

Les centres d'appels téléphoniques : *des lendemains qui sonnent*

Les centres d'appels téléphoniques se multiplient : les entreprises et les administrations y recourent de plus en plus pour gérer leurs relations avec leurs clients ou leurs assujettis. Comment les centaines de milliers de « téléacteurs » s'accommodent-ils de la dictature du temps qui marque leur travail ? Jusqu'à quand le feront-ils avec le sourire qu'on leur demande ?

Les dix dernières années ont vu la montée en puissance des services par téléphone, de l'assistance technique à la gestion de dossier ou la vente. Proposer un numéro vert est aujourd'hui considéré comme un service banal, tant pour une entreprise que pour une administration. Pour réserver votre billet de TGV, vous pouvez appeler la SNCF, pour acheter un ordinateur Dell, c'est par téléphone que vous passerez commande. Pour dénoncer une discrimination dont vous êtes victime, vous composerez le 114. Le numéro vert constitue même dans certains cas le fondement du modèle économique et de l'argumentaire commercial : « choisissez notre assurance obsèques, vous pourrez appeler notre numéro vert à n'importe quelle heure du jour et de la nuit », ou bien « choisissez notre société d'accès Internet gratuit, vous bénéficierez d'une aide téléphonique 7 jours



sur 7 » (assistance payante, bien sûr, où chaque minute de Vivaldi rapporte à l'entreprise 0,38 €).

Que se passe-t-il à l'autre bout du fil, dans ce qu'on nomme les "centres d'appels", ou *call centers* ? Comment s'organisent ces services par téléphone, sur quels outils s'appuient-ils ? Peut-on considérer que la centaine de milliers de personnes qui y travaillent en France exercent un vrai métier ? À ces questions, l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) et le cabinet GESTE apportent des réponses et un éclairage dans un ouvrage à paraître en février 2002¹.

Des téléacteurs au mètre carré

En effet, si les numéros verts, azurs ou indigos sont entrés dans les mœurs, peu ont connaissance de la réalité concrète de ces centres d'appels et de leur organisation. La voix que vous entendez au bout du fil peut se trouver n'importe où en France, à Paris, dans une grande ville de province, mais parfois aussi à l'étranger, en Irlande, en Italie ou au Maroc. Qu'on l'appelle

conseiller clientèle, téléacteur voire téléopérateur, cette personne travaille dans une grande salle de plusieurs centaines de mètres carrés, appelé "plateau". Dans cet espace paysager s'activent vingt, quarante, quatre-vingts téléacteurs, casque-micro sur la tête, les yeux rivés à leur écran d'ordinateur, en ligne toute la journée avec des clients ou des prospects, ne s'absentant que dix minutes toutes les deux heures pour aller dans une pièce adjacente servant d'espace de détente. Entre les tables ou les boxes translucides circulent des chefs d'équipe, ou *superviseurs*, chargés de surveiller les téléacteurs, les motiver, les assister. Souvent un panneau électronique sur le mur affiche en temps réel le nombre d'appels de clients attendant une réponse. Dans un bureau à part de la salle principale, le *chef de plateau* garde en permanence l'œil sur les statistiques fournies en continu par le central téléphonique informatisé.

L'alliance du téléphone et de l'informatique

En effet, les centraux téléphoniques sont aujourd'hui devenus de véritables ordinateurs, connectables au reste du système d'information des organisations, et c'est cette complémentarité téléphonique/informatique qui est au cœur de la croissance des centres d'appels.

Grâce à la *distribution automatique d'appels* (ACD, *Automatic Call Distribution*), un interlocuteur est automatiquement dirigé vers un téléacteur disponible. Le système prend en compte les pauses et les temps de saisie d'information, de récupération entre appels. Si la plate-forme est saturée d'appels, le distributeur automatique dirigera éventuellement les appels sur un autre centre, par le biais du *reroutage d'appels*. Plus généralement, ces fonctions de routage permettent une délocalisation dynamique des plateformes téléphoniques, complètement transparente pour l'interlocuteur, que ce soit vers un centre implanté dans une zone sidérurgique sinistrée ou dans un pays du Maghreb.

Le *numéroteur prédictif* (*Predictive Dialer*) permet d'améliorer l'efficacité des campagnes d'appels téléphoniques. Il compose automatiquement les numéros téléphoniques du fichier client à exploiter, détecte si la ligne est occupée, si le numéro est non attribué, et ne passe la main au téléacteur que si un interlocuteur décroche : grâce au *couplage téléphonie informatique*, la fiche du client s'affiche alors instantanément à l'écran. Certains numéroteurs peuvent rappeler automatiquement les personnes qui ont laissé un message sur le site Internet pour être rappelé à une heure précise : on appelle cela le *Web Call Back*.

Les progrès de la téléphonie n'auraient qu'un impact limité sur les services par téléphone s'ils n'avaient été accompagnés d'améliorations significatives sur le traitement des informations produits et clients.

La *disponibilité* et le partage des bases de données, leur mise à jour quasi-instantanée permettent à n'importe quel téléacteur (sous réserve d'une formation adéquate) de traiter la demande d'un client au pied levé. Chaque demande, chaque échange est consigné, ce qui évite au client de se répéter d'un appel sur l'autre. Cette *traçabilité* permet de mieux gérer les délais, de déclencher des alertes pour d'éventuelles relances.

D'autre part, ces bases de données peuvent être partagées avec un sous-traitant délocalisé de façon permanente ou ponctuelle à l'occasion de campagnes de communication. Cela permet d'absorber les pointes d'appels, tout en assurant en interne un traitement différé d'une partie des demandes.

Sur les bases de données "produits", la technique permet d'enrichir considérablement l'offre de service au cours de la tran-

saction. Le même téléacteur peut proposer durant le même entretien la disponibilité du produit, ses différentes options, des services de financement, de formation, qui seront assurés par d'autres prestataires. Dans le tourisme, les offres dites "composites" (hébergement, stage sportif, manifestations culturelles) sont ainsi facilitées.

Les historiques clients peuvent ensuite être traités par des outils qui fournissent des analyses plus fines qu'auparavant. L'exploitation intelligente des données (*datamining*), analyse chaque client sur la durée et dégage des profils qui serviront à élaborer automatiquement des propositions plus adaptées selon le segment de clientèle. Ces suggestions apparaissent à l'écran du téléacteur, ou sur le site internet visité par l'interlocuteur : « *si vous avez acheté Le père sur le rocher de Schubert, vous serez probablement intéressé par le Concerto pour clarinette de Brahms* », car les statistiques des achats d'autres clients ont montré une telle collaboration. Ces techniques sont appelées *filtrage collaboratif*.

Des externalisations à géométrie variable

La technique permet de nouvelles formes d'externalisation. On oppose communément les centres d'appels internes où infrastructures et salariés appartiennent à l'entreprise, aux centres d'appels externes (*outsourcers*) prestataires de service à un tiers. En réalité, il existe de multiples déclinaisons de l'externalisation des services téléphoniques. Elle peut être :

- permanente pour la réception d'appels (renseignements, prise de commande, support technique) ;
- périodique, pour prendre le relais en soirée ou en week-end d'un centre d'appels interne (notamment en réception) ;
- ponctuelle, en appels sortants pour des campagnes de prospection, des enquêtes, ou en appels entrants, pour prendre les demandes d'information (suite à la diffusion d'un spot télévisé par exemple).

Ces formes d'externalisation peuvent coexister : si par exemple le commanditaire a opéré une externalisation permanente de son service client, il peut désirer lancer une campagne de télémarketing, qu'il confiera soit au prestataire déjà sous contrat, soit à un deuxième prestataire spécialisé dans ce type d'action. Ce dernier, à l'issue de la campagne, fournira un fichier prospects qualifié au premier prestataire, qui se chargera de l'exploiter.

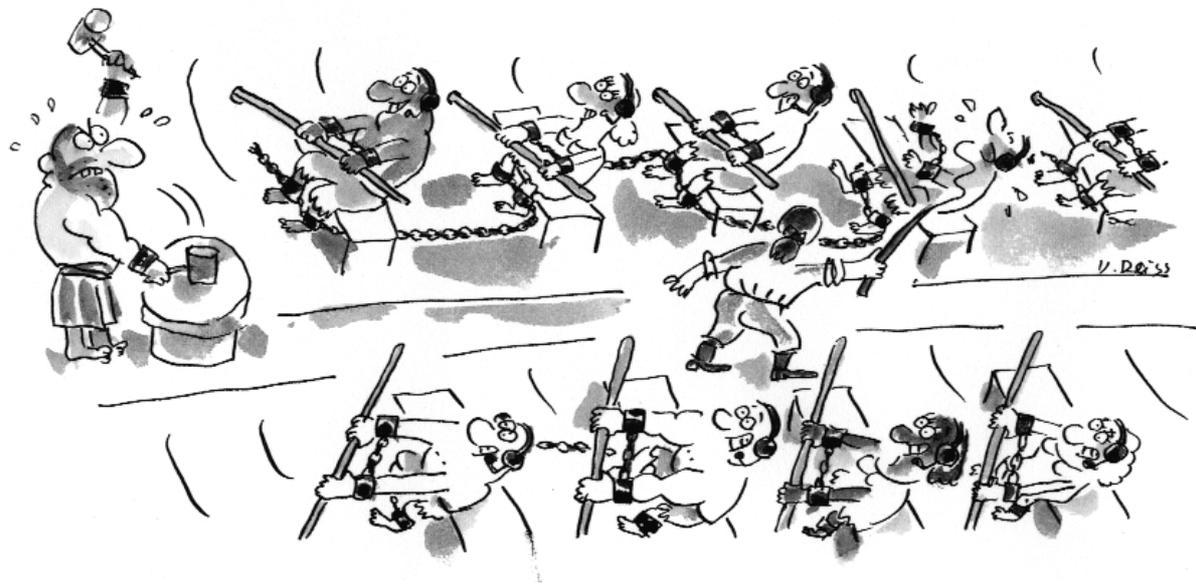
Préalablement à une campagne de publicité, si on prévoit des flux d'appels que le premier prestataire ne pourra pas traiter, on pourra recourir à un troisième prestataire qui recueillera les demandes de brochures. Leur envoi sera réalisé soit par le troisième, soit par le premier prestataire.

Les gros employeurs de téléacteurs sont aujourd'hui les opérateurs de télécommunication, (France Télécom, Cegetel, Bouygues Télécom), les banques, les sociétés d'assurance, les mutuelles (GMF, Groupama, Mutuelles du Mans), les sociétés de crédit (Cofinoga, Sofinco). Parmi les prestataires de service, on trouve à la fois des spécialistes des services téléphoniques et des grandes entreprises qui ont filialisé une partie de leur relation client. Certaines sociétés de télémarketing opèrent également une réorientation pour offrir toute une palette de services.

C'est probablement dans le secteur public qu'apparaîtront à court terme le plus de centres d'appels. La sécurité sociale s'organisera bientôt en plate-formes téléphoniques, l'administration fiscale a commencé à s'engager dans cette voie.

Le paysage des centres d'appels frappe par sa diversité. On peut trouver des centres artisanaux d'une dizaine de téléacteurs,

« Le sourire s'entend au téléphone », ce qui signifie qu'il faut concilier l'inconciliable : mener son entretien de la manière la plus agréable, tout en respectant un cadre rigide de temps et de vocabulaire.



des centres haut de gamme, spacieux et climatisés, employant des Bac+7. Cependant, dès que l'on essaie de fournir des services de masse, les contraintes de production se font de plus en plus fortes et imposent une industrialisation du processus.

La dictature du temps

Ainsi, si la technique offre des perspectives grisantes, sa principale application en centre d'appels se traduit par des logiciels de scripts reliés à des écrans de saisie. Lorsqu'un téléacteur prend un appel, s'affiche sur son écran une suite de phrases à prononcer, au vocabulaire soigneusement choisi pour sa neutralité. Son action se réduit à lire son prompteur, taper les réponses... et essayer d'atténuer l'agressivité des clients excédés par une longue et coûteuse attente.

Les outils de suivi créent une pression considérable sur les téléacteurs qui répondent au téléphone et ceux qui les encadrent. Imaginons un centre d'appels de 100 téléacteurs, où la durée moyenne d'un échange téléphonique est de une minute et demie. Si celle-ci augmente de 9/10^e de seconde, passant de 90 secondes à 90 secondes 9 dixièmes, il serait nécessaire d'embaucher un téléacteur supplémentaire si l'on ne veut pas prolonger l'attente des clients ! On comprend ainsi le suivi extrêmement strict des superviseurs sur la longueur des entretiens, poussant les téléacteurs à abrégier, voire à se débarrasser de leur interlocuteur. Ainsi, un utilisateur dont l'ordinateur plante inopinément s'entendra souvent conseiller de réinstaller son système, opération lourde et fastidieuse, uniquement pour éviter au téléacteur de s'éterniser au téléphone pour mener un diagnostic précis. Parfois, le téléacteur harcelé par son superviseur raccrochera au nez de son interlocuteur sans le saluer, simplement pour gagner quelques secondes. Il sait en effet que des statistiques individuelles sont calculées quotidiennement et mensuellement : ces chiffres influent sur les primes individuelles, et permettent de détecter les "sur la mauvaise pente".

La pression est comparable pour les vagues d'appels de télémarketing. A partir d'un fichier de prospects, le numéroteur prédictif va composer automatiquement plus de numéros que de téléacteurs présents. Si l'on est entre 19h et 20h un soir de semaine, on peut compter que 7 % des numéros appelés seront occupés, 15 % ne décrocheront pas, et 4 % répondront « *il n'y a pas d'abonné au numéro demandé* ». En conséquence, en composant 100 numéros, seuls 74 téléacteurs seraient employés. Le responsable de plateau réglera donc son numéroteur sur 135 appels (100/0,74) lancés simultanément. En continu, le numéroteur sera réglé selon la durée moyenne prévue de l'argumentaire (120 secondes), auquel on ajoutera 12 secondes de pause entre appels.

Malheureusement, les paramètres statistiques saisis dans le numéroteur prédictif (7 %, 15 %, 4 %, 120 sec, 12 sec) ne sont pas toujours fiables ni constants et les téléacteurs peuvent se voir obligés de supprimer leur pause, d'abrégier leur argumentaire, pour prendre des prospects à la volée et tenter de rattraper la cadence effrénée d'un numéroteur fou qui continue à appeler sans relâche.

Mais qui travaille en centre d'appels ?

Cela rappelle la machine folle que Charlie Chaplin essaie de dompter dans *Les Temps Modernes*. Cette organisation des centres d'appels suscite souvent la comparaison avec le modèle taylorien du travail à la chaîne : les téléacteurs seraient les prolétaires Bac+2 du nouveau millénaire, leurs superviseurs la réincarnation des contremaîtres autoritaires. Il existe toutefois une différence de taille : l'ouvrier pouvait serrer les boulons en maugréant, le téléacteur doit lire ses phrases avec le sourire : « *Le sourire s'entend au téléphone* », dit-on dans les centres d'appels, ce qui signifie qu'il faut concilier l'inconciliable : mener son entretien téléphonique de la manière la plus agréable, tout en respectant un cadre rigide de temps et de vocabulaire. Cette situation

s'apparente à une injonction contradictoire, telle que les ont étudiées les psychologues de l'École de Palo-Alto². C'est désormais un fait connu qu'elles créent une souffrance chez les personnes qui les intériorisent, les menant parfois à la dépression, voire à la schizophrénie³.

Le parallèle avec le monde ouvrier s'appuie aussi sur la faible qualification et les basses rémunérations de ce type d'emploi⁴. A vrai dire, travailler en centre d'appels demande des compétences qui ne sont pas données à tous : il faut pouvoir à la fois écouter, s'exprimer clairement sans recourir à des gestes ni des mimiques, mener un entretien, garder son cheminement de pensée, taper sur ordinateur, gérer l'éventuelle agressivité de l'interlocuteur sans en souffrir. La meilleure preuve est que les centres d'appels ont parfois du mal à recruter. Les salaires ou les conditions de travail ne sont pas seules en cause : il peut y avoir une véritable difficulté à trouver des profils adéquats. Le niveau d'études ne suffit pas : un étudiant Bac+4 peut se sentir paralysé au téléphone, alors qu'un CAP saura mettre à l'aise ses interlocuteurs. C'est ainsi que de nouvelles méthodes de sélection des candidats sont apparues récemment, inspirés de la théorie des habiletés⁵, avec de rapides mises en situations.

Car même si les centres d'appels s'appuient sur des outils sophistiqués, ils restent une industrie de main-d'œuvre, employant entre 150 000 et 200 000 personnes selon les estimations. Sur un plateau, la masse salariale représente entre la moitié et les deux tiers des coûts de fonctionnement. Pour un salaire horaire à 6 €, l'heure de fonctionnement d'une position de centre reviendrait de 15 à 20 € de l'heure, soit de 0,25 à 0,35 € la minute, ce qui est un peu en dessous du prix facturé normalement.

Au-delà de la formation des téléacteurs, il importe de s'interroger sur leurs parcours professionnels. Si l'on admet communément qu'on ne peut travailler toute sa vie au téléphone, car c'est une activité usante, peu abordent la question "y a-t-il une vie après les centres d'appels?". Comment valoriser l'expérience accumulée par ces salariés quand ils souhaitent s'orienter vers autre chose? Certaines entreprises ont choisi de faire débiter leurs jeunes embauchés par un travail en plate-forme téléphonique de deux ou trois ans, avant de les faire circuler en interne, par exemple vers des fonctions en face-à-face avec les clients⁶. Or s'il est possible de créer ainsi des parcours de carrière quand le centre d'appels est interne à l'entreprise, cela semble difficile quand on se trouve chez un prestataire dont la seule activité est le téléphone.

Ainsi, la précarité des téléacteurs constitue un souci, aggravé par les multiples modalités d'externalisation que permet la téléphonie actuelle.

Un calme précaire ?

On se trouve ainsi devant un paradoxe. Voici un secteur où les conditions de travail sont souvent difficiles, avec de faibles rémunérations, mais qui nécessite des habiletés non données à tous. La pression à laquelle sont soumis certains téléacteurs, la manière dont on les entasse parfois, la surveillance permanente dont ils peuvent faire l'objet, sont autant de motifs qui susciteraient assurément des conflits sociaux durs dans d'autres secteurs. Pourquoi n'y a-t-il pas de *Germinal* des centres d'appels ?

La première réponse tient à la jeunesse des personnes employées : elles sont peu sensibles à la syndicalisation et aux enjeux de la négociation collective. De plus, les téléacteurs peuvent considérer le travail en centre d'appels comme un job temporaire, une expérience professionnelle limitée dans le temps :

ils s'accommoderaient ainsi des conditions de travail et du *turnover* important. La deuxième réponse réside dans le peu d'investissement des syndicats sur ce terrain jusqu'à présent. Une troisième réponse est que nombre de centres d'appels s'installent dans des bassins d'emploi inistrés : difficile dans ces conditions de se plaindre du "créateur d'emploi" local. Mais on peut s'attendre à ce que le contexte social des centres d'appels évolue au fur et à mesure que sa main-d'œuvre s'y sédentarise, et que certains envisagent de travailler en centre toute leur vie. Alors une nouvelle catégorie professionnelle pourrait émerger, avec ses normes de qualification, de sélection, de rémunération. La négociation sociale se durcirait alors. On peut s'interroger sur l'impact dans les conditions de travail des évolutions techniques attendues : voix sur IP, transmission vidéo, etc. Cependant, le fait que l'on puisse délocaliser les centres de manière transparente pour les clients risque de changer les règles du jeu du conflit social. Dans ce nouveau contexte, quel serait l'impact sur la qualité du service ?

Jean-Baptiste Stuchlik,
cabinet GESTE

NOTES

1. *Repères sur le travail en centre d'appels téléphoniques*, ANACT, à paraître en 2002.
2. P. Watzlawick, Helmick-Beavin, P. Jackson, 1967, *Une logique de la communication*, trad. franç. Seuil, 1972.
3. Le rapport de la fédération internationale syndicale (Union Network International) mentionne une étude selon laquelle les troubles mentaux sont plus élevés chez les salariés des centres d'appels. « Le recrutement dans la Net-économie », 1^{er} CEM UNI/10c.2, p.22-23.
4. *Le travail en questions dans les centres d'appels téléphoniques*, Etude CFDT, mai 2001, (document disponible sur internet à l'adresse suivante : http://www.cfdt.fr/actu/emploi/emploi_29.htm).
5. Méthode "Liège", du nom de son auteur Pierre Liège, chargé de mission "habiletés" à l'ANPE. Voir *Les 27 activités pour trouver son emploi*, Georges LEMOINE, Pierre LIEGE Nathan, 1996, 158 p.
6. Etude "Emploi, Métiers et Conditions de Travail sur les Plates-Formes Téléphoniques", ARETE, disponible sur <http://www.arette.fr/ETUDESCOMP.htm>

La Gazette

DE LA SOCIÉTÉ
ET DES TECHNIQUES

La Gazette de la Société et des Techniques a pour ambition de faire connaître des travaux qui peuvent éclairer l'opinion, sans prendre parti dans les débats politiques et sans être l'expression d'un quelconque point de vue officiel. Elle est tirée à 20 000 exemplaires et diffusée par abonnements gratuits. Vous pouvez nous demander des exemplaires supplémentaires ou suggérer des noms de personnes ou institutions que vous estimez bon d'abonner.

Numéros parus en 2001 :

N°6 <i>Les surdiplômés dans l'Administration</i>	N°9 <i>Les souplesses cachées du mammoth</i>
N°7 <i>L'homme, facteur de sûreté</i>	N°10 <i>La Pologne, son PIB, ses rites, ses femmes</i>
N°8 <i>Comprendre la Belgique pour deviner l'Europe</i>	N°11 <i>Des brevets pour les logiciels ?</i>

RENSEIGNEMENTS ADMINISTRATIFS

Dépôt légal janvier 2002

La Gazette de la société et des techniques est éditée par les **Annales des mines**, 20 avenue de Ségur, 75007 Paris - <http://www.anales.org>
Tél : 01 42 79 40 84. - Fax : 01 43 21 56 84.
E-mail : mberry@paris.ensmp.fr
N° de commission paritaire : 0305 B 05495
N° ISSN : 1621-2231

Directeur de la publication : Claude Gaillard.
Rédacteur en chef : Michel Berry.
Conception graphique : Catherine Le Troquier.
Illustrations : Véronique Deiss.
Impression : Sager, 1^{er} route de Verneuil, 28240 - La Loupe.
Routage : APR, 33-35 rue Claude Jean Romain, 94170 Le Perreux-sur-Marne



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE
DES FINANCES ET DE L'INDUSTRIE