'équipes soient formés pour fournir un feedback positif à leur personnel dans le but d'améliorer les performances, plutôt que d'appliquer des sanctions disciplinaires.

>> Horaires de travail

L'organisation du temps de travail est un problème critique pour les centres d'appels. Nombre d'entre eux sont accessibles la nuit ou 24h/24 et/ou couvrent plusieurs fuseaux horaires. Aussi, l'utilisation intensive du travail en postes et des heures supplémentaires peut-elle poser des problèmes importants à leurs personnels et responsables. Il s'agit notamment de risques supplémentaires pour la santé et la sécurité des salariés, ainsi que de difficultés à recruter et à conserver le personnel expérimenté, ce qui entraîne un taux élevé de renouvellement des salariés, un manque de motivation, des coûts importants, ainsi qu'une productivité en baisse et des services de moins bonne qualité. Il convient donc de gérer les horaires de manière positive, de sorte à servir les intérêts des employés et des employeurs.

Ce manuel aborde les aspects juridiques des quotas d'heures hebdomadaires, des pauses, du travail en postes, des procédures de rappel et de service minimum, des heures supplémentaires, des horaires flexibles, du travail à temps partiel et des problèmes annexes tels le transport, la sécurité et les aménagements sociaux.

Voici des exemples de pratiques salariales de qualité: participation à la répartition du travail en postes et flexibilité dans la prise des pauses, y compris les pauses d'écran et de récupération après les appels difficiles, offensants ou stressants.

SYNTHÈSE



>> Structures et systèmes organisationnels

Les structures et systèmes organisationnels sont essentiels à la fourniture de services et aux relations de travail au sein des centres d'appels. L'organisation du travail peut avoir une influence sur chaque aspect des fonctions d'un centre d'appels, notamment: relations avec l'encadrement, gestion des performances, recrutement, définition des postes, des besoins de fonctionnement, gestion des ressources humaines et relations professionnelles.

Ce manuel aborde:

- Les responsabilités de la direction et les processus de prise de décision
- L'organisation du travail
- La répartition du travail et la définition des postes
- La composition et la direction des équipes
- L'affectation du personnel
- Le travail à domicile.



>> Recrutement, formation et développement du personnel

La croissance rapide des services de centres d'appels et la compétition féroce qui règne sur le marché européen montrent l'extrême importance des questions de recrutement, de fidélisation, de formation et de développement dans la gestion des centres d'appels. Mais un travail répétitif, des conditions de travail stressantes, une rémunération relativement faible et des perspectives limitées de carrière et d'augmentation peuvent faire que le personnel des centres d'appels est souvent volatil. Cela donne lieu à un taux annuel de rotation du personnel élevé, et donc à des frais de recrutement et de formation importants à la charge des employeurs. En l'absence de stratégies efficaces pour lutter contre ces phénomènes, les grands centres d'appels sont les plus enclins à se rabattre massivement sur une main-d'œuvre occasionnelle, temporaire ou nomade (par exemple, les étudiants) qui risque de ne pas posséder les qualifications requises pour ce travail.

La formation et le développement de la carrière sont aussi importants pour les responsables et les chefs d'équipes que pour les opérateurs. Les services proposés par les centres d'appels changent souvent, de même que la technologie sur laquelle ils reposent. Le rythme et la nature de ces changements prouvent que les responsables et les chefs d'équipes ont besoin de formation et de compétences administratives spécifiques, notamment en termes de gestion des changements, de ressources humaines, de constitution d'équipes et de développement des systèmes de gestion.



Cette section du manuel examine plusieurs initiatives prises conjointement par les employeurs, les syndicats, les professionnels du recrutement et les formateurs afin de s'attaquer à ces problèmes.

>> Santé et sécurité

La protection des employés en matière de santé, de sécurité et de bien-être est un point essentiel des pratiques salariales de qualité. Le travail dans les centres d'appels implique des risques importants en matière de santé et de sécurité qui ne sont pas toujours reconnus ni combattus. Par conséquent, de nombreux centres d'appels européens enregistrent un taux d'absentéisme important pour cause de maladie. Les risques encourus sont:

- Mauvais état de santé dû au stress
- Aphonie au travail
- Choc acoustique
- Fatigue visuelle
- Troubles de l'appareil musculo-squelettique
- Blessures dues aux efforts répétitifs
- Violence et harcèlement
- Problèmes de posture ayant des répercussions sur la santé des femmes enceintes et des enfants à naître.

Ce manuel résume les risques liés au travail dans les centres d'appels et la manière de les prévenir ou de les contrôler. Il s'intéresse

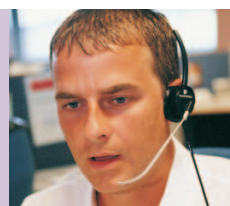
également à l'aménagement de structures de bien-être dans les centres d'appels et aux problèmes de santé et de sécurité rencontrés par les opérateurs travaillant à domicile. Il traite des obligations légales des employeurs en centre d'appels au sujet de la gestion des risques, de la santé et de la sécurité, notamment l'évaluation, la prévention et le contrôle de ces risques.

>> Égalité professionnelle et culture d'entreprise

De bonnes conditions de travail requièrent un traitement équitable et juste. Ce manuel examine certains aspects importants de la culture d'entreprise et des pratiques relationnelles et organisationnelles dans les centres d'appels, dont l'égalité et la dignité au travail, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, ainsi que de plus amples problèmes de discrimination. Il s'intéresse aux lois européennes et à leurs applications dans les centres d'appels. Il présente des exemples de bonnes pratiques salariales: développement d'une culture d'entreprise positive et productive qui préserve la dignité au travail, favorise l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et supprime les obstacles à l'emploi, à la formation et au développement, permettant ainsi aux employeurs des centres d'appels d'utiliser pleinement les compétences et le potentiel de leur main-d'œuvre.

Les demandes d'heures supplémentaires et de flexibilité au niveau de l'affectation du personnel peuvent paraître contradictoires aux employés et rendent difficile l'harmonisation entre travail dans un centre d'appels et vie privée. Employeurs et employés auraient avantage à privilégier

SYNTHÈSE



une approche plus souple qui équilibre les besoins commerciaux et les besoins individuels.

Parmi les mesures pratiques visant à améliorer la culture d'entreprise et l'égalité professionnelle, on compte les horaires flexibles, les politiques et procédures de qualité efficaces, les congés de maternité et parentaux, les services de crèche, l'égalité d'accès à la formation et aux promotions et les aménagements pour les employés handicapés.

>> Problèmes de relations professionnelles

La liberté d'association et la liberté d'expression sont des Droits de l'Homme fondamentaux, que ce soit dans la vie professionnelle ou privée. Les pratiques salariales de qualité reconnaissent ces droits et favorisent la consultation et la représentation collective du personnel.

Cette étude examine la collaboration à tous les niveaux entre employeurs, employés, représentants du personnel et autres parties intéressées en vue de développer et de promouvoir de bonnes conditions de travail dans les centres d'appels. Elle rappelle les bases de la négociation collective et de l'organisation en syndicat dans les centres d'appels, ainsi que certaines initiatives novatrices et conventions. Malgré les obstacles rencontrés dans ce domaine, notamment le caractère volatil de la main-d'œuvre, des progrès considérables ont été réalisés, en particulier dans les secteurs où l'organisation et la représentation collectives possédaient une longue tradition.

>> Conclusions

L'activité des syndicats et l'approche proactive de certains employeurs progressistes ont permis d'améliorer les conditions de travail dans les centres d'appels.

Dans certains cas, d'autres décideurs politiques tels que les organismes gouvernementaux, la Commission européenne et les ONG ont également joué un rôle en finançant des recherches, des plans de formation ou des projets pilotes, en organisant des conférences ou des séminaires, en élaborant des stratégies de développement économique régional impliquant les centres d'appels et via de nombreux autres moyens. Ces efforts ont produit des bénéfices durables, à la fois pour les employés et les employeurs.

Ces dernières années, des progrès significatifs vers de meilleures conditions de travail dans les centres d'appels ont été réalisés. De plus en plus de centres d'appels tentent de rompre avec leur image négative et recherchent des solutions positives et définitives favorables à l'individu.

La nécessité de changer ne fait guère de doute. Si l'on ne parvient pas à briser le schéma bas salaire, manque de flexibilité, charges de travail importantes, objectifs de performances irréalistes, contrôles permanents, définitions des postes inadaptées et conditions de travail nuisibles pour la santé, les problèmes actuels subsisteront et engendreront de sérieux risques pour l'avenir.

Dans certains centres d'appels, un changement des valeurs de l'entreprise pourrait garantir que les bénéfices à court terme tels que l'augmentation de la productivité, le respect des objectifs ou



l'obtention de contrats ne soient pas engloutis par les inconvénients à long terme engendrés par l'absentéisme pour cause de maladie, un taux élevé de renouvellement du personnel, une faible productivité ou des services de piètre qualité.

Les syndicats doivent jouer un rôle important dans la conception des futurs centres d'appels et de contacts tout en s'assurant que les changements à venir profiteront au personnel de ces centres. Collaborer entre pays européens, partager les informations, les exemples de bonnes pratiques salariales et l'expérience acquise dans le passé, niveler par le haut les centres d'appels peut rendre ces changements efficaces. Les syndicats devront agir simultanément sur plusieurs fronts pour atteindre ces vastes objectifs.

À tous les niveaux, ils devront continuer à promouvoir les valeurs traditionnelles et calendriers des négociations développés dans d'autres secteurs et les transférer vers ce nouvel environnement professionnel qu'est le centre d'appels. Ces revendications portent notamment sur les

augmentations salariales, sur davantage de suivi et de sécurité dans les contrats de travail, sur la lutte contre le stress, sur la garantie d'une meilleure consultation des employés au sujet des rythmes de travail, sur l'amélioration de l'ergonomie des postes de travail, ainsi que sur les horaires, les congés et la protection de la vie privée des employés.

Toutefois, ces rôles traditionnels ne sont pas suffisants en eux-mêmes. Pour s'attaquer aux problèmes spécifiques à l'emploi dans les centres d'appels, les syndicats devront ajouter à leur rôle de négociateurs et de représentants collectifs habituels des services davantage spécialisés et personnalisés. Par ailleurs, ils devront revoir les relations entre les fédérations afin de prendre en compte la mobilité intersectorielle, de développer une coopération plus étroite au-delà des secteurs et des frontières nationales, tout en étant plus ouverts aux besoins des employées.

Il faut toutefois reconnaître que pour de nombreux employés, le travail en centre d'appels demeure une forme d'emploi transitoire. Il peut être considéré comme un travail temporaire pendant des études ou qui permet d'évoluer vers un autre mode de vie, comme s'occuper de jeunes enfants ou d'un parent malade. Dans ce cas, il est très important de prendre des mesures garantissant aux employés des centres d'appels l'accès à des possibilités d'apprentissage. Elles leur permettront d'acquérir de réelles compétences personnelles qu'ils conserveront dans d'autres secteurs de l'économie ou utiliseront en tant que citoyens de la société d'information.

Partenaires de TOSCA



**Confédération
Européenne
des Syndicats**



**Analytica Social and
Economic Research (R-U)**



**Communications
Workers Union
(Irlande)**



**Confédération
Générale du Travail
(France)**



**Fundacion Formacion y Empleo
"Miguel Escalera" (Espagne)**



**Institut de Formation
Syndicale Internationale de la
FGTB (Belgique)**



**Institut Syndical d'Etudes et
de recherches Économiques et
Sociales (France)**



ISA-Consult (Allemagne)



**Istituto di Ricerche
Economiche e
Sociali (Italie)**



**Université de Sofia
(Bulgarie)**

Le travail dans un centre d'appels est sans doute la forme d'emploi la plus florissante en Europe, mais elle est également la plus controversée. Les deux millions d'européens actuellement recensés comme travaillant dans des centres d'appels sont-ils victimes d'une nouvelle forme d'esclavage? Ce nouveau secteur peut-il au contraire fournir une base pour la création de postes de grande qualité dans une économie de l'information ultra-dynamique? Tandis que certains centres d'appels rencontrent des problèmes aigus d'épuisement, de stress et d'absentéisme chez les opérateurs ainsi que des taux élevés de renouvellement du personnel, d'autres ont réussi à créer des environnements agréables avec de bonnes conditions de travail et des possibilités de développement professionnel au profit d'une main-d'œuvre motivée et satisfaite. Comment y sont-ils parvenus?

Cette étude, qui fait autorité, s'appuie sur de vastes recherches menées dans 7 pays d'Europe via le projet TOSCA financé par la Commission européenne et dirigé par la Confédération Européenne des Syndicats. Elle est ciblée sur les employeurs, les syndicats, les formateurs, les agences de recrutement, les décideurs et toutes les personnes intéressées par l'amélioration des conditions de travail dans cet important et nouveau domaine d'emploi.

Illustrée par de réels exemples de réussites, l'étude présente succinctement les principaux vecteurs de bonnes conditions de travail dans tous les aspects des centres d'appels: rémunération, contrôle des performances, horaires, structures organisationnelles, recrutement, formation, développement du personnel, santé et sécurité, égalité au travail, culture d'entreprise et relations professionnelles.

Pour savoir comment obtenir une copie de ce rapport de 80 pages, visitez le site TOSCA à l'adresse: <http://www-it.fmi.uni-sofia.bg/TOSCA/>

Coordinateur TOSCA
Willy Buschak
Confédération Européenne des Syndicats
Boulevard du Roi Albert II, 5
Bruxelles 1210
Belgique
Tel: +32 2 224 0411
Fax: +32 2 224 0454
Email: wbuschak@etuc.org

Conception: Andrew Haig et Associates

Impression: CGT