

LA TRAJECTOIRE ORGANISATIONNELLE DES CENTRES D'APPELS

Olivier Bouba-Olga, Émilie Bourdu et Marie Ferru

De Boeck Supérieur | « [Reflète et perspectives de la vie économique](#) »

2008/4 Tome XLVII | pages 65 à 83

ISSN 0034-2971

ISBN 9782804157661

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-reflets-et-perspectives-de-la-vie-economique-2008-4-page-65.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour De Boeck Supérieur.

© De Boeck Supérieur. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

La trajectoire organisationnelle des centres d'appels

Olivier Bouba-Olga, Émilie Bourdu et Marie Ferru
Crief, EA 2249, Université de Poitiers¹

Résumé – Le secteur des centres d'appels fait l'objet, notamment en France, de nombreux débats : alors qu'il apparaît comme un secteur porteur et permet à certaines régions de compenser les baisses d'effectifs résultant de fermetures d'usines, les emplois créés sont perçus comme précaires et sont supposés fortement délocalisables. L'objectif de cet article est d'analyser plus précisément ce secteur d'activité. Nous montrons ainsi que la problématique des délocalisations est moins prégnante qu'il n'y paraît, en raison notamment de coûts de la coordination à distance. En reconstruisant la trajectoire organisationnelle des centres d'appels français, nous mettons également en évidence le développement significatif de la réorganisation sur place du service relation client avec recours à des prestataires externes spécialisés, lesquels sont en cours d'industrialisation. Cette tendance à l'externalisation, qui permet aux prestataires externes de jouer sur les différences de convention collective, pose d'importantes questions en termes de conditions de travail et de niveau de rémunération.

Mots clés – Centres d'appels, délocalisation, externalisation, coûts de coordination

Abstract – The rapid development of call centers has given rise to many debates in France. Although this new activity leads to the creation of many jobs, people fear it will be relocated in low cost countries. The aim of this paper is to analyze precisely this industry. First, we show that relocation strategies are not so important, since firms face coordination costs that grow with distance. By focusing on the evolution of the French call center industry, we then insist on the development of local reorganization. It consists in outsourcing customer relationship management to specialized firms which tend to industrialize their process. They also benefit from collective agreement differences that allow them to impose lower wages and difficult working conditions.

Codes JEL – L22, L84, R39.

Keywords – Call centers, relocation, outsourcing, coordination costs

1. CRIEF, EA 2249, 93, av. du Recteur Pineau – 86022 Poitiers Cedex.

1 INTRODUCTION

Le secteur des centres d'appels² est relativement récent : ce sont historiquement les îles anglo-saxonnes qui ont constitué le lieu d'accueil privilégié de cette activité au début des années 1980, pour des raisons tenant à la fois au rôle pionnier des firmes américaines et anglaises en la matière, aux compétences disponibles dans ces pays et aux politiques actives de promotion mises en œuvre par les agences. En France, ce secteur est apparu plus tardivement, au milieu des années 1990. Son développement rapide – 90 % des grandes entreprises déclarent avoir un centre de relation client³ – fait actuellement l'objet de nombreux débats : alors qu'il apparaît comme un secteur porteur et permet à certaines régions de compenser les baisses d'effectifs résultant de fermetures d'usines, les emplois qu'il implique sont perçus comme précaires (rémunération faible, conditions de travail peu satisfaisantes, contrats de courte durée, etc.) et sont supposés fortement délocalisables. En effet, le caractère générique souvent attribué à ces emplois et le contenu technologique de ces services semblent donner aux entreprises une quantité infinie de choix de localisation, avec comme variable, supposée la plus déterminante, le coût de main-d'œuvre – d'où un avantage apparent pour les pays en développement. Ceci renforce un sentiment d'inquiétude quant à leur ancrage local et à leur développement futur dans les pays développés.

Ces différents éléments doivent être interrogés théoriquement et empiriquement : comment les centres d'appels se développent-ils en France ? Quelle est la part des délocalisations dans ce secteur ? Comment cette part évolue-t-elle ? Au-delà de ces éléments de bilan en termes de création/destruction d'emplois, que peut-on dire des déterminants de leur apparition ? Dans quelles trajectoires organisationnelles s'inscrivent-ils ? Correspondent-ils à des établissements *footloose* comme on l'affirme si souvent ou, à l'inverse, ne peut-on pas identifier différentes trajectoires de localisation ?

Un bilan quantitatif sur la base notamment, des statistiques Unedic, des données de l'AFII et d'enquêtes de cabinets d'étude, nous permet de rendre compte, dans une première partie, de l'évolution des centres d'appels localisés en France et de leurs principales localisations. Ces données quantitatives mettent en évidence l'existence de mouvements *a priori* contradictoires : alors que le secteur se développe fortement en France – de façon endogène et exogène – certaines entreprises préfèrent s'implanter à l'*offshore*. Ceci nous conduit à examiner plus en profondeur les logiques organisationnelle et spatiale qui sous-tendent le développement des centres d'appels en nous interrogeant, dans une deuxième partie, d'une part sur les déterminants du choix entre internalisation et externalisation de l'activité, et d'autre part sur les implications qui en découlent en termes de localisation. Nous montrons notamment que coexistent des logiques de coût (de production et de coordination), de compétences et de gestion de la flexibilité, qui sont à la base d'un processus d'industrialisation de ce secteur et de mise en place

2. Les centres d'appels peuvent se définir comme « un ensemble de moyens humains, organisationnels et techniques mis en place pour apporter une réponse adaptée à la demande et aux besoins de chaque client, à travers une relation à distance » (Hatem, 2004).
3. Étude CFDT (2006).

d'une division internationale du travail (P. Moati, E. M. Mouhoud, 2005). Dans une dernière partie, en reconstruisant la trajectoire organisationnelle des centres d'appels français, nous mettrons également en évidence le développement significatif de la réorganisation sur place du service relation client avec recours à des prestataires externes spécialisés, lesquels sont en cours d'industrialisation (logiques de rationalisation et de standardisation, course à la taille critique, recherche de gains de productivité, etc.). Cette tendance à l'externalisation, qui permet aussi aux prestataires externes de jouer sur les différences de convention collective, pose d'importantes questions en termes de conditions de travail et de niveau de rémunération.

2 CENTRES D'APPELS : UN BILAN QUANTITATIF

L'objectif de cette section est de procéder à un bilan quantitatif des emplois générés par cette activité et de se prononcer sur l'ampleur des mouvements à l'international. Ce bilan quantitatif est difficile à réaliser pour plusieurs raisons. D'une part, diverses dénominations sont données aux centres d'appels, telles que centre de relation client, centre de contact ou centre de services partagés⁴. D'autre part, les différentes études ne comptabilisent pas les centres d'appels de la même manière, certains ne comptent que les centres d'appels ayant plus de 4 ou 10 positions quand d'autres au contraire, prennent en considération l'ensemble des centres d'appels, ce qui conduit à intégrer les standards téléphoniques⁵. Ensuite et surtout, l'activité centre d'appels reste encore largement une fonction interne aux entreprises (on estime que les centres d'appels internalisés représentent 80 % de l'ensemble de l'activité), le secteur en tant que tel n'émergeant que lorsque les entreprises externalisent l'activité (C. Lanciano-Morandat, H. Noharo, R. Tchobanian, 2005). La tendance récente à l'externalisation explique que l'Insee n'ait pris en compte réellement les centres d'appels dans ses statistiques nationales que depuis peu : avant 2003, l'activité était disséminée entre les secteurs « études de marché et sondages » (741E), « conseils pour les affaires et la gestion » (741G), « conseils en systèmes informatiques » (721Z), « services annexes à la production » (748K), « agence, conseil en publicité » (744B) et « activités de banque de données » (724Z). La révision (NAF rév. 1, 2003) de la nomenclature d'activités française de l'Insee a créé une nouvelle classe 748H « centres d'appels »⁶ dans la division 74 « services fournis aux entreprises ».

4. Alors que les trois premières dénominations renvoient à un même type d'activité, la notion de centre de services partagés rassemble un ensemble plus large de services internes à l'entreprise.
5. Pour distinguer les centres d'appels de simples standards téléphoniques, certains experts ajoutent comme caractéristique, l'existence d'un outil de CTI (couplage téléphonie informatique).
6. Selon l'Insee, ce secteur comprend les services techniques intermédiaires en rapport avec le service à la clientèle pour le compte de tiers et peut être distingué selon deux catégories d'appel :
 - centrales d'appels entrants, services de répondeur utilisant des systèmes de répartition automatique des appels, d'intégration du téléphone à l'ordinateur ou de réponse vocale interactive : placement de commandes, offre d'information sur des produits, traitement des plaintes ;
 - centres d'appels sortants, traitant d'activités de vente et de promotion dirigées vers la clientèle : étude de marché, marketing direct, vérification d'adresses.

Compte tenu de ces éléments, le nombre de centres d'appels (internes et externes) en France peut varier considérablement, allant, au début des années 2000, de 1 912 à plus de 4 400 selon les sources (CCIP, 2003). L'emploi correspondant varie quant à lui de 130 000 à 250 000 personnes, le chiffre le plus souvent retenu actuellement étant de 250 000 (*Les Échos*, 14 avr. 2007 ; *Le Monde*, 26 juin, 2007 ; *France Inter*, 7 juin 2007), soit 0,5 % de la population active, contre 1,5 % en Grande-Bretagne et 4 % aux États-Unis. L'Insee dénombre de son côté 440 entreprises dans la classe 748H au 31 décembre 2005, qui regroupent 44 664 postes rémunérés au 31 décembre 2004. L'Unedic, enfin, recense, en 2005, 349 entreprises et 23 477 salariés, contre 106 entreprises et 7 299 salariés en 2003, soit un taux de croissance annuel moyen des effectifs de 79,3 %.

Cette dernière source nous permet également d'évaluer le poids de l'activité centre d'appels dans les régions françaises, en absolu (degré de spécialisation) ou relativement à l'ensemble national (degré de spécificité), pour l'année 2005.

Tableau 1 : Données régionales sur les centres d'appels

Régions	Effectifs centres d'appels	Poids région centres d'appels	Effectifs ensemble activités	Degré de spécialisation	Degré de spécificité
Alsace	115	0,5	516 141	0,02 %	15
Aquitaine	1 223	5,2	700 358	0,17 %	119
Auvergne	296	1,3	297 456	0,10 %	68
Basse-Normandie	15	0,1	338 848	0,00 %	3
Bourgogne	278	1,2	386 632	0,07 %	49
Bretagne	543	2,3	708 622	0,08 %	52
Centre	1 796	7,7	613 698	0,29 %	199
Champagne-Ardenne	538	2,3	312 113	0,17 %	117
Corse	187	0,8	56 505	0,33 %	225
Franche-Comté	238	1,0	285 918	0,08 %	57
Haute-Normandie	419	1,8	461 069	0,09 %	62
Île-de-France	4 847	20,6	3 946 625	0,12 %	84
Languedoc-Roussillon	190	0,8	492 299	0,04 %	26
Limousin	401	1,7	152 204	0,26 %	179
Lorraine	1 610	6,9	525 432	0,31 %	209
Midi-Pyrénées	1 235	5,3	645 918	0,19 %	130
Nord - Pas-de-Calais	2 852	12,1	963 997	0,30 %	201
Pays de la Loire	694	3,0	910 473	0,08 %	52
Picardie	1 370	5,8	412 569	0,33 %	226
Poitou-Charentes	1 879	8,0	375 993	0,50 %	340
Provence - Alpes - Côte d'Azur	965	4,1	1 173 614	0,08 %	56
Rhône-Alpes	1 786	7,6	1 701 386	0,10 %	71
Total	23 477	100,0	15 977 870	0,15 %	100

Les centres d'appels représentent pour la France entière 0,15 % des effectifs Unedic, ce chiffre variant de 0,02 % en Alsace à 0,50 % en Poitou-Charentes. Les régions qui concentrent les effectifs les plus importants sont l'Île-de-France (près de 21 %), le Nord-Pas-de-Calais (12,1 %) suivie du Poitou-Charentes (8 %). Cette dernière région présente de plus l'indice de spécificité le plus fort (340, soit un poids égal à 3,4 fois le poids observé en moyenne) ; elle est suivie de la Picardie, de la Lorraine et du Nord-Pas-de-Calais. Par ailleurs, dans la région Poitou-Charentes, plus de 35 % des recrutements proposés en 2004 sont imputables aux centres d'appels, en particulier au Futuroscope à Poitiers (Vienne) et à La Rochelle (Charente-Maritime⁷), ces deux zones d'emplois concentrant l'essentiel des effectifs du secteur.

Sur l'aspect délocalisation des centres d'appels, peu d'études ont été produites. Celles disponibles ne recensent pas les délocalisations à proprement parler, mais plutôt le développement à l'étranger de l'activité centre d'appels, sans que l'on sache si cette activité était préalablement réalisée dans le pays d'origine⁸. Cesmo Consulting indique que les centres *offshore* d'entreprises françaises, comprennent en 2003 environ 6 000 personnes (*Les Échos*, 20 oct. 2003) ; en 2005, SP2C parle de 8 000 emplois (SP2C, 2006) ; dernièrement, le nombre de téléopérateurs travaillant en *offshore* a été revu à la hausse et serait compris entre 18 000 (*La Croix*, 2007) et 25 000 (*Le Monde*, 26 juin 2007). Cet engagement à l'international serait imputable essentiellement aux prestataires (CCIP, 2003). Selon ces données, le *offshore* évoluerait donc assez rapidement, passant de 2 % à 4 % de l'ensemble des emplois des entreprises françaises du secteur dans les années 2003 à 2005, à une part allant de 7 à 10 % ces deux dernières années. E. Dadian, président de l'AFRC (Association Française de la Relation Client) et directeur de IntraCall, pense que le nombre de postes *offshore* devrait rapidement doubler et atteindre les 50 000 ; en outre, il ajoute que la part du chiffre d'affaires du secteur réalisé en *offshore*, actuellement de 15 %, devrait augmenter pour atteindre environ 25 % (*La Croix*, 2007). Pour promouvoir leur site, les autorités locales (notamment au Maroc et en Tunisie) mettent en avant différents arguments : coût de la main-d'œuvre, temps de travail, dégrèvements fiscaux, etc. (Hatem, 2004).

Parallèlement, on a observé quelques exemples de relocalisation, lors des premières tentatives d'engagement à l'international, en raison de problèmes liés aux différences de culture et de maîtrise de la langue, à la faible qualité des réseaux de télécommunication, du manque de qualification de la main-d'œuvre, aux défaillances des dispositifs de formation, etc. (CCIP, 2003). L'efficacité de certains centres *offshore* est ainsi inférieure d'environ 20 % à celle de leurs homologues métropolitains. C'est ainsi par exemple que les Taxis bleus qui avaient délocalisé leur central téléphonique à Rabat (Maroc) en octobre 2002, afin de soulager le central de réservation de taxis parisien, ont mis fin à l'expérience au bout de cinq mois en raison du mécontentement des chauffeurs et des clients.

7. *Usine Nouvelle*, 5 févr. 2004.

8. Au sens strict, une délocalisation suppose la fermeture (éventuellement progressive) d'une unité de production implantée sur un territoire, accompagnée de sa réouverture sur un autre territoire (Bouba-Olga, 2006, p. 10).

Ceci ne signifie pas que le *offshore* est voué à disparaître, car des exemples de ce type sont assez rares. Ceux-ci montrent cependant que le calcul des avantages comparatifs des pays est plus complexe qu'il n'y paraît⁹, les entreprises n'ayant pas nécessairement intérêt à délocaliser l'ensemble de leurs activités, ou en tout cas, elles peuvent être tenues de mettre en place des dispositifs spécifiques pour pallier les problèmes rencontrés (*cf. infra*).

Tableau 2 : L'attractivité de la France pour les centres d'Appels

2002-2006	Projets		Emplois	
	France	Europe	France	Europe
Bureau commercial ou de liaison	661	4 680	2 332	9 117
Centre de R&D	76	737	3 189	37 621
Centre d'appels et service en ligne	52	301	6 100	56 350
Distribution, logistique, conditionnement	165	1 059	7 946	68 146
Prestations de services	275	1 254	11 768	71 600
Production/réalisation/assemblage	610	4 886	30 552	606 130
Service administratif interne ou quartier général exclusif	102	937	2 558	41 368
Traitement/valorisation des déchets	14	49	290	776
Total	1 955	13 903	64 735	891 108

Les statistiques collectées par l'AFIL permettent de se prononcer de manière complémentaire sur l'attractivité de la France en matière de centres d'appels (tableau 2). Sur la base des données 2002-2006, la France a attiré 52 projets « centres d'appels et service en ligne » conduisant à la création de 6 100 emplois, soit 2,7 % de l'ensemble des projets implantés en France et 9,4 % des emplois créés suite à ces implantations. Le premier pays d'origine en termes d'emplois est l'Allemagne (1 613), suivie du Royaume-Uni (1 129), des Pays-Bas (702) et de la Finlande (700). La part de la France dans l'ensemble des implantations européennes de centres d'appels est de 17 % (contre 14 % pour l'ensemble des projets). Sa part en termes d'emploi est de 11 % (contre 7 % pour l'ensemble des projets). Elle occupe la deuxième position en la matière, derrière le Royaume-Uni (23 % des emplois), mais devant l'Espagne et l'Irlande¹⁰. L'écart entre le poids en nombre de projets et le poids en nombre d'emplois s'explique par une

9. Cf. sur ce point P. Bishop *et al.* (2003), qui montrent, sur la base d'un modèle économétrique, que le coût de la main-d'œuvre n'est pas une variable significative expliquant les choix de localisation des centres d'appels au Royaume-Uni. En revanche, la densité de la population, la division du travail antérieur et les subventions régionales influent significativement sur ces choix.
10. La Grande-Bretagne, avec 40 % des centres d'appels européens, reste sans conteste le leader européen, mais son taux de croissance ralentit ces dernières années (CCIP, 2003) et serait actuellement autour de 10 %. L'Irlande apparaît comme « la tête de pont des entreprises américaines en Europe » ; elle accueille principalement des centres « paneuropéens ». En Espagne, alors que le marché des centres de contacts nationaux est encore peu développé, le pays réussit particulièrement bien dans le créneau des centres multilingues, à Barcelone notamment.

taille moyenne des projets centres d'appels plus faible en France qu'en Europe : 117,3 emplois en France contre 187,2 en moyenne en Europe.

En guise de synthèse, en dépit de données encore trop parcellaires, il semble que :

- les emplois en France dans les centres d'appels augmentent fortement, si bien que ce secteur pèse de plus en plus dans l'ensemble des services aux entreprises ;
- la répartition régionale de ces emplois est assez hétérogène, avec une prédominance de l'Île-de-France, de régions à tradition industrielle ancienne (Nord-Pas-de-Calais et Lorraine), ainsi que d'une région plus atypique (Poitou-Charentes)¹¹ ;
- l'activité *offshore* pèse globalement peu, même si son développement semble s'accroître sur les dernières années ;
- la France attire un nombre non négligeable de projets et d'emplois comparativement aux autres pays d'Europe. Ces tendances peuvent paraître partiellement contradictoires : l'activité *offshore* augmente, mais dans le même temps l'activité en France, d'origine endogène ou exogène, se développe également. Selon nous, elles sont plutôt le signe d'une industrialisation du secteur et de la mise en place d'une division du travail à l'échelle internationale, rejoignant ainsi l'analyse de Bishop *et al.* (2003).

3 LES DÉTERMINANTS DES CHOIX D'ORGANISATION ET DE LOCALISATION

Pour comprendre l'émergence et les formes concrètes prises par les entreprises du secteur des centres d'appels, nous proposons de nous appuyer en partie sur le paradigme OLI (Dunning, 1993), qui permet d'intégrer à la fois les questions relatives au mode d'organisation de l'activité (question de l'internalisation) et au choix de localisation :

- les entreprises d'un nombre croissant de secteurs prennent conscience que la valorisation de leurs avantages spécifiques (avantage de type O pour *Ownership*) passe par le développement d'une nouvelle fonction dans l'entreprise, dédiée à la relation client, fonction préalablement disséminée dans les organisations ;
- se pose alors la question de l'internalisation de cette fonction ou de son externalisation auprès d'entreprises spécialisées (question des avantages de type I pour *Internalisation*) ;
- ainsi que la question de la localisation de l'activité relation client : dans quel pays, et, au sein du pays, dans quelle région ? (question des avantages de type L pour *Localisation*)¹².

11. Cette répartition inégale de l'activité est également observée au Royaume-Uni (Bishop *et al.*, 2003).

12. Cette analyse est proche de celle défendue par Moati et Mouhoud (2005) qui considèrent que l'analyse de la division du travail suppose de répondre à trois grandes questions : la question de la spécialisation des entreprises (quelle activité doit-on réaliser en interne ? quelle activité doit-on externaliser ?) ; la question de la coordination des activités internes et externes (coordination marchande, hiérarchique ou coopération ?) ; la question, enfin, des choix de localisation qui découlent de la spécialisation et des contraintes de coordination entre activités.

Tableau 3 : La diversité des options possibles

		Avantage de l'internalisation	
		Faible (Ext. > Int.)	Fort (Int. > Ext.)
Avantage de localisation A vs. B	Faible (A > B)	Sous-traitance sur place	Intégration verticale sur place
	Fort (B > A)	Sous-traitance internationale	IDE

Le tableau 3 met en évidence quelques-unes des options possibles, en s'intéressant au cas d'une entreprise localisée dans un pays A se posant la question de l'internalisation et de la localisation d'une activité donnée x. En fonction des avantages comparatifs entre les pays et de l'intérêt de l'internalisation, elle peut opter pour une relation de sous-traitance dans son pays d'origine, pour une sous-traitance à l'international, pour une stratégie d'intégration verticale sur place, ou pour une intégration verticale à l'étranger (investissement direct à l'étranger [IDE]). Dans les faits, les options ouvertes sont plus nombreuses :

- il convient notamment de distinguer entre localisation dans la région capitale (l'Île-de-France), historiquement dominante, localisation dans les autres régions françaises et localisation à l'étranger ;
- le choix organisationnel ne se limite pas à un choix binaire *make or buy*, il existe plutôt un continuum de formes organisationnelles, caractérisées par un degré plus ou moins fort d'internalisation¹³ ;
- le choix des entreprises porte souvent sur un ensemble d'établissements ; elles peuvent parfois opter pour une sous-traitance locale, le prestataire retenu prenant ensuite en charge les investissements directs à l'étranger (IDE).

Concentrons-nous d'abord sur la question de l'externalisation dont l'intérêt peut résulter de différents éléments. Premier avantage, une économie sur les coûts de production : en confiant une partie de son activité à un prestataire, le donneur d'ordre va pouvoir bénéficier d'une baisse du coût unitaire, en vertu des possibilités d'économies d'échelle ou de gamme (meilleure spécialisation des salariés, réduction des temps morts, mutualisation de certains services ou équipements, effets d'apprentissage en matière de management, etc.) : les prestataires de ces nouveaux services agrègent en effet les différentes demandes du marché, ils dégagent des gains de productivité ou améliorent la qualité du service rendu, participant ainsi à l'approfondissement de la division interindustrielle du travail. La réduction des coûts de production s'explique aussi, dans ce secteur très intensif en main-d'œuvre¹⁴, par le changement de convention collective qui résulte du transfert d'activité. C'est typiquement ce que l'on observe avec l'entreprise SFR qui a cédé l'établissement poitevin au groupe Arvato : P. E. Murcott, recruté par Arvato Services pour piloter le transfert du centre d'appels, affirmant « je ne peux

13. Pichault et Zune (2000) distinguent ainsi quatre formes d'intégration et d'externalisation, selon que l'action est localisée physiquement ou non dans l'entreprise donneuse d'ordres et selon que le personnel dédié à l'action est propre à l'entreprise ou externalisé.

14. Les centres d'appels sondés considèrent que la main-d'œuvre représente environ 70 % des coûts.

pas dire que je souhaite garder un maximum d'ex-salariés de SFR », qui ne sont pas encore régis par la nouvelle convention, contrairement aux « nouveaux arrivants [qui] y sont déjà soumis » (*Technopolitain*, n° 15, oct. 2007, p. 2)¹⁵.

Deuxième avantage de l'externalisation, mis en évidence par la théorie des compétences, développée initialement par Penrose (1959) et Richardson (1972) : l'entreprise ne dispose pas des compétences les plus pointues pour réaliser les activités, elle préfère s'en remettre à une entreprise spécialiste du domaine. C'est un des arguments avancés par les responsables de SFR, Hervé-Matthieu Ricour, responsable de l'activité service client, déclarant « SR Teleperformance et Arvato Services sont experts dans le traitement des appels [...] les deux sociétés vont augmenter la qualité de traitement des appels » (*Les Échos*, 24 mai 2007). Les entretiens réalisés¹⁶ confirment dans une certaine mesure l'existence de cette logique de compétences, moins au niveau des compétences individuelles des téléopérateurs qu'au niveau du management des équipes et de la capacité des prestataires à mettre en place très rapidement les projets, avec ce que cela implique en termes de recrutement et de formation des personnes, de connaissance de la demande, de gestion des délais et de capacité à mettre en place des dispositifs adaptés d'incitation et de contrôle. Ces logiques de compétences s'expriment aussi dans certains sites très spécialisés qui mobilisent des savoir-faire spécifiques (*cf. infra* l'exemple du site parisien de Qualiphone, dédié à la diététique), ou sur des sites qui ont vocation à répondre à une demande d'envergure européenne en s'appuyant sur des compétences linguistiques élargies.

Troisième avantage, une meilleure flexibilité, consécutive au report de la gestion de l'incertitude sur le prestataire, qu'il s'agisse de l'incertitude sur la demande, sur les relations dirigeants salariés ou sur la production. En externalisant, l'entreprise transforme en effet automatiquement des coûts fixes en coûts variables, et en cas d'évolution de la demande, ce sera au prestataire de s'adapter (à la hausse comme à la baisse), non pas au donneur d'ordre. C'est aussi une façon de se débarrasser du risque social inhérent à une décision de fermeture de site ou de délocalisation. Cet avantage joue d'autant plus dans le secteur que l'activité est cyclique : certains équipements ou certaines personnes sont parfois sous-employés ; en externalisant l'activité auprès d'un spécialiste qui dispose de plusieurs clients, et à condition que les cycles des différents clients ne coïncident pas parfaitement, on réduit la sous-utilisation des facteurs de production. C'est d'ailleurs une tendance structurante de ce secteur que de passer de prestataires monoclients à des prestataires multiclients.

A contrario, l'externalisation peut présenter des inconvénients pour l'entreprise : les approches en termes de coûts de transaction (Williamson, 1994) montrent que si l'entreprise externalise une activité, alors que le nombre de prestataires est réduit, elle peut devenir fortement dépendante du prestataire choisi et donc encourir un risque d'opportunisme, risque d'autant plus fort que les actifs impliqués dans la transaction sont spécifiques. C'est sans doute ce qui explique que dans le secteur bancaire les entreprises gardent en interne leur service

15. En effet, le coût horaire moyen d'un opérateur en interne est estimé à 50 euros contre 30 euros chez un prestataire (*La Croix*, 10 sept. 2007).

16. Nous avons effectué des entretiens dans le cadre de ce travail auprès de différents responsables de centres d'appels : Qualiphone, Sitel, Aquitel (ex-SFR), E-laser.

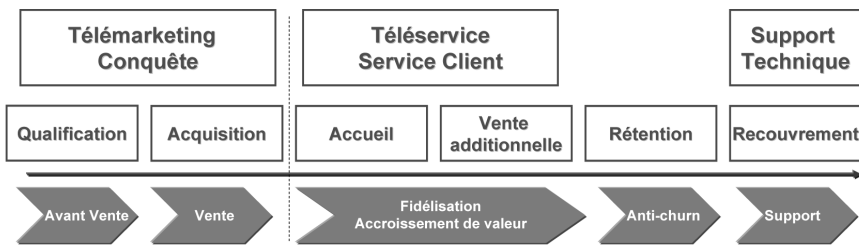
de relation client (importance de la confidentialité des données, de l'image de marque, etc.). Ce risque s'est concrétisé en avril 2005 par l'arrêt de 16 téléopérateurs d'un prestataire *offshore* opérant pour le compte de la Citibank, qui ont détourné l'équivalent de 319 000 euros appartenant à des clients de la banque américaine après avoir soutiré les codes secrets par téléphone (01 *Informatique*, n° 1817, 3 juin 2005). Plus généralement, l'externalisation, synonyme de « passage par le marché », fait supporter aux donneurs d'ordre des coûts de transaction (coûts de collecte de l'information, coûts de négociation des contrats, coûts de surveillance des contrats) qu'ils doivent comparer aux coûts d'organisation internes (Coase, 1937). Les approches en termes de compétences indiquent de manière complémentaire que l'externalisation peut-être problématique si l'activité externalisée est au cœur de l'avantage stratégique des entreprises : l'entreprise cliente se vide de sa substance et risque de devenir une firme creuse. Des problèmes de coordination productive peuvent également se poser, réduisant par exemple l'efficacité des processus collectifs d'apprentissage.

L'analyse des avantages en termes de localisation, de son côté, suppose d'abord d'identifier la quantité, la qualité et le prix des ressources mobilisées par les entreprises, de mesurer leur variabilité à la fois dans l'espace et dans le temps. L'activité centre d'appels, intensive en main-d'œuvre, devrait logiquement favoriser les territoires *low cost*, même si, dans cette activité comme dans toute autre – nous l'avons vu plus haut au travers des quelques exemples de relocalisation – il convient de prendre en compte, à côté du coût du travail, la productivité ainsi que la qualité du travail réalisé. Il convient également d'intégrer la dynamique des coûts (accroissement des salaires suite au développement économique des pays) ainsi que la concurrence potentielle entre activités (certains centres d'appels localisés au Maroc sont en concurrence pour le recrutement avec des entreprises du secteur touristique, qui proposent des salaires équivalents mais des conditions de travail plus attractives). Les besoins très variables en main-d'œuvre, avec des pics d'activité importants, favorisent également les territoires de taille suffisante, ce qui conduit à une localisation dans des agglomérations. L'activité centre d'appels est également intensive en technologies de l'information et de la communication (TIC), aussi les territoires éligibles doivent-ils être correctement dotés en la matière. La zone du Futuroscope, très tôt équipée en haut débit, s'est sans doute dotée d'un avantage comparatif déterminant, susceptible d'expliquer la situation atypique de Poitou-Charentes dans l'ensemble des régions françaises. Dans certains cas, c'est moins le coût que le besoin en compétences spécifiques qui importe, les territoires éligibles sont alors moins nombreux : les donneurs d'ordre souhaitant mettre en place un centre d'appels susceptible d'offrir une réponse à l'échelle européenne, ce qui suppose des compétences linguistiques élargies, optent le plus souvent pour des prestataires localisés à Dublin, Londres, ou Barcelone, métropoles dans lesquelles le nombre de personnes polyglottes disposant de plus des compétences techniques suffisantes est le plus important.

Les choix de localisation ne dépendent pas seulement des avantages comparatifs en termes de coût de production ou de compétences, mais aussi des coûts liés à la coordination entre les acteurs. De manière générale, les coûts de la coordination peuvent être considérés comme croissants avec la distance, et parfois, ils peuvent plus que compenser les avantages en termes de coût de production et

conduire les entreprises à la relocalisation (exemple des Taxis bleus). De manière générale, la standardisation croissante des activités centre d'appels et le développement des TIC permettent la coordination à distance, et donc un certain éclatement spatial du processus, même si l'on observe des besoins d'interaction en face à face (certains donneurs d'ordre désirent visiter régulièrement les plateaux et rencontrer les téléopérateurs), auxquels les acteurs répondent par une mobilité temporaire¹⁷. Pour réduire les coûts de la coordination à distance, les entreprises peuvent également s'en remettre à la technologie, en mettant en place des dispositifs informatisés d'incitation/contrôle à distance : l'entreprise Webhelpdirect.com, qui emploie 150 personnes en Roumanie, a ainsi introduit un dispositif particulier qui vérifie les réponses mails de ses employés en associant un logiciel qui automatise la création de réponses simples et contrôle la syntaxe, des opérateurs situés à Paris vérifiant par ailleurs les réponses les plus complexes. Dernière solution, bien sûr, couplée souvent à la précédente, le choix de l'internalisation des activités délocalisées, particulièrement fréquente dans le secteur.

Figure 1 : Segmentation des centres d'appels externalisés spécialisés dans les TIC



Source : adapté de CCA Qualiphone.

Si la prise en compte de l'ensemble de ces éléments est essentielle pour comprendre les choix d'organisation et de localisation, il est difficile d'en dégager un bilan global. On observe certes une tendance au développement de l'externalisation, mais l'ampleur de ce mouvement sera plus ou moins importante selon le secteur d'origine des entreprises et selon la nature de leur activité. De plus, dans chaque secteur, on observe une tendance à la segmentation de la fonction relation client (cf. figure 1), qui conduit à des choix organisationnels et spatiaux différenciés pour chaque segment, choix qui peuvent être pilotés pour partie par les donneurs d'ordre, et pour partie par les prestataires. À l'instar de Puel (2003), nous considérons donc que « seule la combinatoire de plusieurs éléments peut expliquer la localisation des centres d'appel et une géographie des centres d'appel qui mêle dispersion et concentration spatiale ».

17. Le recours à une proximité temporaire réduit le nombre de territoires éligibles : les responsables d'un prestataire nous ont ainsi déclaré que leurs clients francophones préféreraient travailler avec un site marocain plutôt qu'avec le site de l'île Maurice, car ils pouvaient visiter le premier en se limitant à un déplacement sur une journée, chose impossible avec le deuxième site. Les clients anglophones ne considèrent pas cela comme un obstacle, habitués aux déplacements en Inde.

4 PROCESSUS D'EXTERNALISATION DE LA RELATION CLIENT ET IMPLICATIONS POUR LES SALARIÉS

Pour approfondir l'analyse de ce processus de segmentation et en tirer des implications en termes de localisation des activités, nous proposons de reconstruire la trajectoire organisationnelle et spatiale des centres d'appels, en nous focalisant sur les centres d'appels externalisés, dont l'activité est fortement concentrée sur la téléphonie mobile et l'Internet.

En France, le secteur des centres d'appels est initialement apparu dans la VPC (vente par correspondance), mais il s'est véritablement développé au milieu des années quatre-vingt-dix, pour deux raisons complémentaires : le discours marketing de l'époque insiste sur l'importance des logiques de fidélisation ; il serait quatre à cinq fois moins cher de fidéliser un client que d'acquérir un nouveau client¹⁸. Ceci conduit les acteurs à mettre en place une nouvelle fonction au sein de l'entreprise, dédiée à la gestion des relations clients. Une étude relativement récente montre que ce dernier facteur est encore dominant dans la création d'un centre d'appels puisque 42 % des centres d'appels interrogés le considèrent comme premier (C. Lanciano-Morandat, H. Noharo, R. Tchobanian, 2005). Deuxième élément structurant : le développement des NTIC et la déréglementation du secteur des télécommunications, qui se sont notamment traduits par la forte croissance du marché des téléphones mobiles – d'après l'Insee, le taux d'équipement des ménages en téléphones mobiles est passé de 15 % en 1997 à 55 % en 2001 et 74 % en 2004 – puis de l'Internet – le taux d'équipement de 2 % en 1998 est passé à 19 % en 2001 puis à 69 % en 2005. La diffusion de ces technologies s'est accompagnée d'un besoin croissant en termes de relations clients, qu'il s'agisse de conquérir de nouveaux clients, de répondre à des demandes liées aux abonnements (information, gestion, résiliation, etc.) ou à des demandes d'informations techniques (cf. figure 1).

Si, au début des années 1990, les entreprises de la téléphonie avaient développé la fonction relation clients en interne, dans le siège de leur établissement (sur Paris), elles s'aperçoivent rapidement qu'elles ne peuvent pas répondre de manière satisfaisante à cette montée en charge exponentielle (lourdeur des projets, problèmes de recrutement et de formation, etc.). Elles s'en remettent donc pour partie à des prestataires externes, pour l'essentiel, localisés sur Paris, voire, dans un premier temps, au sein des locaux des opérateurs de téléphonie, prestataires qui disposent des compétences nécessaires pour effectuer le pilotage opérationnel. Lors de cette première phase, les questions de coût sont secondaires : l'externalisation est pilotée par le service marketing, les prestataires sont rémunérés à l'heure, on leur demande avant tout une grande réactivité. La rentabilité des centres d'appels externes est donc particulièrement bonne.

Dans une deuxième phase, les logiques de coût vont devenir déterminantes :

- la relation donneur d'ordre/sous-traitant n'est plus conduite uniquement par le service marketing, mais par le service achats qui impose des objectifs de

18. Pour Dawkins et Reichheld (1990), « retenir un client coûterait jusqu'à cinq fois moins cher que d'en conquérir de nouveaux. Un programme de fidélisation diminuerait le taux d'attrition de 8 % et la diminution de la défection des clients de 5 % par an permettrait de doubler les bénéfices ».

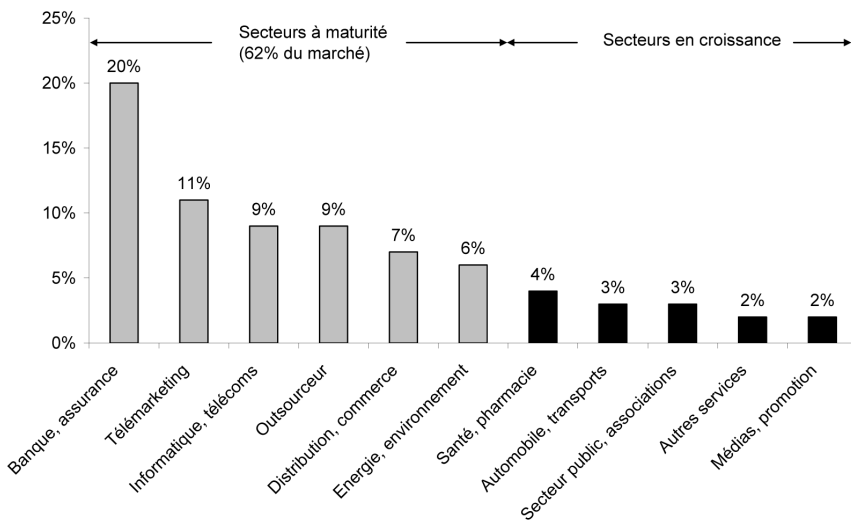
- réduction des coûts et de partage des risques, les prestations étant progressivement rémunérées à l'appel et non plus à l'heure ;
- le nombre de prestataires augmente, la concurrence s'intensifie, les prix proposés par certains prestataires baissent rapidement, les autres sont tenus de suivre. Progressivement, va se mettre en place le système des enchères inversées, qui aurait eu pour effet une baisse des honoraires, entre 2002 et 2005, de 30 % (CFDT, conférence de presse, 17 oct. 2006). Cette nouvelle configuration conduit les prestataires, mais aussi les acteurs de la téléphonie gardant le service de relation clients en interne, à rechercher des localisations en dehors de Paris, où les prix de l'immobilier, le prix du travail et le *turnover* sont particulièrement élevés. C'est ainsi qu'en 2003, l'AFRC affirme que le quart des centres d'appels envisage de délocaliser... mais à 60 % sur le territoire français (*Les Échos*, 20 oct. 2003). Ces délocalisations infranationales sont en outre rendues possibles par la mise à disposition, notamment dans les régions qui sont en phase de reconversion industrielle (Nancy en Lorraine, Amiens en Picardie, etc.), de locaux équipés en infrastructures de télécommunication, par l'octroi de subventions et par la prise en charge partielle ou totale du recrutement et de la formation des personnes. Le secteur devient un relais de croissance pour ces territoires. À ces transformations spatiales s'ajoutent des modifications dans l'organisation interne des prestataires, à leur initiative, mais aussi à celle des donneurs d'ordre : leur activité s'industrialise, des systèmes de contrôle (système de double écoute, définition d'objectifs et contrôle informatisé de la durée moyenne de traitement, etc.) et d'incitation (primes individuelles et collectives, mise en concurrence et suivi des résultats en continu des prestataires avec implication sur la charge de travail confiée par la suite) sont mis en place afin, avant tout, d'augmenter la productivité des sites. Plus récemment, on observe une course à la taille critique dans le secteur afin de dégager des économies d'échelle : sur la base des données Unedic, on constate que les entreprises de plus de 100 salariés, qui représentent 18 % du total des entreprises recensées, concentrent 76 % des emplois. Dans le même sens, 12 des 25 premiers acteurs ont été rachetés et ont disparu depuis janvier 2000 (CFDT, conférence de presse, 17 oct. 2006). On observe également une volonté de certains prestataires d'élargir le portefeuille client de chacun de leur site (la plupart d'entre eux était au départ monoclient), pour limiter l'incertitude sur l'évolution de la demande (les centres d'appels n'ont qu'une visibilité à très court terme, certains de leurs contrats ne dépassant pas quelques mois). Ceci permet notamment d'éliminer les temps morts (par affectation des salariés à différents clients) et de réduire les coûts de recrutement et de formation.

Dans une troisième phase, les acteurs du secteur vont faire passer les sites français d'une logique de centre de coûts à une logique de centre de profits et, dans le même temps, ils vont pousser plus loin leur stratégie de réduction des coûts en délocalisant certaines activités. Sur le premier point, compte tenu notamment de la saturation relative du marché, l'objectif est de vendre au client final des services complémentaires, en augmentant ainsi son « panier moyen »¹⁹. Sur

19. En 2004, les services de télécommunications représentent près de 60 % des dépenses totales

le deuxième point, afin de pousser plus loin la réduction des coûts, certains centres d'appels vont commencer à se lancer dans l'activité *offshore*, avec comme principales destinations des pays francophones, à commencer par le Maroc (le groupe français Webhelp, un des leaders du marché des centres d'appels [qui gère notamment les services clients de La Redoute, Alice, Nobs, etc.] est majoritairement situé au Maroc) et la Tunisie et dans une moindre mesure, le Sénégal et l'île Maurice, qui disposent avant tout d'un avantage important en termes de coût du travail. En délocalisant essentiellement les activités peu créatrices de valeur (réception des appels, FAI), activités où il est difficile de faire du rebond commercial, les prestataires permettent alors le développement de centres de profit en France. Les délocalisations sont plus fréquentes chez les prestataires que pour les centres d'appels internes, certaines entreprises externalisant principalement leur fonction dans le but de réduire leurs coûts en évitant le risque social inhérent au processus de rationalisation pouvant passer par la délocalisation (voir *supra*).

Figure 2 : Répartition sectorielle des centres d'appels



Source : adapté de Cesmo, 2004.

Par ailleurs, la logique de rationalisation des sites s'intensifie, avec l'émergence d'une « deuxième vague » de concentration, comme l'illustre l'exemple de Sitel qui vient de fusionner avec ClientLogic ou de sa filiale belge qui a racheté en 2006 la société Innocall. Ceci permet aux prestataires, non seulement de réduire les coûts, mais également de répondre à l'évolution de l'offre de leurs clients, de plus en plus globale, en diversifiant leurs implantations. La forte croissance des centres d'appels externes, aussi bien au niveau national qu'en *offshore*, conduit

des ménages en TIC. Ces dépenses représentent 4 % de la consommation totale des ménages (*Insee Première*, 2006, n° 1101).

également à des phénomènes de saturation : les bassins d'emplois des villes ayant attiré ces premières délocalisations (infranationales et internationales) commencent à se tarir, rendant ces implantations moins intéressantes, à l'instar de Poitiers ou de Casablanca et de Rabat. Ce phénomène laisse présager d'une nouvelle vague de localisations pour les centres d'appels (villes d'Algérie et de la Roumanie, nouvelles villes au Maroc). Les perspectives de croissance des centres d'appels ne semblent toutefois pas affectées et les prestataires envisagent une poursuite des mouvements d'externalisation, suite à la réussite des opérations de transfert dernièrement engagées, par les entreprises ayant gardé en interne leur service client. Ceci conduirait alors à une diversification de leur clientèle vers de nouveaux secteurs. Les repreneurs de l'activité SFR du site poitevin affirment à cet égard vouloir élargir leur portefeuille client vers le secteur automobile. En effet, le marché des secteurs précurseurs arrive à maturité alors que de nouveaux commencent à apparaître (cf. figure 2).

Cette tendance à l'externalisation, qui permet entre autres aux prestataires externes de jouer sur les différences de convention collective, pose d'importantes questions en termes de conditions de travail et de niveau de rémunération. Il s'agit d'abord de comprendre quelles sont les logiques de gestion de ressources humaines dans les centres d'appels en relativisant l'image qui est véhiculée des emplois dans le secteur, et de différencier les pratiques des centres d'appels externalisés et internalisés en nous appuyant sur une étude de Lanciano et *al.*, (2005) et sur le cas SFR, sachant que peu de données quantitatives existent sur le sujet.

La main-d'œuvre représentant 70 % des coûts de production dans le secteur (*Le Monde*, 26 juin 2007), on comprend dès lors que leur gestion soit stratégique. La littérature distingue deux modèles extrêmes de gestion des ressources humaines (INRS, 2003). Le premier modèle donne l'image d'emplois répétitifs, peu qualifiés, précaires et standardisés, ces caractéristiques rappellent le travail des ouvriers spécialisés des usines fordistes (Buscatto, 2002) ; ce modèle est souvent l'image qui est donnée des métiers dans les centres d'appels. Le second est à l'opposé de cette image et met en évidence l'existence de centres d'appels dans lesquels les salariés ont de hauts niveaux de qualification, possèdent des compétences techniques (ex. : services techniques, finance, assurance) et technologiques qui justifient un niveau de rémunération relativement élevé. Ces deux modèles sont des situations extrêmes entre lesquelles coexiste une multitude de situations intermédiaires. La plus ou moins grande complexité des tâches confiées aux salariés et les comportements attendus de la part de ces derniers dépendent en réalité d'un certain nombre de critères : nature de l'activité du centre d'appels (finance, assurance, vente par correspondance, télécommunications, « B to B », etc.), type de projets (court ou long), type d'appels (activité de réception d'appels ou d'émissions d'appels), internalisation ou externalisation de la fonction relation client, etc. L'hétérogénéité des logiques organisationnelles dans le secteur conduit à une hétérogénéité des pratiques de gestion des ressources humaines et nous amène à préciser à la fois les caractéristiques générales des emplois en centres d'appels et les différences qui existent entre centres d'appels externalisés et ceux qui sont internalisés.

Le niveau moyen des qualifications des employés des centres d'appels est généralement de BAC + 2 – 60 % des salariés ont un BAC + 2 ou plus (CFDT,

2001), ce qui est en moyenne supérieur aux autres secteurs d'activités (Lanciano et al., 2005) –, le secteur est très féminisé, 70 % environ selon différentes sources –, et jeune, 76 % ont moins de 30 ans (CCIP, 2003). Les profils recherchés par les centres d'appels mêlent des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être variés : tempérament positif, capacité de communication, maîtrise des TIC, adaptation à une offre produit mouvante, multilinguisme, etc. Les centres de profits avantagent les profils commerciaux (capacités de persuasion et de négociation), les centres d'appels spécialisés dans certaines activités comme les services techniques et le télémarketing supposent des compétences techniques spécifiques. L'étude de Lanciano et al. (2005), réalisée sur un échantillon de centre d'appels, permet de mettre en évidence certains éléments : en moyenne, les centres d'appels externalisés sont ceux dans lesquels les salaires sont les moins élevés – 15 520 euros par an pour un téléopérateur, 32 200 euros pour un manager –, la moyenne des centres d'appels interrogés étant à 17 940 euros pour un téléopérateur et 34 600 euros pour un manager. Les managers ont au minimum un BAC + 2, 57 % ont un BAC + 4. Le taux d'encadrement est faible dans les centres d'appels, ce qui est d'autant plus vrai dans les centres d'appels externalisés. Par conséquent, on peut penser que les capacités de mobilité professionnelle sont faibles pour les téléopérateurs qui envisageraient des postes de managers. Les nouveaux salariés bénéficient en moyenne de 5,4 semaines de formation, mais on constate des écarts importants, les centres externalisés offrant en moyenne une semaine seulement de formation. Le taux de sélection à l'entrée est de 25 % en moyenne dans leur étude, néanmoins, on peut penser que la pénurie de main-d'œuvre dans certains bassins d'emplois fasse baisser le taux de sélection à l'entrée. Les centres d'appels externalisés ont les taux de démission les plus élevés : plus de 15 % par an. S'agissant de l'ancienneté, les auteurs précisent que 30 à 40 % des salariés ont moins d'un an d'ancienneté dans les centres d'appels externalisés contre 20 % dans les centres internalisés. En matière de conditions de travail, 45 % des centres d'appels sont ouverts plus de 12 heures par jour. Les amplitudes horaires de travail justifient en partie une organisation flexible de la main-d'œuvre. En moyenne, 13,8 % de la main-d'œuvre est en temps partiel et 25,4 % en emploi temporaire dans l'échantillon des centres d'appels enquêtés. Les taux les plus faibles d'employés permanents et à plein temps se retrouvent dans les centres d'appels externalisés spécialisés dans les appels sortants (39 %) et dans ceux qui gèrent les appels entrants (56 %) alors qu'en moyenne, pour l'ensemble des centres d'appels interrogés, ce taux est de 61 %.

Pour résumer, les logiques de gestion des ressources humaines semblent bien différentes entre centres d'appels externalisés et internalisés : les centres d'appels externalisés utilisent plus de temps partiel et d'emplois en contrat à durée déterminée, ils emploient aussi plus de femmes, proposent de plus faibles niveaux de rémunération et moins de semaines de formation (formation pour les nouveaux arrivants et formation continue). À l'inverse, les centres d'appels internalisés semblent proposer des emplois plus stables, des niveaux de salaire plus élevés, ils emploient aussi plus d'hommes et ont une stabilité de la main-d'œuvre plus élevée (moins de *turnover* notamment). Ces différences expliquent que les mouvements d'externalisation de la gestion de la relation client aient des impacts non négligeables sur les niveaux de rémunérations et sur les conditions de travail des salariés, à l'instar de l'externalisation qui a eu lieu chez SFR en août 2007 (cf. encadré 1).

Encadré 1 : L'externalisation de la relation client chez SFR : impacts sur les salariés du site de Poitiers

En août 2007, SFR, deuxième opérateur de télécommunications mobiles en France, fait le choix d'externaliser 3 de ses 4 sites de relations clients « SFR Services » à des prestataires. Lyon et Toulouse sont cédés à Téléperformance, Poitiers à Arvato Services, filiale du groupe allemand Bertelsmann. Nous nous intéressons ici à l'externalisation du site SFR Services de Poitiers dont les 571 salariés ont été transférés en août 2007.

Ce centre d'appels s'est implanté à Poitiers en 1998 sous le nom de Cegetel Service, il était placé premier site de productivité et de qualité sur les 4 sites SFR Services avant la cession à Arvato Services, qui a créé la société Aquitel pour le gérer. Le groupe allemand qui détient Arvato Services est spécialisé dans la relation client (marketing, logistique et contact), cet achat est l'occasion pour lui de renforcer sa place de n° 2 français des centres de contacts et de s'implanter dans une nouvelle région (*La Nouvelle République*, 25 mai 2007).

SFR expliquait en mai 2007 que le marché de la téléphonie arrivant à maturité, « la relation client devient un métier dont l'avenir repose sur des spécialistes » (*La Nouvelle République*, 24 mai 2007). Autrement dit, le transfert de l'activité à Arvato services est l'occasion pour SFR de laisser à un prestataire de services spécialisé dans la relation client le marché de la téléphonie mobile, qui n'est plus un marché de conquête mais un marché de renouvellement, ainsi que l'obtention de nouveaux marchés qui sortent du champ de compétences de SFR. L'ambition d'Arvato services est de faire passer le site de Poitiers d'un centre de coûts à un centre de profits, pour cela, les dirigeants envisagent de « le redévelopper et de le recommercialiser » (*La Nouvelle République*, 2 août 2007).

Les salariés de SFR ont réagi très rapidement à l'annonce de l'externalisation du site de Poitiers. Ils craignaient notamment une remise en cause de leurs rémunérations (fixes et primes) et de leurs conditions de travail. SFR promet à l'époque « au moins 3 ans de maintien de l'emploi et l'engagement de diversifier la clientèle de chaque centre ». Les inquiétudes portent principalement sur le changement de convention collective, conséquence inévitable de cette cession : la convention des salariés était jusque-là celle des télécommunications, suite au transfert de l'activité, c'est celle des prestataires de services qui prévaut. Les avantages acquis en tant que salariés SFR sont donc remis en cause (mutuelle, 13^e mois, prime à l'intéressement, participation au bénéfice, primes de performance d'équipe, soit environ 16 mois de salaire), les salariés estiment que l'externalisation va leur coûter 25 % de revenu annuel en moins (extrait d'interview *La Nouvelle République*, 25 mai 2007). Au-delà de ces aspects financiers, l'externalisation semble remettre en cause les conditions de travail des salariés : augmentation des cadences de travail, moins de temps de pause, non-sentiment d'appartenance à une entreprise ou encore, incertitude liées aux exigences du travail demandé par de nouveaux clients.

Un plan de départ volontaire a été proposé aux anciens salariés SFR, il s'agit pour le repreneur du site de Poitiers de ne pas les garder. En mai 2008, 114 salariés de SFR sont encore présents, les anciens et les nouveaux salariés sont dans des locaux différents, et travaillent avec des responsables différents. Les salaires proposés aux salariés Aquitel sont au niveau du SMIC et ces derniers ne bénéficient pas d'autant d'avantages que du temps de l'internalisation. Cette externalisation a été l'occasion pour SFR de passer d'une relation « employeur-employés » avec ses salariés à une relation strictement commerciale avec le prestataire de services, relation dans laquelle il peut imposer des exigences qu'il n'aurait sans doute pas pu imposer en interne à ses propres salariés.

En procédant à l'externalisation, l'entreprise SFR a bénéficié d'une économie sur les coûts de production, grâce au changement de convention collective qui a résulté du transfert d'activité, elle a aussi choisi de s'en remettre à un spécialiste de la relation client, mieux à même d'optimiser l'organisation productive, dont la gestion des ressources humaines et enfin, elle a reporté une partie de l'incertitude liée aux cycles du marché de la téléphonie et à la relation employeur-employés sur Aquitel. L'externalisation a provoqué des changements pour les salariés de SFR en termes de conditions de travail, de niveaux de rémunération mais aussi de sentiment d'appartenance à une culture d'entreprise. Néanmoins, Aquitel souhaite faire du site de Poitiers un centre de profits, en privilégiant des activités et des marchés générateurs d'une plus forte valeur ajoutée. Cette tendance actuelle privilégie des salariés aux compétences de plus en plus pointues, aux profils variés et avantage donc les pays développés. L'enjeu pour les pouvoirs publics de ces pays est donc d'assurer une main-d'œuvre formée et disponible, sachant que certains bassins d'emplois arrivent à saturation. La revalorisation de l'image des métiers dans les centres d'appels, la création des filières de formations spécialisées sont autant de pistes pour s'engager dans cette voie.

5 CONCLUSION

Sur la base de ces éléments, il semble que l'on peut relativiser la crainte d'une délocalisation massive des centres d'appels : ce secteur, qui se développe fortement à la fois en France et en *offshore*, est plutôt inscrit dans un processus d'industrialisation (rationalisation, standardisation, course à la taille critique, recherche de gains de productivité, etc.) dont nous avons esquissé les différentes phases. Les logiques d'organisation et de localisation qui sous-tendent ce processus traduisent une segmentation croissante du secteur, et conduisent à la mise en place d'une division du processus productif à l'échelle interrégionale et internationale.

Cependant, des problèmes économiques importants se posent dans ce secteur : on observe une certaine saturation des bassins de main-d'œuvre, ce qui pose la question du développement futur de cette activité sur les premiers lieux d'accueil ; les conditions de travail chez les prestataires, bien qu'en voie d'amélioration (en France tout au moins) restent souvent pénibles ; les relations entre les centres d'appels et le tissu économique local sont des plus faibles, si bien qu'on ne peut en attendre que peu d'effets d'entraînement (faiblesse des externalités locales) ; enfin, on peut s'attendre à une montée en compétences dans le secteur ce qui nécessite, dans les pays développés, de mettre en place des dispositifs d'accompagnement et peut freiner, dans les pays en développement, la croissance d'activités à plus fort potentiel économique.

BIBLIOGRAPHIE

- P. BISHOP, P. GRIPAOS et G BRISTOW, "Determinants of call center location: some evidence for UK urban areas", *Urban studies*, 40 (13), 2003, p. 2751-2768.
- O. BOUBA-OLGA, *Les nouvelles géographies du capitalisme*, Le Seuil, 2006.
- M. BUSCATTO, « Les centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique », *Sociologie du travail*, 44 (1), 2002, p. 99-117.

- CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DE PARIS (CCIP), *Améliorer la gestion de la relation client grâce à un centre de contact : application aux PME*, 2003, www.etudes.ccip/frdossiers/centre_de_contact.pdf.
- R. COASE, "The nature of the firm", *Economica*, 4, 1937, p. 386-405.
- P. DAWKINS et F. REICHHELD, "Customer retention as a competitive weapon", *Directors and Boards*, 14 (4), 1990.
- J. DUNNING, *Multinational enterprises and the global economy*, Addison Wesley, England, 1993.
- F. HATEM, « Les centres d'appel et les centres de services partagés dans la région européenne méditerranéenne », *AFII*, n° 10, 2004.
- F. HATEM, « Les investissements internationaux dans les centres d'appels en Europe 2002-2005 : une analyse à partir des bases de données AFII », *Notes et études de l'AFII*, Direction des études et du marketing, 2006.
- INRS, « Les modes de management dans un *call center* et leurs conséquences sur le bien-être des opérateurs », *Note scientifique et technique*, n° 234, 2003.
- INSEE, « La consommation des ménages en TIC depuis 45 ans. Un renouvellement permanent », *Insee Première*, n° 1101, 2006.
- INSEE, « Le marché des télécommunications en 2002. Téléphone mobile et connexions Internet toujours en hausse », *Insee Première*, n° 968, 2004.
- C. LANCIANO-MORANDAT, H. NOHARA et R. TCHOBANIAN, *French call center industry report 2004*, Laboratoire d'économie et de sociologie du travail (LEST), 2005.
- P. MOATI, et M. EL MOUHOU, « Décomposition internationale des processus productifs, polarisation et division cognitive du travail », *Revue d'Économie politique*, déc. 2005.
- E. PENROSE, *The theory of the growth of the firm*, Oxford University Press, 1959.
- F. PICHULT et M. ZUNE, « Une figure de la déréglementation du marché du travail : le cas des centres d'appels », *Management et Conjoncture sociale*, n° 580, 2000.
- G. PUEL, « Géographie des centres d'appel », *Réseaux*, 2003/3, n° 119, 2003, p. 203-236.
- G. B. RICHARDSON, "The organisation of industry", *The Economic Journal*, 82, n° 327, 1972, p. 883-896.
- O. WILLIAMSON, *Les institutions de l'économie*, InterÉditions, 1994.