



Tout un monde au téléphone

Des employés de centres d'appel du monde entier nous parlent de leur travail

UNAI telecom
global
union

Tout un monde au téléphone

**Des employés de centres d'appel du monde
entier nous parlent de leur travail**

Un rapport pour UNI Global Union

Rédigé par Andrew Bibby

Septembre 2009

Contents

Introduction.....	5
Aux quatre coins du monde.....	6
Rendre service aux clients – la satisfaction au travail dans un centre d'appels	8
Comment trouver sa voie: les parcours professionnels dans les centres d'appel	8
une flexibilité équitablement répartie.....	9
Accordez-moi une pause.....	9
La santé d'abord.....	10
Le stress, le stress, le stress.....	10
Soyons plus forts ensemble	11
Quelques références	13

Tout un monde au téléphone

Des employés de centres d'appel du monde entier nous parlent de leur travail

Introduction

Les centres d'appel font désormais partie de la vie quotidienne. Qu'il s'agisse d'acheter ou de vendre, planifier un voyage, obtenir des renseignements financiers ou résoudre des problèmes d'informatique, ces tâches et bien d'autres encore se font de plus en plus souvent par téléphone.

Des centaines de milliers de personnes exercent aujourd'hui un emploi qui était presque inconnu il y a 15 ans.

Nous avons interrogé 12 travailleurs de centres d'appel des quatre coins du monde. Ils vivent dans des sociétés et cultures différentes mais ont aussi beaucoup de points communs. Ils partagent une même fierté qui les pousse à travailler de façon professionnelle, et aussi la satisfaction de rendre service à ceux qui les appellent. Les méthodes de travail sont les mêmes et leur temps de travail est également contrôlé par la même technologie de distribution automatique des appels.

Mais si les méthodes se ressemblent, les conditions de travail sont parfois très différentes. Certains centres offrent de bonnes conditions à leur personnel alors que d'autres salariés sont tenus à des objectifs de rendement irréalistes, dans un univers où l'être humain doit obéir à la technologie, où le travail est stressant voire dangereux, et dans des conditions où il est difficile de fournir un service de qualité.

Cela est inacceptable. UNI Global Union fait campagne depuis longtemps pour que tous les travailleurs de centres d'appel aient un travail décent. S'appuyant sur les témoignages de personnes qui travaillent tous les jours dans les centres d'appel, le présent rapport suggère des méthodes pour y parvenir.



Aux quatre coins du monde



Anna Bloomquist vit à Everett, une ville de l'Etat de Washington, aux Etats-Unis. Elle travaille pour une grande société de télécoms. Elle s'occupe des clients des entreprises qui ont des problèmes avec leurs téléphones mobiles.

Rainer Hildenbrand a 55 ans. Ayant pris une retraite anticipée dans son précédent emploi, il a commencé à travailler il y a six ans au centre d'appel des plus grands fournisseurs de produits frais d'Australie, et prend les commandes des magasins.



Asim Hussain vit dans une petite ville de Belgique, non loin de la frontière hollandaise. Il travaille depuis quatre ans dans une société belge de centre d'appel multilingue, comme conseiller technique au service d'assistance. Il a 30 ans.

Julian Izquierda vit à Dublin et travaille depuis sept ans pour un centre d'appel international appartenant à une grande compagnie aérienne européenne, traitant une série d'appels liés aux voyages. Il a travaillé précédemment dans un centre d'appel bancaire en Espagne. Il a 45 ans.



Haithem Ourghemmi, 29 ans, travaille depuis cinq ans pour la filiale tunisienne d'une entreprise mondiale de centres d'appel qui compte 250 centres dans 47 pays. Il prend les appels commerciaux et les appels d'assistance provenant de clients de l'étranger.

Cléia da Silva, 19 ans, vit et travaille à Sao Paulo, Brésil. Elle travaille depuis trois mois dans un centre d'appel géré par un centre d'appel international, filiale d'une grande société européenne de télécoms.

Sidney Ribeiro a exercé divers emplois dont celui d'employé de banque. Il était au chômage quand il a

accepté pour la première fois un emploi dans un centre d'appel et travaille actuellement à Sao Paulo dans la même entreprise mondiale que Cléia.



Lukás Cáp, 28 ans, est originaire de Prague. Il a déménagé en Irlande il y a huit ans et travaille au département des réclamations du principal prestataire irlandais de services télécoms. Ce service est délocalisé à une grande société de services commerciaux.

Eileen Redmond travaille au centre d'appel du service public de distribution d'électricité de l'Etat de Queensland en Australie. Elle travaille depuis sept ans et est responsable d'équipe. Elle a la cinquantaine.

Debbie Ellis travaille dans le centre d'appel de la plus grande compagnie de taxis de Brisbane, Australie, opérationnelle 24 heures sur 24. Depuis neuf ans dans le secteur, elle s'occupe maintenant de la formation du personnel mais prend quelquefois des appels.



Ericka Ivonne González Reyes vit dans une ville proche de Mexico et travaille dans une équipe en après-midi/soirée qui s'occupe des ventes et du soutien technique dans un centre d'appel pour la plus grande société mexicaine de télécoms. Elle a 31 ans et pendant son temps libre, elle étudie les sciences alimentaires à l'université.



Carolina González Suárez, 25 ans, travaille depuis trois ans dans un centre d'appel de Mexico géré par une grande société internationale de télécoms. Elle répond principalement aux appels de renseignements bancaires. Elle a des responsabilités familiales et s'occupe de sa grand-mère de quatre-vingts ans, de sa sœur (en chaise roulante) et de son jeune frère, et dit que son travail au centre d'appel est une nécessité.

Rendre service aux clients – la satisfaction au travail dans un centre d'appels

Le travail dans les centres d'appel est assujéti à une discipline de fer, dictée par la technologie de distribution automatique des appels, qui dirige le flux des appels vers chaque agent. Ce travail peut être vécu comme déshumanisant car il a les mêmes caractéristiques que le travail à la chaîne dans les manufactures, mais appliqué au travail intellectuel.

“Une journée ordinaire ? C'est comme dans n'importe quel centre d'appel. Vous arrivez, vous vous enregistrez, vous ouvrez votre programme et vous commencez à prendre les appels, l'un après l'autre. Vient ensuite une pause. Puis l'on reprend le travail. C'est ensuite la pause de midi. Rien de spécial. Certains appels sont difficiles à gérer. Certains clients ne sont pas contents. Certaines choses demandent beaucoup d'attention. C'est un peu stressant mais l'on s'habitue”

Julian Izquierda (Irlande)

Dans un centre d'appel, il n'est pas nécessairement obligatoire de travailler comme un robot. Bon nombre de personnes interrogées ont évoqué la satisfaction qu'elles tirent du travail bien fait - à condition qu'on leur laisse le temps de s'occuper correctement des appelants.

“J'aime aider les gens ... et trouver une solution aux problèmes des clients”

Anna Bloomquist (États-Unis)

“Ce qui me plaît, c'est le contact avec le client et le sentiment du travail accompli. Nous traitons de nombreux sujets très différents, de sorte que le travail n'est pas vraiment ennuyeux”

Rainer Hildenbrand (Australie)

“Là où je travaille, nous avons diverses responsabilités et non pas seulement celle de prendre des appels – nous devons aussi rédiger des lettres, envoyer des télécopies etc. Ces tâches apportent un peu de diversité.”

Lukás Cáp (Irlande)

Comment trouver sa voie: les parcours professionnels dans les centres d'appel

En leur qualité de représentants de l'employeur auprès du public, les travailleurs des centres d'appel effectuent un travail qui comporte des responsabilités, mais ce travail est souvent dévalorisé et considéré comme non qualifié et subalterne, à la fois par le grand public et parfois aussi, certains employeurs.

“L'étiquette de travailleur dans un centre d'appel donne aux gens l'impression qu'il s'agit d'un petit emploi minable. Rares sont ceux qui nous admirent en tant qu'opérateurs de télévente. Au contraire – ils nous prennent pour des débiles. Les téléopérateurs doivent se faire respecter, de façon à rétablir la dignité de notre travail”

Carolina González Suárez (Mexique)

Beaucoup d'entreprises affichent des taux élevés de rotation du personnel en raison du manque de perspectives de carrière et de la basse qualité du travail.

C'est ainsi que le travail dans les centres d'appel est perçu comme "un boulot" ni plus ni moins et de surcroît, plutôt mal rémunéré. Bon nombre de personnes interrogées étaient des jeunes, qui voyaient mal comment ce travail pourrait leur offrir une vraie carrière et tentaient souvent de poursuivre des études tout en travaillant. Les travailleurs plus âgés qui ont été licenciés ou qui ont pris une retraite anticipée acceptent aussi des emplois dans les centres d'appel.

“Ce travail finit par devenir très répétitif, très mécanique, et il n'existe pas d'échelon supérieur qui pourrait donner lieu à une promotion”

Ericka Ivonne González Reyes (Mexique)

“Nous avons un système salarial à deux paliers et plus nous acquérons d'expérience, mieux nous sommes payés, mais le dispositif ne va pas au-delà de trois ans”

Rainer Hildenbrand (Australie)

Certains employeurs responsables se soucient du développement personnel et de l'avancement des carrières des employés. Une personne interrogée explique que son entreprise apprécie la discipline acquise dans le travail de téléopérateur et recrute dans les centres d'appel des personnes appelées à travailler ensuite dans d'autres départements de l'entreprise.

Une autre personne interrogée se dit très satisfaite d'avoir reçu une formation: "cette entreprise a été comme une école pour moi" a-t-elle déclaré.

"Cet emploi offre des tas de possibilités. J'ai commencé en tant que représentante du service clientèle, puis j'ai fait mon chemin vers un poste de cadre, j'ai ensuite travaillé sur les processus et à présent, je suis détachée en tant que chef d'équipe"

Eileen Redmond (Australie)

Donner et recevoir : une flexibilité équitablement répartie

Les centres d'appel exigent une flexibilité du travail afin de gérer les pics et les périodes creuses des appels entrants ou – pour les appels sortants – les périodes les plus propices pour joindre les clients.

Mais la flexibilité n'est pas nécessairement synonyme d'insécurité. Les travailleurs attendent en contrepartie un contrat d'emploi fixe en bonne et due forme, et la possibilité de négocier leur tableau de service.

"Le travail dans les centres d'appel a une mauvaise image – il y a toujours cette connotation de précarité et d'instabilité, au point qu'il est difficile d'obtenir un crédit bancaire, par exemple"

Haithem Ourghemmi (Tunisie)

"J'ai passé huit mois à travailler avec différents contrats temporaires, à la journée ou à la semaine. Durant cette période, j'ai toujours travaillé de manière flexible et ne m'en suis jamais plaint: j'aurais fait n'importe quoi pour avoir un contrat fixe. A la fin de ces huit mois, on m'en a offert un, mais il était assorti d'une période d'essai de trois mois"

Asim Hussain (Belgique)

Le travail posté peut créer des difficultés d'intégration de la vie familiale et professionnelle. Carolina, par exemple, nous a dit qu'elle travaillait jusqu'à 22 heures et devait ensuite, tard dans la nuit, prendre les transports publics pour un trajet de 70 minutes avant d'arriver à son domicile.

Les tableaux de roulement qui changent d'une semaine à l'autre peuvent aussi poser problème, en particulier

pour les employés de centres d'appel qui tentent de poursuivre leurs études et ceux qui ont des responsabilités familiales. Une personne interrogée a dit que le travail par équipes fixes lui faciliterait énormément la vie "ainsi, les travailleurs sauraient à quoi s'attendre et pourraient organiser leur vie en dehors du travail."

"Nous devons travailler un soir par semaine. Nous avons le droit de choisir le jour qui nous convient, mais cette indication est rarement prise en compte dans le tableau. Il est donc pratiquement impossible de suivre par exemple un cours prévu un jour fixe de la semaine"

Asim Hussain (Belgique)

"Nous n'avons pas congé le samedi-dimanche. Il est donc difficile de retrouver la famille et les amis qui eux ne travaillent pas le week-end. C'est difficile pour ceux qui ont une famille, en particulier avec des enfants, que l'on ne peut pas emmener en promenade durant ces deux jours. Si je voulais me marier, ce travail serait difficilement conciliable avec une vie familiale"

Haithem Ourghemmi (Tunisie)

Plusieurs interrogés travaillant dans des centres qui reconnaissent les syndicats ont dit que leur syndicat avait facilité la négociation d'une prime complémentaire pour le travail le soir, le week-end et les jours fériés. Ce type de rémunération compense les aléas du travail par équipes et peut garantir à la direction une disponibilité de personnel le jour où elle en a besoin. Selon l'une des personnes interrogées: "ici, le personnel préfère travailler les week-ends pour toucher la prime de compensation".

Accordez-moi une pause

La technique de distribution automatique des appels achemine constamment les appels vers le personnel, et pour prendre une pause, il faut fermer le système.

Les travailleurs(euses) disent que les pauses sont généralement trop courtes et trop peu flexibles. Une femme a dit qu'elle se sentait "enchaînée" à son poste.

Les droits humains fondamentaux sont assujettis aux pressions du travail.

“Si vous travaillez huit heures par jour, vous avez droit à une pause payée de trente minutes. Si vous travaillez six heures, vous n’avez qu’un peu plus de 22 minutes pour manger un sandwich. Mais nous ne pouvons pas prendre ces pauses au moment où nous le souhaitons, nous devons nous inscrire et attendre notre tour. S’il y a beaucoup d’appels, nous attendons parfois des heures pour prendre la pause, et nous déjeunons à 14h ou 15h. Les pauses pour aller aux toilettes posent encore plus de problèmes. Nous pouvons les prendre quand nous voulons, mais elles sont déduites de la durée de la pause. Je trouve cela scandaleux”

Asim Hussain (Belgique)

“Une demi-heure, c’est souvent insuffisant, surtout lorsque vous devez aller faire une course, par exemple aller à la pharmacie où vous avez déposé une ordonnance”

Debbie Ellis (Australie)

“Vous devez traiter les demandes des clients durant huit heures par jour, et vous avez droit à une pause de 40 minutes, divisée en quatre courtes pauses de 10 minutes. Et encore, cela dépend des besoins du travail – parfois, vous ne pouvez pas prendre votre pause car il y a des clients en attente”

Haithem Ourghemmi (Tunisie)

La santé d’abord

Pour que les centres d’appel soient efficaces et sûrs, les employeurs doivent investir régulièrement dans les technologies.

Ceux qui cherchent à lésiner sur les installations destinées au personnel créent des risques inacceptables. Dans un centre d’appel, les écrans d’ordinateurs ont été posés sur de vieilles tables branlantes – un “vrai nid à rats” dit-on dans les coulisses.

Des petits détails peuvent être très importants pour les travailleurs qui passent toute la journée dans la même position, par exemple le type de siège ou la possibilité d’ajuster la hauteur de la table de travail.

“Il faudrait que la table soit réglable, que l’on puisse l’abaisser ou la remonter, car les gens

n’ont pas tous la même taille”

Rainer Hildenbrand (Australie)

“Il y avait aussi un problème avec les locaux : les sièges étaient très mauvais, pas ergonomiques du tout, et nous avons commencé à avoir des douleurs au bas de la colonne vertébrale. Les panneaux de séparation étaient totalement inadaptés, et en cas de maladie contagieuse, comme l’épidémie de grippe, nous étions en danger”

Carolina González Suárez (Mexique)

L’éclairage et le chauffage sont également importants. L’air conditionné, qui est nécessaire au refroidissement des équipements de TI, maintenait une partie des postes de travail à 4 degrés de plus que l’autre partie. C’était peut-être une bonne chose pour les équipements, mais beaucoup moins pour la santé du personnel du centre d’appel.

Il existe des solutions à ces problèmes. La pression des syndicats a conduit à d’énormes améliorations de la santé et de la sécurité dans bon nombre de ces centres d’appel. Une personne interrogée d’Australie a fait l’éloge de son poste de travail, qui a été conçu pour être pleinement accessible aux personnes en fauteuil roulant, y compris avec des tables à hauteur réglable.

Le stress, le stress, le stress

“Le stress est très intense étant donné qu’il commence dès que vous vous asseyez sur votre siège et que vous ne cessez plus de composer des numéros, toujours et encore des numéros. Et bien entendu, le surveillant met la pression en nous répétant “il faut vendre, vendre, vendre, nous voulons vendre, et vendre encore plus”

Carolina González Suárez (Mexique)

Beaucoup d’employés de centres d’appel trouvent leur travail extrêmement stressant.

Le recours aux technologies accroît encore la pression. Les appels s’accumulent et sont automatiquement dirigés vers chaque agent dès qu’il se libère et en général, il n’a même pas le temps de reprendre son souffle. Habituellement, les employés sont tenus de traiter un nombre d’appels horaire préalablement fixé. Ils sont soumis à de fortes pressions qui les incitent à

raccourcir les entretiens et à précipiter leur travail.

Le recours aux "scripts" (formules toutes prêtes que doivent énoncer les agents dans certains centres d'appel) ajoutent encore au stress, en ce sens que les téléopérateurs n'ont même plus la maîtrise de leur travail.

Plusieurs personnes interrogées ont expliqué comment les objectifs quantitatifs nuisaient à la qualité de leur travail. Rainer a fait observer que sa prestation était mesurée en fonction du nombre d'appels pris par jour, et qu'il pouvait encore augmenter la rentabilité de son entreprise en discutant tous les détails des besoins particuliers des clients - "or, si je dois conseiller un client, il me faut plus de temps" nous a-t-il dit.

"Le stress qui s'ajoute au travail lui-même provient principalement des objectifs que m'imposent mes supérieurs, comme le nombre d'appels traités journalièrement, les restrictions concernant la durée des appels, le nombre de secondes pour mettre fin à l'appel etc."

Asim Hussain (Belgique)

Le pire stress consiste à vouloir atteindre les objectifs quantitatifs liés à la vente. Comme l'a dit en quelques mots l'un des interrogés : "ce qui compte ici, ce sont les chiffres et les bénéfiques".

"Je trouve que ce travail est surtout stressant à cause des quotas qui me sont imposés et du changement perpétuel des normes utilisées pour mesurer ma prestation"

Anna Bloomquist (États-Unis)

"Durant la période où je passais mon diplôme ... ils m'ont enlevé des points sur le chiffre total que j'avais réalisé, au prétexte que j'avais obtenu un très bon chiffre le mois précédent et que le mois suivant était très faible - uniquement parce que mes résultats n'étaient pas constants"

Julian Izquierda (Irlande)

Cette étroite surveillance du rendement assortie d'objectifs élevés en termes de chiffre d'affaires et de nombre d'appels peut conduire au harcèlement sur le lieu de travail. L'une des personnes interrogées a déclaré : "les directeurs ou les surveillants sont habilités à dire "j'ai le pouvoir d'agir comme je veux envers vous

si vous me provoquez " - c'est vraiment du harcèlement" dit-elle.

Le groupe interrogé a souligné l'intensité de la surveillance des travailleurs, souvent caractéristique du climat qui règne dans de nombreux centres d'appel. Quant à la surveillance discrète (par exemple lorsque les surveillants écoutent les appels successifs à l'insu de l'employé), elle est encore plus stressante.

"Si je faisais partie de la direction, je changerais les modalités et allègerais la surveillance"

Cléia da Silva (Brésil)

Le stress est internationalement reconnu comme un problème de sécurité et de santé au travail, aussi les employeurs doivent-ils prendre des mesures pour assumer leurs responsabilités envers le personnel. Certains dirigeants de centres d'appel s'y efforcent: l'un de nos interrogés a déclaré que son directeur était soucieux d'aider le personnel, par exemple après l'appel d'un client particulièrement agressif, en disant par exemple : "voulez-vous faire une petite pause?". Une autre personne a dit qu'il existait dans son centre d'appel un programme de soutien du personnel.

Soyons plus forts ensemble

Le travail dans un centre d'appel peut aussi être une expérience positive. Majoritairement, les interrogés considèrent que la présence d'un syndicat permet d'obtenir des améliorations.

Un travailleur commente: "je pense que c'est nul de ne pas adhérer au syndicat. Tout seul, vous n'avez aucun pouvoir de négociation, ils ont tous les pouvoirs sur vous."

"Il est très important que les syndicats soient présents dans les centres d'appel. J'ai commencé à travailler dans ce centre à une époque où il n'y en avait pas. Il était alors difficile de critiquer les décisions de la direction. Celui qui se plaignait ou voulait faire valoir ses droits était tout simplement viré. La présence du syndicat dans le centre a contribué à réduire les abus de pouvoir, sensibiliser le personnel aux droits et devoirs des travailleurs et améliorer les conditions générales de travail"

Haithem Ourghemmi (Tunisie)

“Il est très utile d'appartenir à un syndicat. Nous avons une convention collective qui permet d'éviter de nombreuses irrégularités ou comportements irraisonnés de la direction. La création du syndicat a déclenché beaucoup de changements dans les locaux et aussi dans le comportement des cadres de direction envers nous. Je pense que le climat est bien meilleur depuis que nous avons le syndicat”

Ericka Ivonne González Reyes (Mexique)

Il ressort de récentes recherches universitaires que 40% des centres d'appel dans le monde pratiquent la négociation collective, ce qui est relativement élevé. Dans la même recherche, il apparaît qu'un peu plus de la moitié de ces centres a mis en place l'une ou l'autre forme de représentation collective.

Pour autant, certains travailleurs n'ont toujours pas la liberté d'adhérer à un syndicat ou de participer librement à des activités syndicales. L'une des personnes interrogées a fait état de mauvais traitements: "les directeurs tentent de me harceler et de me mettre en difficulté".

De tels comportements de la direction sont déplorables et contraires aux droits fondamentaux des travailleurs énoncés dans la Déclaration universelle des droits de l'homme, le Pacte international relatif aux droits civils et politiques, et les conventions fondamentales de l'Organisation internationale du Travail. De toute façon, c'est une démarche à très courte vue. Trois des interrogés affirment que la représentation collective et la reconnaissance syndicale procurent des avantages non seulement aux travailleurs mais aussi aux entreprises. Comme le dit Eileen: "c'est un socle solide pour la direction et le personnel – le but n'est pas d'avantager l'une ou l'autre partie – c'est le résultat d'une négociation qui convient à tout le monde".

“C'est utile au personnel autant qu'à la direction – il vaut mieux avoir une convention collective – c'est un ensemble de droits valables pour tous”

Rainer Hildenbrand (Australie)

Cette approche a été reconnue en Europe, où UNI et l'organisation d'employeurs ETNO ont adopté conjointement, en 2004, un ensemble de Lignes directrices européennes pour les centres de service clientèle. Celles-ci énoncent un ensemble de principes s'appliquant aux centres d'appel et conçus pour offrir

des emplois de qualité au personnel et des services de haut standing à la clientèle. "Ceux des centres de service clientèle qui se montrent soucieux d'assurer la satisfaction au travail et le développement de leurs employés sont les garants de l'avenir de cette activité" peut-on lire dans la déclaration.

C'est ce que confirment aussi de nombreux interrogés dans le cadre de notre enquête. Lorsque nous avons demandé à Debbie quel était l'avis de son employeur sur leur récente convention collective innovante pour le centre d'appel, elle a répondu immédiatement: "L'employeur? Je pense qu'il est ravi !"

Quelques références

Charte d'UNI Global Union pour les centres d'appel :
www.callcentreaction.org

Lignes directrices européennes pour les centres de service clientèle
(Adoptées conjointement par UNI-Europa Telecom et l'Association des opérateurs européens de réseaux de télécommunication dans le cadre du processus de dialogue social européen).
Disponibles à l'adresse : www.callcentreaction.org

The Global Call Center Report : International Perspectives on Management and Employment
<http://www.ilr.cornell.edu/globalcallcenter/>

