

## Centres d'appels

# Délocalisations : conditions de vie et luttes...

*Casablanca, jeudi 30 septembre 2004 : premier salon international des centres d'appels. Patrons de multinationales, d'entreprises spécialisées dans la relation client, membres de gouvernements : bref, un beau gratin (pas d'aphinois du tout), réuni autour d'un plat du jour accompagné d'une sauce au goût amer. Vous l'avez compris, dans ce salon, délocalisation rime avec magique potion. Également dans ces 4 pages, un tour d'horizon des conditions de vie dans nos centres, des exemples de luttes, nos revendications ; autant d'éléments de réflexion, d'information, d'échanges, qui, nous l'espérons, vous donneront envie de nous rejoindre dans notre combat syndical pour une autre vision, plus démocratique et humaniste de la société.*

### Délocalisations : de coups bas en coûts bas ?

*Sujet à la mode, s'il en est, et pour cause, puisqu'il ne se passe pas une semaine sans qu'on ne nous annonce une nouvelle délocalisation. Pas franchement nouveau, le phénomène semble s'accélérer par le biais des services, même si, en volume, il est pour l'instant faible. Le patronat saisit l'opportunité du boom des Télécoms et de la baisse du tarif des communications longue distance pour délocaliser des services d'assistance commerciale et technique. Notre objectif ici est de tenter un décryptage, de dégager des questions, de suggérer parfois des réponses, en tout cas d'alimenter réflexions, échanges et revendications dont nous avons besoin pour avancer ensemble.*

#### Pas un phénomène nouveau

Les délocalisations ont toujours été un des moyens utilisés par le patronat pour peser sur la rémunération et les droits des travailleurs. Leur caractéristique principale est que le pays délocalisateur est aussi consommateur des produits ou services qu'il fait fabriquer ou rendre ailleurs. Citons les cas du textile mais aussi de domaines moins connus tels l'horlogerie où, en guère plus de dix ans, une grosse cinquantaine d'entreprises françaises disparaissait alors que, dans le même temps, l'importation de montres quintuplait. De même pour la porcelaine ou l'agroalimentaire. Très récemment, Renault fabrique en Europe de l'Est un modèle «bas de gamme» dont une partie de la production serait destinée à la France. Si ce phénomène suscite autant de remous actuellement, c'est qu'il se traduit par des licenciements dans le pays duquel le travail est transféré : 20 000 emplois par an uniquement pour la France ! La nouveauté est qu'il touche également les activités de services réalisables à distance, par exemple les centres d'appels.

#### Les centres d'appels, quelles motivations, quels enjeux ?

Les délocalisations en centres d'appels se réalisent le plus

souvent via la sous-traitance, les donneurs d'ordre n'assumant pas directement l'image de délocalisateurs.

Si leur objectif n'est pas de répondre aux besoins d'un marché local, si elles n'ont pas le dos au mur financièrement, si elles n'ont pas à faire face à une concurrence insurmontable, alors, que cherchent donc ces entreprises ?

• *L'exemple du Maroc* : André Azoulay, conseiller du roi du Maroc, s'est ainsi exprimé au salon des centres d'appels le 30 septembre dernier à Casablanca : « nous allons continuer à investir pour être de plus en plus performants et de plus en plus attractifs pour ceux qui veulent s'installer chez nous ». Voilà, concentrés, les ingrédients de composition d'une confiture fort agréable au palais patronal. Une ancienne colonie où se maintient une pratique francophone, une situation politique apparemment stable, de bonnes infrastructures, des salaires de 350 à 400 euros mensuels, une réglementation du travail souple comme l'indique dans sa plaquette l'Association marocaine des centres relation client (dimanche non majoré, durée hebdomadaire de travail pouvant aller jusqu'à 44h, flexibilité...). Les «bonnes raisons» pour un patron de délocaliser ne manquent pas, elles convergent toutes vers la réduction des coûts, notamment salariaux, puisqu'un centre d'appels c'est 60 à 70 % de main-d'œuvre. C'est aussi, et peut-être surtout, l'occasion d'accroître la pression sur les salarié-es dans les pays d'origine en abaissant les coûts et, par là même, en satisfaisant les appétits boursiers de certains.

Les décideurs des pays receveurs ne sont pas mécontents non plus : cela apporte du pouvoir d'achat et du boulot chez les jeunes dont le taux de chômage est souvent élevé. Un petit bémol se situe au niveau de l'endettement de ces pays qui continue à se creuser via les conditions financières et exonérations accordées aux entreprises qui s'y installent.

#### Et les salarié-es dans tout ça ?

• *Pour les collègues des pays receveurs*, s'ils sont satisfaits

d'avoir un boulot et un salaire souvent supérieur à la moyenne nationale, l'obligation de «tricher» sur leur identité en francisant (ou selon, anglicisant) leur présentation et d'adopter un «profil culturel» lié au pays donneur d'ordre représente une souffrance. La question des horaires élargis y est aussi une question sensible.

Ce sont aussi des emplois fragiles pour au moins deux raisons :

- ils dépendent de la santé économique des donneurs d'ordre, sous-entendu, ce sont les premiers à trinquer dans les coups durs;
- le phénomène que certains appellent "délocalisations en cascades" peut aussi s'appliquer aux centres d'appels même si la langue en est un frein. En effet, dans un pays donné, si le volume délocalisé est significatif, l'apport de pouvoir d'achat fait grimper le salaire moyen, décidant ainsi certaines entreprises à se redélocaliser vers des pays à moindre coût salarial.

- Pour les collègues des pays délocalisateurs, les conséquences sont dramatiques pour ceux qui en subissent directement les conséquences par des licenciements dits économiques. L'onde de choc se propage aussi à l'ensemble des secteurs sur lesquels s'exerce un chantage supplémentaire entre l'emploi maintenu contre des concessions salariales ou concernant le temps de travail.

Après la précarisation statutaire (CDD, intérim...), l'externalisation (sous-traitance...) et les délocalisations intranationales (zones franches...), la mise en concurrence quasi planétaire des salariés est un nouveau round engagé par le grand patronat dans l'opposition entre capital et travail, entre concurrence et solidarité.

Un autre élément peu évoqué est celui du lien entre proximité et qualité du service. L'interprétation des besoins réels du client demande aussi de baigner dans le même «bain culturel», parler la langue ne suffit pas. Aussi, celui du type d'activité délocalisée, plutôt celle qui est facilement automatisable, même si un mouvement des États-Unis vers l'Inde d'activités de haute qualification s'est enclenché récemment.

## Quel positionnement syndical ?

Plusieurs niveaux d'intervention sont possibles :

- En direction des donneurs d'ordres, souvent des multinationales, qui pressurent leurs sous-traitants ; appuyer en CCE et négociations sur les conventions collectives en dénonçant les orientations sans scrupule de ces grands groupes qui jouent avec les différentes normes sociales. Médiatiser cette approche ;
- Être au côté des salarié-es victimes de la casse de leur collectif de travail ; (Voir encadré). En amont, dans la mesure où seule une partie de l'activité est délocalisable, nous bagarrer pour qu'elle soit la plus faible possible ;
- Lorsque la délocalisation n'a pu être empêchée, travailler à l'harmonisation des normes sociales par le haut. Cela suppose une volonté syndicale de construire des liens entre les salariés des différents pays concernés. Les forums sociaux en sont un chaînon (voir encadré page 4). Nous ne pouvons en effet regarder le salarié du Sénégal, de l'Inde ou du Maroc comme un concurrent. Ne nous trompons pas d'adversaire !

## DÉLOCALISATION DANS LES TÉLÉCOMS



se une volonté syndicale de construire des liens entre les salariés des différents pays concernés. Les forums sociaux en sont un chaînon (voir encadré page 4). Nous ne pouvons en effet regarder le salarié du Sénégal, de l'Inde ou du Maroc comme un concurrent. Ne nous trompons pas d'adversaire !

## En conclusion

Deux questions nous paraissent fondamentales, soulevées par ces délocalisations :

- Quels échanges, quels rapports voulons-nous entre pays développés et ceux dits en voie de développement ? Pour faire court, nous préconisons de privilégier la coopération intellectuelle, l'échange de matière grise, allant dans le sens d'un développement maîtrisé par les différents acteurs des pays concernés.
- une question de démocratie : en éloignant les lieux de décision de lieux de production éclatés et volatiles, quelle perspective, quel espoir laisse-t-on aux femmes et aux hommes de peser sur la stratégie de leurs entreprises, et in fine sur leurs conditions de vie ?

## Les «mauvais» exemples de France Télécom et de Cegetel

- **À France Télécom** : Via un sous-traitant (Téléperformance), une partie de l'activité centre d'appel de Wanadoo est partie en Tunisie. L'actionnaire principal du donneur d'ordre FT, qui n'est autre que ... l'État, autorise en sous-main la délocalisation de ses activités, tout en criant haut et fort contre les délocalisations des centres d'appels en proposant, par la voix de son représentant politique le plus en vue ces temps-ci, une identification du téléopérateur. Quelle hypocrite mascarade !!

- **À Cegetel/SFR** : son service de renseignements téléphoniques était sous-traité depuis sa création par la société Timing, aujourd'hui filiale du groupe B2S Cérivet. Récemment, Cegetel a estimé que les salariés de Timing n'étaient pas assez «dociles» et ainsi décidé de diversifier sa sous-traitance en créant deux centres, à Nancy et à Casablanca. Résultat des courses : l'avidité de Cegetel a eu pour conséquence l'ouverture d'un plan de sauvegarde de l'emploi prévoyant la suppression de 210 postes.

Les syndicats Sud et CGT de Cerivet, Timing et Cegetel ont appelé ensemble à la mobilisation pour mettre face à leurs responsabilités tous les acteurs, donneurs d'ordre compris. Deux rassemblements d'une centaine de personnes ont eu lieu devant le siège de Vivendi, dont la large médiatisation a obligé Cegetel et B2S à sortir de leur réserve. Principale revendication : les salariés concernés par ce PSE doivent se voir proposer des postes au sein du groupe Vivendi (propriétaire de Cegetel).

- **Dernière minute** : le ministère du Travail vient de créer des groupes de travail pour «aider au développement de l'emploi dans les centres d'appels». Parmi les axes de réflexion, deux nous interpellent :

- la création d'un label social reconnu par le Ministère, accordé sous conditions : de créations d'emplois ; d'engagement de formation ; d'implantation territoriale dans les zones qui connaissent des difficultés (zones franches ?)
- «initier une réflexion sur un aménagement de la Convention collective des prestataires de services» au regard des contraintes spécifiques du secteur. Elle devrait porter sur le travail du dimanche de nuit élargi, le temps de travail annualisé...

Ces réflexions nous donnent à réfléchir et quelques sueurs froides car, sans attendre leurs conclusions, on ne peut «qu'espérer» une proposition d'orientation des normes sociales existantes... vers le bas. À suivre...

## Interview : Quelle vie en centre d'appel ?

*Ce travail de la relation client par téléphone n'est pas une sinécure. Une des valeurs fondatrices du type de syndicalisme que nous développons est la proximité. Nous avons naturellement demandé à une collègue travaillant dans un centre d'appel d'une entreprise fournisseur d'accès internet (FAI) de nous dire son quotidien, son ressenti, ce qu'elle attend de l'action syndicale, comment elle voit son avenir...*

**La rédaction : pour toi, Gaby, qu'est-ce qui te semble le plus difficile à gérer dans ton travail ?**

Cela fait plus de trois ans que je travaille dans ce centre, et, pour moi, je crois qu'au final, ce qui génère le plus de souffrance, c'est de subir les contradictions de leur (nos patrons) discours. Ils nous disent «tu dois penser abonné et non client» et en fait ils pensent «client et non abonné». Nous avons eu une formation sur la relation avec l'abonné. C'était fabuleux, version Alice au pays des merveilles, et quand tu retournes à ton poste, on te demande de faire exactement le contraire. Elle est là, la souffrance ; elle est même de plus en plus forte puisqu'on nous demande d'en faire de plus en plus. Nous avons des primes au nombre d'appels pris, et on te fait comprendre que si t'as pas de prime, c'est toi le responsable. Tu es coupable, tu n'as pas pris assez d'appels. Pour résumer, je dirais qu'en plus de gérer leurs contradictions et incohérences, on se sent coupables de ce qui nous arrive. C'est explosif dans la tête, ça devient inhumain.

**Tu parles de cette contraction compliquée à gérer entre le quantitatif et le qualitatif, mais est-ce vraiment si difficile de faire autrement, de modifier ou inverser la tendance ?**



Les outils informatiques sont de plus en plus perfectionnés, poussant à l'automatisation, la parcellisation, permettant ainsi au « c o a c h » d'exercer un contrôle plus

serré, au plus près du conseiller (en cyclisme, on parle de contrôle longitudinal !.). Le management se fait aussi par la peur, on a l'impression de ne plus être que de simples «instruments de production». Y'a une telle pression que bouger, faire grève, cela fait peur.

Et la première conséquence, c'est un taux d'absentéisme maladie de 20 à 25%, énorme. Tu sais, généralement dans le monde du travail, le taux d'absentéisme moyen «inévitables» (grippe...) est de 5%. Comment réagit la boîte ? encore par du contrôle. Ils payent une société privée dont les contrôleurs ont eux aussi une prime au nombre de contrôles faits, génial, non ! ! Et la boucle est bouclée.

**Mais alors, selon toi, comment faire pour aller vers un mieux vivre dans ce type de travail et d'organisation ?**

La première chose, je crois, c'est qu'on donne une vision élargie de ce qui se passe dans les centres d'appels ; C'est bon pour le moral de savoir que telle résistance se passe ici ou ailleurs. Et il faut qu'on se prenne en main, s'organiser syndicalement est un moyen essentiel, aussi utiliser les moyens juridiques. Par exemple, utiliser les droits d'expertise des CHSCT, je crois que cela peut permettre aux collègues de s'exprimer, sur les pressions, le harcèlement..., impliquer les directions pour leur faire prendre conscience de l'impact négatif du «management forcing». Les conseillers doivent se réapproprier leur travail, être les décideurs de la gestion de leurs appels. Je pense aussi qu'il faut sortir les problèmes vers les médias, rendre publiques ces conditions de vie.

**Dernière question, comment vois-tu ton avenir ?**

Mon avenir, je le vois fait d'action. Je suis convaincue qu'on peut allier respect de l'individu et une certaine forme de productivité. Un centre d'appels, s'il veut fonctionner, doit prendre en considération le «facteur humain». Ce n'est pas en pressurant les gens que l'on obtient quelque chose. Bien au contraire, on se sent démotivés, stressés. L'arrêt maladie devient une soupape de sécurité, «pour ne pas péter les plombs». Ras le bol de se sentir infantilisé. Bientôt, il va falloir lever le doigt pour aller aux toilettes. Les entreprises doivent travailler avec les représentants du personnel. Nous pouvons apporter des réponses. Il faut une réelle écoute, réciproque. J'ai l'impression qu'ils ont peur de perdre le contrôle en partageant un peu de pouvoir.

Pourtant, ce que je veux est simple, être une salariée respectée, nous avons tous à y gagner.

---

## Quelques exemples de luttes

**25 octobre : Téléperformance Ile de France en grève**

Malgré un pourcentage très élevé (environ 70 %) d'intérimaires sous pression dont le contrat est renouvelé chaque semaine (on comprend leur non-participation à la grève), les CDI se sont bien mobilisés, le site de Paris était même à 90 %. Motifs de cette grève, des conditions de travail épanouissantes, jugez-en plutôt : plannings faits, parfois modifiés, à la dernière minute ; pauses remises en cause lors des pics de trafic ; semaines de 44h à répétition ; multiplication des samedis ; jour de repos à la gueule du client et pouvant être chan-

gé au dernier moment.

Après un rassemblement devant la direction, les grévistes se sont réunis à la Bourse du Travail pour discuter de la suite. Une plateforme revendicative s'est formalisée reprenant les points évoqués plus haut : plannings horaires remis une semaine avant, sans changement ultérieur ; un samedi sur deux travaillé maximum ; des repos glissants sur la semaine en cas de travail le samedi précédent ; semaine à 35h en 5 jours ; pause équivalant à 10 mn par heure, pause repas après 4h de travail ; prise en compte, dans la construction des plannings horaires, des temps de trans-

port pour les conseillers (ères) ayant à charge des enfants. De nouvelles actions discutées entre les grévistes réunis seront proposées pour continuer et gagner.

### **Les salariés des centres d'appels du groupe FT ont débranché**

Aux renseignements téléphoniques, le 12, dans les centres wanadoo, les agents ont fait grève notamment sur des projets de changements brutaux de régimes horaires. Au 12, de nombreux

centres, souvent de petites tailles, ont été passés de plages 8/18h ou 20h à des plages 7/8h à 22/23h, et ce en un temps record, la direction occultant quasiment les syndicats (en grève le 27 septembre) ; A wanadoo, même refrain, une modification abrupte des régimes, entraînant des arrêts de travail nationaux le 30 septembre dernier, dont une reconductible de 5 jours en Bretagne. Sur Orange, des préavis étaient déposés les samedis en juillet et août derniers, motifs principaux la fréquence de travail le samedi et une remise en cause des RTT.

## **Quels changements, pour avancer...**

*Alors, la question centrale qui taraude est : comment avancer ensemble vers un mieux vivre en centre d'appels ? Qu'est-ce qui doit changer sachant qu'une évolution est absolument nécessaire ? Comment faire pour que ça change vraiment ?*

Sans tomber dans un catastrophisme exagéré ou caricatural, force est de constater que ce type d'organisation du travail génère un mal être. Les chiffres parlent d'eux-mêmes : taux d'absentéisme anormalement élevé, consommation associée de médicaments anti-stress importante, turn-over persistant... Nous pouvons admettre que cette activité de la relation client au téléphone est en elle-même génératrice de stress à cause d'une répétition d'appels dont la maîtrise se révèle parfois délicate. Mais là ne réside pas l'essentiel des difficultés rencontrées dans les centres d'appels. Les idées et revendications proposées ici ont été élaborées collectivement et progressivement depuis quelques années au travers de discussions croisées entre salariés du secteur, syndicalistes, universitaires spécialistes du monde du travail.

• **Le temps et l'autonomie** laissés au conseiller dans la gestion de ses appels, très restreints, ne permettent pas la marge de manœuvre nécessaire pour faire bien, aller au bout de son appel, induisant ainsi beaucoup de frustration. Cette demande est très forte d'une autre façon d'appréhender le métier, dans laquelle la qualité du travail rendu est une priorité, son contenu discuté collectivement avec un encadrement de proximité impliqué, où la gestion du traitement de l'appel reste une prérogative du conseiller. Exemple concret, la vente : lot commun d'une majorité de conseillers vendeurs, l'acte de vendre est globalement accepté. Ce qui ne passe pas c'est la manière de faire, souvent une vente forcée, avec, à la clé, des systèmes de rémunéra-

tion individualisée en fonction des quantités placées. Ce qui est souhaité, c'est une vente réalisée en fonction des demandes et besoins de l'abonné qui doit rester maître du jeu. Est-ce si utopique que cela ?

• **Respect, dignité, confiance** : la pression sur les objectifs quantitatifs, leur contrôle régulier, la mise en compétition des individus et des équipes, les écoutes sauvages et enregistrements, autant d'outils managériaux très individualisants qui pèsent, usent, déresponsabilisent, infantilisent. Un autre management est possible, centré sur le travail en collectif, où les relations entre les collègues (encadrement compris) soient moins hiérarchisées, fondées sur des rapports de confiance et d'égalité.

• **Horaires** : enracinées dans nos sociétés où consommer devient une fin en soi, les entreprises engagées dans une course concurrentielle s'engouffrent dans l'occupation tout terrain de l'attractif client à toute heure. Le débat de fond posant la question de la pertinence du traitement d'une activité en horaires élargis (tardifs, samedi voire dimanche) est éludé. Cela est intolérable ! **Emprise sur le travail, capacité d'agir, réponse collective, implication de chacune et chacun, autant d'approches que nous, dans nos syndicats Solidaires, mettons en avant. C'est bien ensemble, au travers d'élaborations collectives de contre-propositions, de mobilisations, de prises de paroles, de réactions individuelles aussi, qu'on réussira à créer quelque chose de fort. Quand le rapport de force existe, c'est beaucoup plus facile à vivre au quotidien.**

### **Forum Social Européen, Londres**

*Riche en interventions d'horizons divers, de syndicalistes britanniques, indien, américains, belges et français, deux universitaires français et écossais, ce séminaire sur les délocalisations a permis une confrontation entre les situations de ceux pour qui la délocalisation est synonyme de licenciements et ceux pour qui elle signifie moins de chômage.*

*Ces échanges ont mis aussi en évidence la difficulté, pour les salariés, liée à l'obligation qui leur est faite de troquer leur identité (nom, culture...). Les syndicalistes américains ont parlé des emplois qualifiés délocalisés, pesant lourdement sur les salaires et donc sur l'emploi, bien au-delà de celui perdu en lien direct avec l'activité partie.*

*Croiser les vécus, les appréhensions, les revendications, créer des liens, ces forums sociaux sont un des moyens de contribution à l'avènement de véritables contre-pouvoirs.*

## **Plate-forme revendicative évolutive**

- **Maîtrise par le conseiller du traitement de l'appel, priorité au qualitatif ;**
- **Suppression des processus individualisants, arrêt du management par le stress ; favoriser le collectif ;**
- **Horaires : un samedi sur 3 maxi ; non banalisation des horaires tardifs et WE ;**
- **Temps de travail : 32h, vers les 30h hebdomadaires ;**
- **Pauses : équivalence à 10 mn par heure, comprises dans le temps de travail effectif ;**
- **Amplitude journalière: de présence à 9h maxi, de travail effectif à 7h maxi ;**
- **Rémunération : 40 euros mensuels par année passée en centre d'appel, hors augmentation conventionnelle.**