

Renseignements :

Brigitte Rorive

Directrice

LENTIC – HEC Ecole de Gestion de l'Université de Liège, Belgique

b.rorive@ulg.ac.be

Frédéric Naedenoen

Chargé de recherches

LENTIC – HEC Ecole de Gestion de l'Université de Liège, Belgique

fnaedenoen@ulg.ac.be

Nouvelles frontières de l'entreprise et gestion de l'emploi, le cas des centres d'appels

Résumé : Répondre à la question du lien entre nouvelles frontières de l'entreprise et gestion de l'emploi ne peut se faire sans prendre en considération l'extrême hétérogénéité du secteur et des entreprises qui le composent. Souvent dénoncé pour la dégradation des conditions d'emploi et de travail qu'il entraîne, ce secteur d'activité est pourtant loin de répondre à une seule et même logique dans la gestion de l'emploi. Des études de cas diversifiées selon deux axes, le niveau de valeur ajoutée des services offerts par le centre d'appels, et sa complexité organisationnelle, laissent émerger des logiques différentes, influencées par la position de l'entreprise étudiée sur ces deux axes. Elles montrent l'existence d'un lien entre la configuration prise par la relation d'affaires qui unit le centre d'appels à ses clients ou donneurs d'ordres, et la politique interne de gestion de l'emploi. Ce lien n'est pas sans effet sur l'extrême difficulté à concilier les intérêts des travailleurs avec ceux des clients, particulièrement lorsque ces derniers interviennent lourdement dans la gestion interne du centre d'appels, ou en conditionnent fortement le fonctionnement par des exigences contractuelles.

Abstract : *To understand the link between new corporate boundaries and employment management, we must take the heterogeneity of the call centers industry and its companies into account. Often described for the degradation of the employment and work conditions that it creates, the call center industry is nevertheless far to response to an unique logic of job management. Through four case studies, diversified according to 2 axes: the level of added value offered by the call centers and its organizational complexity, let emerge different kind of logics, influenced by the position of the studied company on these two axes. They show the existence of a link between the configuration of inter-organizational relationship and the internal politics of human resources and employment management. This link has an effect on the extreme difficulty to conciliate the worker's and the organizations's interests, particularly when the client heavily intervene in the call center internal management , or influence strongly its operations by contractual requirements.*

Mots clés et Key-words:

Call centers, Entreprises réseaux, gestion de l'emploi, , hétérogénéité organisationnelle

LA COMMUNICATION

Nouvelles frontières de l'entreprise et gestion de l'emploi, le cas des centres d'appels

Introduction

S'il est un secteur d'activité longtemps considéré comme ayant tout sacrifié aux intérêts strictement économiques, c'est celui des centres d'appels. Régulièrement dénoncés pour une gestion de l'emploi essentiellement transactionnelle et une organisation du travail néo-taylorienne (Perrier, 2002 ; Torvatn & Dahl-Jorgensen, 2003 ; Lechat & Delaunay, 2003), les centres d'appels, aujourd'hui rebaptisés centres de relation clientèle ou centres de contacts, s'éloignent progressivement de ce portrait uniforme (Clergeau et al, 2003). Activité d'intermédiation entre un producteur de bien ou de service et sa clientèle, les centres d'appels évoluent au croisement de formes organisationnelles relevant de logiques d'internalisation et d'externalisation (Rurgery et al, 2004). Tantôt, les producteurs de biens et services souhaitent maintenir un contrôle sur la gestion de la relation avec leur clientèle, et s'ingèrent dans l'organisation de leur prestataire de services. Tantôt des entreprises augmentent la rentabilité de leur centre d'appels interne par une offre de services à l'extérieur, ce qui complexifie encore leur fonctionnement interne.

Ces différentes tendances ont souvent pour effet de réduire l'autonomie de gestion du centre d'appels, tout en provoquant un entrecroisement de logiques organisationnelles, souvent en tension. Elles ne sont pas sans conséquence sur les rapports de travail qui se tissent au sein de la triade « prestataire, agent et client » (Borzeix, 2003), leur gestion et les équilibres qui les sous-tendent (Caïazzo, 2001). Elles complexifient la question du rapport entre les intérêts économiques et sociaux dans le secteur à tel point qu'il semble souhaitable de revisiter, à la lueur des évolutions que connaissent actuellement les centres d'appels, la question de la gestion et du lien à l'emploi. En effet, si les travaux interrogeant et caractérisant les conditions de travail et d'emploi dans les centres d'appels sont nombreux, ils restent plus rares à envisager les rapports ou les liens potentiels entre les relations inter-firmes et les configurations qu'elles revêtent, d'une part, et la gestion interne de l'emploi, d'autre part.

Après un bref aperçu de la problématique de l'emploi dans le secteur des centres d'appels, cette contribution entend explorer plus spécifiquement la question du lien entre les relations inter-firmes et la gestion interne de l'emploi. Il s'agira de présenter les différentes formes que prennent les relations inter-organisationnelles dans le secteur au travers de monographies d'entreprises, de décrire les modalités de gestion de l'emploi dans ces réseaux d'interrelations, pour tenter de mettre en évidence l'influence des premières sur les secondes.

Dans son introduction, l'auteur doit expliquer, à l'intention des lecteurs, l'intérêt de la communication. La conclusion résume clairement les résultats et les conséquences. La nécessaire mention ou critique des travaux antérieurs ne doit pas tourner à l'excès : l'essentiel du texte doit normalement être consacré à l'apport original de l'article. Afin d'alléger le texte, on renverra le lecteur intéressé à des articles ou documents de référence. Un soin particulier doit être apporté à la clarté de l'exposé, du vocabulaire, des tableaux et figures. La Rédaction pourra demander à l'auteur, si nécessaire, d'adapter le style de l'article à celui de la revue.

Conclusion

Répondre à la question du lien entre nouvelles frontières de l'entreprise et gestion de l'emploi ne peut se faire sans prendre en considération l'extrême hétérogénéité du secteur et des entreprises qui le composent. Souvent dénoncé pour la dégradation des conditions d'emploi et de travail qu'il entraîne, ce secteur d'activité est pourtant loin de répondre à une seule et même logique dans la gestion de l'emploi. Des études de cas diversifiées selon deux axes, le niveau de valeur ajoutée des services offerts par le centre d'appels, et sa complexité organisationnelle, laissent émerger des logiques différentes, influencées par la position de l'entreprise étudiée sur ces deux axes. Elles montrent l'existence d'un lien entre la configuration prise par la relation d'affaires qui unit le centre d'appels à ses clients ou donneurs d'ordres, et la politique interne de gestion de l'emploi. Ce lien n'est pas sans effet sur l'extrême difficulté à concilier les intérêts des travailleurs avec ceux des clients, particulièrement lorsque ces derniers interviennent lourdement dans la gestion interne du centre d'appels, ou en conditionnent fortement le fonctionnement par des exigences contractuelles.

Si la question reste difficile, elle n'est pas insoluble, mais appelle des expressions différentes selon la logique d'emploi qui prédomine. Il semble à cet égard que la logique la plus proche d'une réconciliation entre ces intérêts, souvent divergents, soit celle qualifiée de « valorisation ». Elle prévaut dans les cas de figure où l'entreprise se positionne fermement sur des services à haute valeur ajoutée, avec une organisation peu complexe et faiblement sujette aux influences externes. L'instabilité et le caractère opportuniste de la relation d'emploi qui caractérisent la logique de rationalisation conduisent à l'émergence de marchés de l'emploi transitionnels au sein desquels des pratiques visant à accompagner les transitions individuelles (valorisation des acquis de l'expérience, soutien à la mobilité, etc) seraient les bienvenues. Dans les logiques marquées par une forte hybridité organisationnelle et l'ingérence du marché, des pratiques de responsabilisation des clients (par voie contractuelle, consensuelle ou réglementaire) pourraient être envisagées. Elles pourraient être accompagnées de dispositifs concourrant à asseoir et valoriser le métier de téléopérateur (parcours de formation initial balisé, stabilisation des trajectoires par des ententes entre firmes, etc)

Enfin, la mise en évidence de liens entre les configurations de relations inter-firmes et les logiques qui guident la gestion de l'emploi ouvre des perspectives de recherche intéressantes. Les centres d'appels étant souvent considérés comme emblématiques des nouvelles formes et logiques d'organisation de l'activité productive (logique d'intermédiation, enchevêtement de partenariats de types différents, core business étroit né des pratiques d'externalisation et d'orientation client), il n'est pas impossible que les logiques repérées guident la gestion de l'emploi dans d'autres secteurs d'activité. La validation du modèle proposé ici, par des travaux empiriques dans d'autres domaines, semble être une des suites à donner à cette contribution. Une autre prolongation consisterait à réinterroger les identifications professionnelles dans le secteur dont on voit bien que l'ancre reste difficile et incertain afin de mettre à jour les interactions avec la logique d'emploi qui prévaut.

1. Un secteur qui déconstruit l'emploi ?

Figures emblématiques des nouvelles formes de contractualisation et de la « taylorisation du tertiaire » (Cousin, 2003), les centres d'appels ont fait l'objet d'un grand nombre de travaux portant sur les conditions de travail et d'emploi qu'ils imposent (Taylor & Bain, 1999). Ces travaux mettent en évidence une organisation du travail dictée par une forte rationalisation industrielle (Buscato, 2003 ; Gadrey, 2004), et fondée sur l'usage des TIC¹, et des possibilités de prescription et de contrôle du travail qu'elles induisent (Bain & Taylor, 2000). Ils dénoncent des stratégies d'emploi dictées par la recherche de flexibilité temporelle et organisationnelle nécessaire à l'activité (Purcell & Purcell, 1998), et montrent un téléopérateur soumis à pression par la mise en tension continue de deux logiques : la logique de coût et de rationalité d'une part, la logique de service et de qualité d'autre part. (Korczynski, 2001).

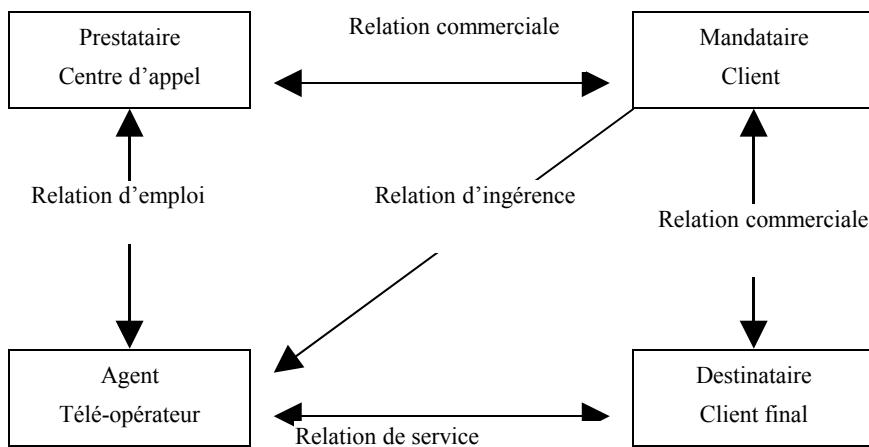
Le développement des centres d'appels s'inscrit à la fois dans le courant managérial consistant à orienter les activités et produits de l'entreprise dans une logique « client », et dans les pratiques d'externalisation visant à augmenter l'efficience des activités périphériques en les confiant à des prestataires externes. Quoique moins nombreux (Clergeau et al, 2003), les centres d'appels externalisés exacerbent les problématiques liées à la gestion des ressources humaines et de l'emploi. En permettant à la firme « donneuse d'ordres » de se recentrer sur son cœur de métier, les pratiques de sous-traitance et de co-traitance ont souvent pour effet de rendre « invisibles » les questions relatives à l'emploi et à la gestion de la relation de travail (Rubery & al, 2004). Certes la firme qui externalise entreprend souvent un processus de valorisation des ressources humaines maintenues en son sein, par le biais de politiques RH spécifiques (statuts d'emploi favorables, gestion des compétences, pratiques de rétention, etc.). Cependant, elle transfère également le risque salarial lié aux personnels impliqués dans les activités périphériques, sans prendre en compte les stratégies d'emploi déployées par ses fournisseurs ou sous-traitants. Ces politiques provoquent une fragmentation du salariat abondamment décrite dans les travaux explorant le modèle d'Atkinson (1984). Qu'elles soient d'externalisation ou d'orientation client, ces pratiques induisent des nouvelles formes de précarité et modifient les relations de travail (Zarifian, 1999 ; Paugam, 2000 ; Livian, 2004).

L'ingérence d'un client, producteur de biens ou services, soucieux de maîtriser la définition et le contrôle des échanges avec sa clientèle, fait donc partie des facteurs qui influencent la gestion de l'emploi au sein des centres d'appels. Elle induit non seulement des risques de conflits ou de tensions entre les exigences du marché et la gestion interne, mais également des pratiques managériales différencierées selon les contrats et la mise en place de politiques RH fortement hybrides et hétérogènes (Naedenoen & Zune , 2003). L'émergence de relations d'emploi « intermédiaires par le marché » (Rubery & al, opcit) rend difficile le maintien de pratiques harmonisées pour les salariés liés à un même employeur juridique (Clergeau, 2004). Elle conduit au contraire à segmenter la GRH en fonction des contrats et des personnels affectés à ces derniers (Kinnie & al, 2000 ; Lepak & Snell, 2002), non sans provoquer des tensions internes entre les différents segments ainsi créés.

L'ingérence du client dans l'organisation interne de son fournisseur ajoute en quelque sorte une couche de complexité dans un secteur déjà soumis à influence externe car en contact direct avec le client final, le consommateur. Particulièrement sensible dans les centres d'appels « multi-clients », cette situation de-

¹ Technologies de l'Information et de la Communication

mande de considérer la question de l'emploi en prenant en compte le réseau de relations dans lesquelles elle s'inscrit. (voir schéma 1)



(Schéma 1 : les relations dans un centre d'appel multi-clients. Source : Rorive & Naedenoen 2006)

Si le caractère internalisé ou externalisé de la structure mise en place influence la gestion de l'emploi dans les centres d'appels, il en est de même pour la nature de l'activité (Lechat & Delaunay, 2003). Longtemps différencierées selon le type d'appels (sortants ou entrants), les missions prises en charge couvrent un large spectre allant d'opérations de télémarketing simples, à la prise en charge complète d'un portefeuille de clientèle. Proposant une distinction plus nuancée entre centres d'appels créateurs de valeur ajoutée et situations où la création de valeur s'effectue au niveau du back office, Clergeau et al (2003) isolent des configurations où le capital humain possède une valeur stratégique élevée, de profils où la valeur du capital humain reste faible comparée à celle des autres services, notamment le back office. Dans le premier cas de figure, la gestion de l'emploi se rapproche d'un modèle « soft » ou relationnel, dans le second cas, elle s'apparente à une modèle « hard » ou transactionnel (Storey, 1987 ; Truss & al, 1997).

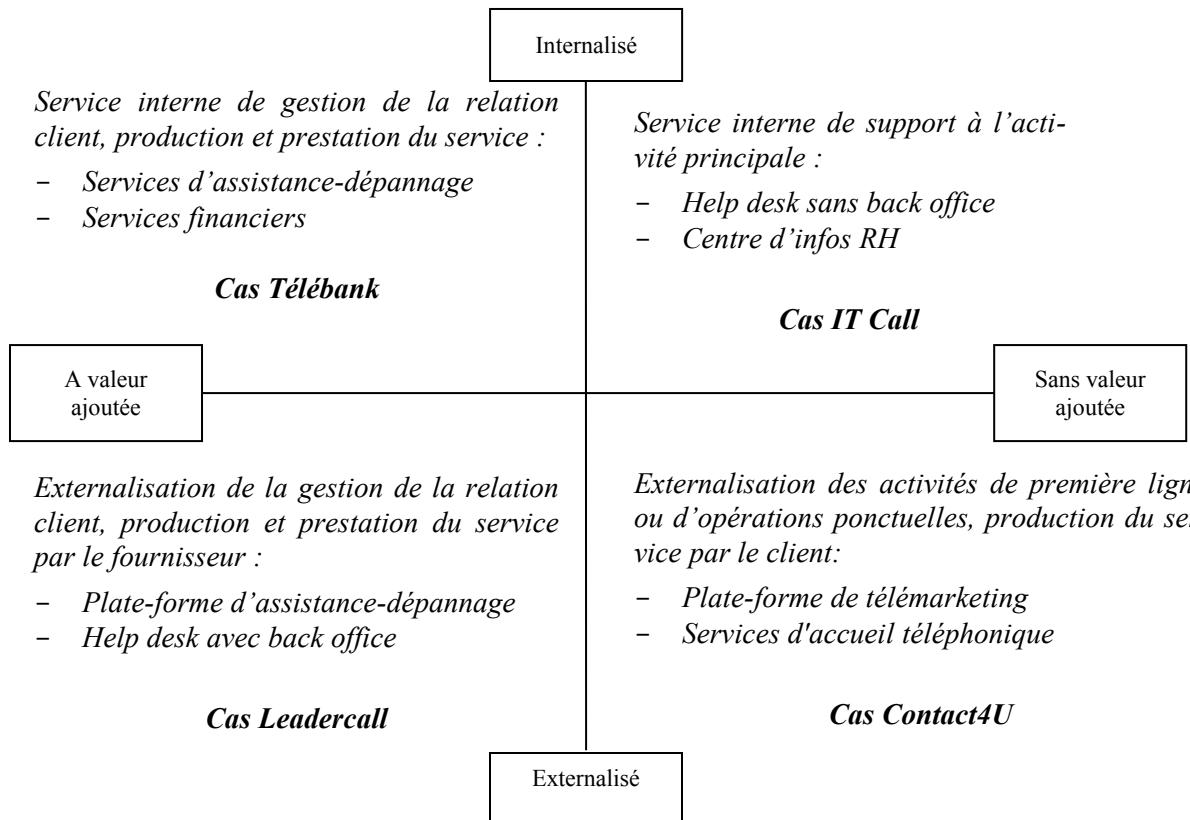
2. Un secteur aux multiples configurations

Les travaux évoqués précédemment permettent de repérer deux axes de discrimination et de caractérisation des centres d'appels et des relations qu'ils entretiennent avec leurs clients ou mandataires. Le premier, de nature stratégique, positionne les activités et services proposés par le centre d'appel, selon leur niveau de valeur ajoutée. Il distingue, d'une part, les services standard, à faible valeur ajoutée, dont la production est conçue et organisée dans une logique de rationalisation industrielle (structuration par la technologie, standardisation, organisation scientifique du travail). D'autre part, il identifie les services différenciés, à plus forte valeur ajoutée, dont la production est conçue et organisée dans une logique de rationalisation « servicielle » (adaptation à la demande, autonomisation de l'opérateur, organisation flexible du travail). Le second axe, de nature organisationnelle, rend compte de la structuration du service en isolant les centres d'appels internalisés (intégrés à une entreprise) des centres d'appels externalisés (prestataires de services auprès d'une ou plusieurs organisations). Le croisement de ces deux axes permet de repérer quatre configurations (voir schéma 2) au sein desquelles, selon l'hypothèse qui sous-tend cette contribution, les relations d'emploi s'expriment et se gèrent différemment, comme l'illustrent les études de cas réalisées dans le secteur.

Les monographies présentées sont issues de deux projets de recherche explorant les problématiques de GRH et les modalités de gestion de la relation d'emploi dans plusieurs secteurs, dont celui des centres d'appels. Alors que le premier² s'intéresse à l'émergence de nouvelles logiques d'emploi en lien avec le

² le projet PRISME, Programme de Recherche Intégré sur les Mutations de l'Emploi, financé par le FSE

développement de nouvelles formes de travail et d'organisation, le second³ développe un regard critique sur la gestion par les compétences dans un secteur encore faiblement régulé. Dans les deux projets de recherche, plusieurs techniques de collecte de données ont été mobilisées. Les chercheurs ont conduit des entretiens semi-directifs avec des responsables opérationnels, des DRH, des délégués syndicaux, des téléopérateurs, des clients, et des représentants du secteur (permanents syndicaux et fédération patronale en création). Les études de cas ont été complétées et contextualisées grâce à l'analyse documentaire (contrats de prestation, données sectorielles, etc.). Enfin, des tables rondes ont réuni les principaux acteurs du secteur (managers, syndicats, organisme public de l'emploi et de la formation professionnelle, fédération patronale, etc.) dans un objectif de confrontation et de validation des constats établis par les chercheurs.



(Schéma 2 : les configurations de centres d'appels. Source : Rorive & Naedenoen 2006)

Les quatre cas mobilisés illustrent les différentes configurations obtenues par le croisement des deux axes discriminants, l'axe stratégique qui isole les activités standardisées des activités différencierées, et l'axe organisationnel qui distingue les services internalisés des services externalisés.

2.1. Telebank

Télébank est un centre d'appels interne, appartenant à un grand groupe bancaire, Banco Group, qui répond à toutes demandes émanant des clients de la banque avec pour mission d'« être une véritable agence bancaire à distance »⁴. Le centre occupe environ 130 travailleurs répartis dans deux départements, SimpleCall, qui est chargé de gérer les appels peu complexes, et TechnicCall responsable des demandes spécifiques, telles que les ordres de bourses, les conseils en placement, en crédit, etc. Les nouvelles recrues

³ le projet « Etude des pratiques basées sur les compétences en entreprise » Programme de recherche financé par l'Institut Wallon de l'Evaluation, de la Prospective et de la Statistique (IWEPS).

⁴ Expression du directeur de Télébank

sont d'abord affectées au sein du plus gros département, SimpleCall, avant d'être, éventuellement, mutées vers le département technique où oeuvrent les opérateurs les plus anciens et expérimentés.

Les opérateurs du département SimpleCall sont polyvalents et, grâce à de nombreuses formations données par Télébank ou par Bancogroup, ils sont en mesure de répondre à la majorité des questions d'ordre général des consommateurs de la banque. En plus de ces compétences polyvalentes, les opérateurs de Technic-Call, sont également spécialisés dans un domaine particulier grâce à la mise à disposition d'outils leur permettant de s'auto-former et de mettre à jour leurs compétences (ingénierie financière et boursière, gestion des relations avec les clients fortunés, etc.). Le souci de répondre de façon très personnalisée à chaque demande a conduit la direction du centre à ne pas recourir à la technique des scripts prédéfinis, qui structurent habituellement la relation et imposent la procédure de travail aux opérateurs.

La majorité des travailleurs de Télébank disposent d'un contrat à durée indéterminée. Durant une courte période toutefois, Banco Group a imposé à Télébank de recourir à une politique de contrats à durée déterminée pour les nouveaux travailleurs. Le management du centre d'appels a réussi à s'affranchir de cette règle en invoquant ses conséquences néfastes pour l'attractivité du centre d'appels sur le marché de l'emploi. La politique salariale de Banco Group, et donc de Télébank, est fortement hétérogène car le groupe et son centre d'appels sont issus d'une série de fusions de sociétés différentes. Télébank résulte pour sa part de la fusion d'un centre d'appels externalisé, et d'un centre d'appels internalisé, tous deux appartenant aux sociétés bancaires objet de l'intégration. La diversité des statuts des personnels de provenance différente, de même que les divergences dans le traitement du lien salarial demeurent même si ces écarts diminuent avec les flux de personnel et les tentatives d'harmonisation prônées par la direction.

La plupart des téléopérateurs et des managers proviennent de l'ancien centre d'appels externe. Pour les nouveaux recrutements, des annonces sont régulièrement diffusées sur le site Internet de BancoGroup ainsi que sur des portails spécialisés. Les candidats recherchés doivent idéalement disposer d'un diplôme d'études supérieures dans n'importe quel domaine mais non d'une quelconque expérience. Le processus de sélection débute par une série de tests réalisés par les services de BancoGroup. En cas de réussite, le candidat participe à un entretien avec les responsables de Télébank puis, enfin, à un test de mise en situation permettant de s'assurer que le postulant dispose bien des compétences nécessaires au métier de « télébanquier ».

De façon générale, le centre d'appels applique la politique RH définie au sein du groupe bancaire, les conditions d'emploi et de travail diffèrent donc peu du reste du groupe. De nombreuses formations internes ou externes, ainsi que des outils de coaching et de suivi individuel des formations, permettent aux travailleurs de maintenir leurs compétences, à la fois techniques, métier et relationnelles, dans un secteur où le métier est en pleine évolution et complexification. Elles sont proposées aux téléopérateurs ou suivies à leur demande.

L'évaluation des téléopérateurs s'appuie sur un outil formalisé par BancoGroup qui sert de guide lors d'entretiens biannuels menés par le supérieur direct et portant tant sur les savoir, les savoirs faire et les savoirs être. En cas d'évaluation positive, une prime est accordée au travailleur. Les perspectives de carrière au sein du centre d'appels comme au sein du groupe bancaire sont mises en évidence. La progression interne au centre d'appels est soit latérale (passer du département SimpleCall vers TechniCall), soit verticale (d'opérateur, devenir coach). Par ailleurs, tous les travailleurs ont accès, via Intranet, à la bourse d'emploi de l'entreprise, « OpenJobMarket », qui recense les places disponibles au sein du groupe.

Pour la plupart des opérateurs rencontrés, Télébank constitue une excellente opportunité d'entrée sur le marché de l'emploi du secteur bancaire. Débuter au sein du centre d'appels est considéré par beaucoup comme l'occasion de démarrer une carrière au sein de ce grand groupe bancaire, ou d'évoluer dans le métier de « banquier à distance ». L'attrait exercé par le groupe bancaire commence à être considéré au sein de Télébank comme un problème majeur. Le taux de turn-over a augmenté depuis la fusion et concerne

principalement les meilleurs éléments du centre d'appels qui poursuivent leur carrière dans un autre service ou département du groupe bancaire.

2.2. IT-Call

IT-Call est le helpdesk informatique interne d'une importante multinationale, H&C, active dans les biens et produits de grande consommation. Restructurée en 1999, cette entreprise a centralisé tout le service de support aux utilisateurs de ses nombreux outils informatiques en créant un centre d'appels, destiné à recevoir par voie électronique et téléphonique les demandes d'aide et d'information. Situé dans le centre européen de coordination de l'entreprise, le centre d'appels prend en charge l'aide de première ligne et oriente les demandes spécifiques vers des relais IT situés dans les différents sièges. Il arrive cependant que les téléopérateurs qualifiés du centre d'appel interviennent sur sites. En effet, le centre de coordination est situé dans une importante zone d'implantation de l'entreprise (comptant plus de 3.000 personnes) qui regroupe des services administratifs divers et quelques ateliers de production.

La restructuration de 1999 a donné lieu à une importante modification du fonctionnement interne. La structure organisationnelle est maintenant de type matriciel, les services de support ont été regroupés au sein d'une Business Unit spécifique et rationalisés (délocalisation vers les pays à faible coût de main-d'oeuvre ou externalisation des activités de routine administrative, centralisation et diminution des équipes, etc.). Considérés comme des centres de coût, ces services de support doivent s'inscrire dans une logique de prestation de services internes, entretenant des relations de type client-fournisseur avec les autres départements et unités de l'entreprise. Cette exigence place souvent les équipes dans une position délicate de recherche d'équilibre entre la pression des clients internes pour un meilleur service, et la pression de l'organisation pour une meilleure rentabilité.

La stratégie RH, commune à tout le groupe, est basée sur une forte responsabilisation des personnes, une direction par objectifs et un système d'évaluation extrêmement sélectif. Le personnel dispose d'un grand nombre d'outils pour évoluer (formations, coaching, groupes de réflexion, etc.), mais doit faire preuve d'initiative et de pro-activité dans l'utilisation de ces outils et la gestion de sa carrière. Si les barrières à l'entrée sont importantes, niveau de qualification élevé et sélection selon les compétences comportementales, les possibilités de progression sont nombreuses et la mobilité fortement encouragée. L'entreprise a réussi à créer et à maintenir une culture forte, basée sur une charte de valeur abondamment utilisée et référencée, ainsi qu'un grand nombre d'activités de communication et de socialisation. Le regroupement d'activités sur un même site, véritable village H&C, avec sa banque, son magasin, son restaurant, son bureau de poste participe de cet effort et contribue à la création d'un sentiment d'appartenance très fort à l'organisation.

Les travailleurs du call centre bénéficiaient jusqu'il y a peu de la même politique RH que l'ensemble du groupe. Cependant, l'effort de rationalisation engagé fin des années 90 a été poussé jusqu'au bout de sa logique et l'entreprise a décidé en 2002 d'externaliser une grande partie des services de support à l'activité dont IT-Call. Ce dernier a été cédé, avec tout son personnel, à une société de services informatiques dont la stratégie actuelle consiste à se positionner comme « outsourcer » pour un certain nombre de multinationales. Si le personnel de IT-Call a reçu d'importantes garanties sur le maintien, pour un terme de deux ans, des conditions d'emploi offertes par son ex-employeur, les conditions de travail ont rapidement changé. Autrefois, fortement autonomes dans la gestion des appels et des services liés au helpdesk informatique, les opérateurs sont maintenant contraints à la fois par les termes du contrat qui lie les deux sociétés, et par la politique de l'outsourcer. Minutage des appels, obligation de respecter des quotas quotidiens d'appels, interdiction d'intervenir sur site, reporting standardisé et complet des communications, etc. sont autant de pratiques mises en place et dont l'appropriation par les opérateurs reste difficile. La coupure brutale avec un employeur envers qui le sentiment d'attachement était fort, le changement de nature des relations avec les anciens collègues, devenus clients, sont présentés par les opérateurs comme d'autres difficultés à affronter. Certains se sentent trahis par leur ancien employeur dont ils se détachent à contre cœur, d'autres continuent malgré tout à se sentir encore membre de la grande famille H&C. Les senti-

ments sont d'autant plus ambigus et ambivalents que les opérateurs continuent à prester sur la même implantation puisque le contrat d'outsourcing prévoit que la société de services loue un des bâtiments appartenant à son donneur d'ordres. IT-Call a donc été déplacé dans ce bâtiment, identifié aux couleurs et logo de la société de service, et isolé par un système de sécurité qui gère les entrées et sorties, et interdit l'accès du bâtiment au personnel de H&C.

2.3. LeaderCall

Filiale d'un grand groupe international actif sur les quatre continents, LeaderCall a connu en l'espace de 10 ans une forte croissance de son chiffre d'affaires et de son personnel, qui le place maintenant dans une position de leader sur le marché belge des centres d'appels externes. L'activité de l'entreprise fondée à l'origine sur les appels sortants, à faible valeur ajoutée, a été modifiée à la fin des années 90 par un recentrage marqué sur la gestion des appels entrants et les services différenciés. Les activités simples et à fort volume ont été délocalisées vers des filiales « Offshore » (Inde) ou « Nearshore » (Maroc). L'entreprise a concentré son activité sur un nombre limité de contrats de grande ampleur et à forte stabilité et elle tente de se positionner comme spécialiste de l'analyse des demandes des consommateurs grâce à la connaissance induite par les nombreux contacts téléphoniques. Auparavant structurée en différents départements organisés selon le type d'appel, l'entreprise est désormais organisée autour d'une quinzaine de contrats-clé, la plupart à forte valeur ajoutée, pris en charge par des équipes dédiées, dont l'activité consiste essentiellement à effectuer du « customer care ». Deux de ces équipes dédiées ont fait l'objet de l'étude de cas. La première évolue dans une logique d'outsourcing et prend en charge la hotline d'un grand constructeur informatique (réception et traitement des demandes, dépannage, organisation de l'envoi de pièces de rechange, intervention à distance, etc.). La seconde s'inscrit dans une logique de co-sourcing et gère, en partenariat avec un gouvernement régional, le service d'information de première ligne aux citoyens.

Les conditions de travail dans lesquelles évoluent les téléopérateurs varient fortement d'une équipe à l'autre, suivant la nature de l'activité réalisée, les termes du contrat unissant le centre d'appels à son client, le niveau d'ingérence ce dernier, etc. Dans le premier cas, les managers de l'équipe dédiée bénéficient d'une autonomie assez importante dans le traitement des demandes et les suites qui y sont données (mesures de dédommagement, remplacement de matériel défectueux, etc.). Cette autonomie est le fruit d'une relation commerciale de longue durée basée sur la confiance. Elle est cependant balisée par les standards de qualité élevés et les indicateurs de performance prévus dans le contrat (nombre d'appels pris en charge par téléopérateur, temps d'attente, durée des appels, indices de satisfaction, etc.). Elle est également contrainte par le fait que le client rémunère son fournisseur selon le nombre d'appels reçus traités et qu'il favorise la rapidité du traitement des appels. Le travail est faiblement divisé et les opérateurs sont polyvalents. Le recours aux scripts est rare, et proposé uniquement en support à la prise en charge du client.

Dans le second cas, étant donné la sensibilité des informations données et la nature du client (gouvernement régional), les différents services administratifs concernés interviennent au côté des managers de Leadercall dans la gestion quotidienne de l'équipe dédiée. Le travail est beaucoup plus standardisé et normé, les télé-opérateurs, généralement du personnel peu qualifié, sont contraints de se conformer aux scripts élaborés par le client. Un contrôle sévère de la conformité aux scripts et aux procédures imposés par le client est effectué par les managers détachés de l'administration publique. Dans ce cas, le gouvernement rémunère le nombre de « sièges » fixes dédiés à son contrat, ce qui influence la qualité du service au moment des pics d'activité.

Malgré les différences liées aux spécificités des contrats, Leadercall tente d'uniformiser certaines pratiques de gestion et de mettre en place des dispositifs dont l'objectif est d'éviter une trop grande fragmentation de l'organisation. Toutes les équipes sont animées par des managers du centre d'appels selon une structure hiérarchique bi-céphale (un « Delivery Manager » qui s'assure du respect du contrat et un « Team Manager » qui veille à sa rentabilité). Pour certains contrats, comme celui du gouvernement régional, cette hiérarchie se croise avec la hiérarchie détachée par le donneur d'ordres. Dans ce cas, les managers du centre d'appels s'assurent plutôt du respect des termes du contrat et ceux du client, de la qualité du service. Au

contraire des opérateurs, les managers ne sont pas dédiés à un contrat particulier et doivent pouvoir être mobiles. Des fonctions transversales aux équipes dédiées (DRH, Quality Manager, Project Analyst, Project Manager, etc.) ont été créées de façon à faciliter la communication intra-organisationnelle, et à réduire les effets de l'ingérence des clients.

Le centre d'appels a décidé de reprendre le contrôle d'une partie de ses variables RH. Alors que ces dernières étaient auparavant spécifiques à chaque mission, LeaderCall a tenté d'harmoniser le plus possible ses pratiques pour qu'elles soient applicables à tous les travailleurs et sortent ainsi du champ d'influence des donneurs d'ordres. La rémunération est désormais harmonisée pour l'ensemble des opérateurs, la formation technique assurée de la même manière pour tous, un chemin de carrière identique pour tous a été formalisé et le licenciement d'un travailleur devenu la prérogative exclusive du centre d'appels. Par ailleurs, LeaderCall essaie de contribuer à l'émergence d'une culture d'entreprise par des opérations de communication et le développement d'une image de marque qui lui est propre et est promue en interne. Notons que la plupart de ces pratiques RH ne sont pas gérées par le service RH de l'entreprise, cantonné aux activités de gestion administrative du personnel, mais bien par le département de contrôle qualité du centre d'appels. D'autres dispositifs RH, par contre, restent le résultat des négociations contractuelles : la formation aux produits des donneurs d'ordres, les évaluations internes au projet dont les seules conséquences restent d'ordre symbolique et l'extension aux équipes dédiées de la culture d'entreprise propre au client donneur d'ordres. Cette dernière pratique est fortement encouragée afin que le consommateur final croie communiquer avec un « vrai » employé du commanditaire.

Une partie des opérateurs rencontrés considère LeaderCall comme un choix de travail et d'emploi par défaut, en attendant de trouver mieux dans un autre secteur d'activité. Par opposition, un second groupe considère qu'il y a de l'avenir dans ce métier, et s'y projette, soit dans la même entreprise, soit dans des entreprises concurrentes. Enfin, quelques opérateurs s'identifient au client auquel ils ont été dédiés, ils visent un engagement (« débauchage ») par le client et espèrent poursuivre, chez ce dernier, leur parcours professionnel.

2.4. Contact4U

Contact4U est un centre d'appels externe et indépendant, d'une taille moyenne pour le secteur. En pleine croissance depuis plus de deux ans, l'entreprise compte maintenant une cinquantaine de postes (appelés « positions »), ce qui correspond à un staff variant de 50 à une centaine d'opérateurs en fonction du volume d'activité. Sa mission consiste à gérer des appels majoritairement simples pour le compte de nombreux donneurs d'ordres. Toutefois, Contact4U offre à chaque commanditaire un service sur-mesure en adaptant le fonctionnement de son organisation aux exigences spécifiques de chaque client. Ce dernier a donc la possibilité de s'ingérer dans la gestion de l'équipe qui traite ses appels, en fonction de ses contraintes et desiderata.

Contact4U évolue dans un secteur où la concurrence est de plus en plus vive. En effet, la globalisation de l'économie, les progrès technologiques et la diminution des communications téléphoniques internationales ont ouvert le marché belge à de nouveaux concurrents, souvent issus de pays en voie de développement. Pour lutter efficacement dans ce marché concurrentiel, l'entreprise poursuit depuis toujours une stratégie de maîtrise des coûts où la majorité des décisions managériales répondent à une volonté de rationalisation de l'activité, afin de maintenir rentables des contrats dont la marge bénéficiaire reste très faible.

L'activité des opérateurs est fortement répétitive car ils opèrent en majeure partie sur des projets simples. Lorsqu'ils disposent d'assez d'expérience, Contact4U leur confie la gestion de projets plus complexes, ce qui permet une plus grande diversité des tâches. Le personnel est rarement dédié à un contrat particulier de façon à promouvoir la flexibilité et la polyvalence des opérateurs. Ces derniers sont appelés à travailler pour différents donneurs d'ordres, mais restent en principe dédiés à un type d'appels (entrant ou sortant). La direction demande par ailleurs une capacité à gérer tout type d'appel de façon à compléter l'activité au

moment creux (les périodes auxquelles aucun consommateur n'appelle peuvent être consacrées à l'émission d'appels).

Le travail de chaque téléopérateur est contrôlé sur base des statistiques individuelles élaborées par le logiciel (contrôle hard) ainsi que par les écoutes menées par le management de Contact4U et/ou par le donneur d'ordres (contrôle soft). Ce contrôle soft n'est pas assuré de manière uniforme par l'ensemble des superviseurs et/ou des donneurs d'ordres. Si certains en réalisent fréquemment, d'autres ne le font que rarement.

De façon générale, le travail est fortement prescrit, procédures, scripts et modus operandi précis, souvent élaborés par les clients, sont imposés aux téléopérateurs qui doivent avertir leur superviseur dès qu'un imprévu se présente. La répartition des téléopérateurs au sein des différents projets est davantage guidée par l'objectif de rationaliser la main-d'œuvre que par les désiderats et aspirations d'évolution des travailleurs. Enfin, l'activité des opérateurs au cours d'une journée est régie par un règlement d'ordre intérieur strict (temps de pause strictement compté, respect des horaires, etc). Si ces caractéristiques sont communes à l'ensemble de l'entreprise, elles s'expriment et se mettent en œuvre différemment selon les contrats, le niveau d'ingérence du client, le manager en charge du contrat, etc.

La plupart des travailleurs se voient offrir une succession de missions d'intérim et doivent respecter des horaires variables étalés sur 5 ou 6 jours par semaine. La gestion des ressources humaines reste largement informelle et ne fait pas l'objet d'une fonction spécifique. L'entreprise applique la même politique de rémunération à l'ensemble des opérateurs, quelles que soient leurs compétences particulières (trilinguisme, maîtrise informatique, capacités relationnelles, etc.). Elle ne développe pas de politique de formation particulière et se borne à dispenser les formations techniques nécessaires pour maîtriser les outils informatiques de travail et les procédures standardisées. Le recrutement et la sélection des nouveaux entrants ont été sous-traités à une agence d'intérim qui a également pour mission de s'assurer de la gestion administrative de ce personnel intérimaire. Le reste de la gestion des ressources humaines est assuré par la ligne hiérarchique du centre d'appels, sauf les formations pour lesquelles une cellule vient d'être créée.

Depuis peu, une réorganisation est en cours et a pour origine une évolution de l'offre commerciale. L'entreprise a décidé de se diversifier en élargissant la gamme de services offerts dont, par exemple, la mise en place d'équipes d'opérateurs insourcés, c'est-à-dire travaillant dans les locaux du client. Dans ces cas, l'empreinte du client sur l'organisation des équipes est importante et conditionne fortement les modes de fonctionnement. Ces modifications ainsi que l'évolution de la demande du marché et de la taille de l'entreprise nécessitent maintenant une formalisation des pratiques, ce qui pousse l'entreprise à modifier son organisation du travail ainsi que sa gestion des ressources humaines « en mettant l'accent sur les compétences »⁵. Toutefois, cette démarche semble avoir des difficultés à prendre corps car les modifications prévues (formalisation de l'ensemble des pratiques de gestion, création d'un poste de DRH, d'une véritable politique de formation et d'une rémunération différenciée) vont à l'encontre d'une politique de service « sur-mesure ». Elles se heurtent à l'imprévisibilité d'un marché où la demande est très fluctuante et l'ingérence du client importante ainsi qu'à la stratégie de maîtrise des coûts que l'entreprise ne parvient pas à quitter. Pour solutionner ces tensions, l'entreprise envisage de segmenter son personnel entre une équipe stable pour laquelle des efforts d'amélioration des conditions de travail et d'emploi seront consentis, et une équipe instable composée de personnes de passage qui ne bénéficieraient pas des démarches prévues en matière de GRH.

Enfin, la plupart des travailleurs rencontrés nous affirment être de passage dans l'entreprise, « avant de trouver mieux » dans un autre secteur d'activité. Toutefois, d'autres travailleurs, disposant souvent de plus d'années d'ancienneté, nous ont indiqué leur volonté de poursuivre une carrière professionnelle au sein du secteur, chez Contact4U, ou ailleurs. Dans ce cas, plus rare, les raisons invoquées sont de différente nature, satisfaction à maîtriser le métier, à bénéficier d'horaires atypiques et flexibles, qui conviennent bien à la situation familiale, et volonté de conserver une séparation entre vie privée et vie professionnelle.

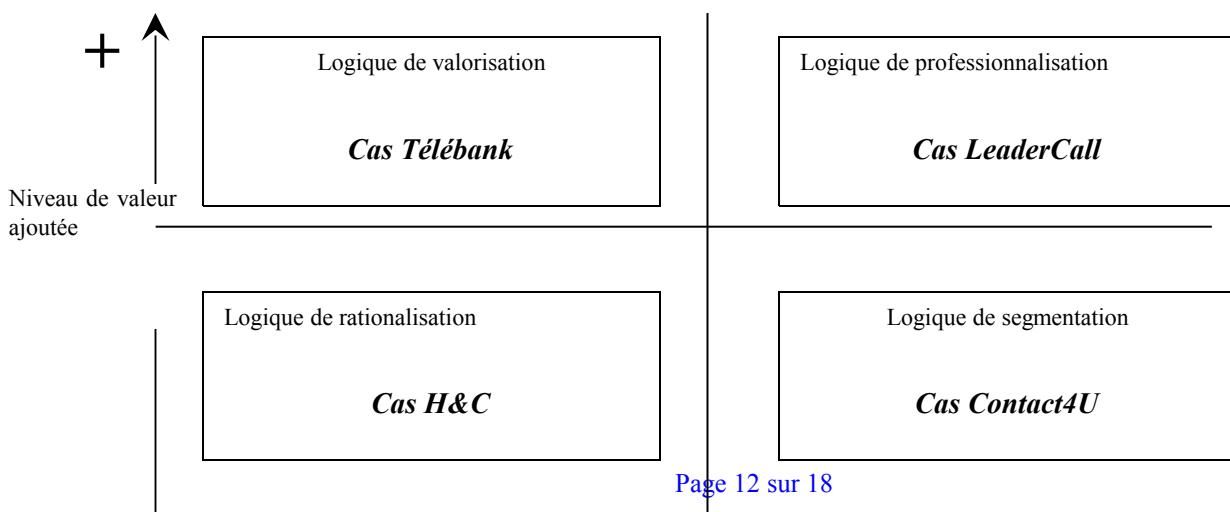
⁵ Expression d'un des membres du Comité de Direction

3. Un regard nouveau sur les relations inter-firmes

Les études de cas montrent que les configurations envisagées sont mouvantes et évoluent dans le temps. La logique d'hyper-rationalisation prônée par H&C conduit l'entreprise à externaliser purement et simplement son call centre informatique, en prenant bien soin de poser des cloisons étanches entre son fournisseur et ses équipes internes. Les positionnements des différents centres d'appels étudiés sur l'axe valeur ajoutée fluctuent avec le temps et au gré des opportunités de marché. Cependant, les pressions à l'oeuvre dans le secteur (banalisation de la technologie, montée de la concurrence, diversification de la demande, etc.) entraînent une évolution générale vers des activités davantage différencierées et qualifiées. Ce type de stratégie reste difficile à mettre en oeuvre, comme l'illustre le cas Contact4U, et se traduit par des situations hybrides où l'entreprise propose les deux types de services avec des dosages et des ciblages différents, non sans ajouter une couche de complexité à la structure organisationnelle et au fonctionnement des équipes. Les monographies présentées conduisent ainsi à nuancer la distinction nette entre centres d'appels positionnés stratégiquement sur des services à valeur ajoutée, et ceux qui restent dans une logique de domination par les coûts.

Elles montrent également que dans le secteur des centres d'appels, comme ailleurs, les limites entre les activités centrales et périphériques ne sont pas immuables et constantes (Rorive, 2003). Au contraire, ces frontières sont sujettes à révision fréquente, dictée tantôt par des politiques internes d'organisation, tantôt par des opportunités externes de marché (Purcell & Purcell, opcit). Ces pratiques ont pour effet de fragmenter le centre d'appels en autant d'enveloppes organisationnelles qu'il y a de contrats cadre en cours (cas LeaderCall), ou de superposer dans une même entreprise des logiques de ré-internalisation et d'externalisation (cas Contact4U). La mobilité des périmètres organisationnels qui en découle rend d'autant plus complexes les relations inter-firmes et « perméables » les organisations (Rubery et al, opcit), de plus en plus sujettes aux influences extérieures. Les démarches empiriques menées dans le secteur révèlent des enchevêtements organisationnels relevant de logiques différentes (ingérence, partenariat, externalisation, internalisation, etc.). Elles font état de situations fortement nuancées qui appellent un dépassement des visions dichotomiques du secteur, opposant le plus souvent la notion de centre d'appels externes à celle de centres d'appels internes, d'appels sortants à celle d'appels entrants.

Ces cas plaident pour une approche « multipositionnée » du secteur, et non binaire. Cette approche consiste à situer les centres d'appels sur un continuum de complexité organisationnelle plutôt que d'opposer les cas d'internalité aux cas d'externalité. A l'une des extrémités se situent les cas les plus homogènes, internalisés ou externalisés, de centres peu soumis aux influences extérieures, à l'autre, les cas les plus hybrides et les plus enchevêtrés, fortement sujets aux ingérences externes. La même approche est proposée pour l'axe stratégique qui se lit comme un continuum de valeur ajoutée et permet d'envisager différentes situations dans le niveau de qualité et de différenciation des services offerts par l'entreprise. Le schéma 3 propose une relecture des axes discriminants, et met en évidence les logiques d'emploi qui semblent prédominer dans chacune des configurations.





Niveau de complexité organisationnelle

(Schéma 3 : configurations des relations inter-firmes et logiques d'emploi. Source : Rorive & Naedenoen 2006)

4. Relations inter-firmes et logiques d'emploi

Quatre logiques d'emploi ont été dégagées de l'analyse des cas. Elles permettent de mettre en évidence des liens entre la complexité organisationnelle et la création de valeur, qui structurent les configurations de relations inter-firmes, et la façon dont la relation d'emploi est envisagée et gérée au sein du centre d'appels.

4.1. La logique de rationalisation

Dans la première configuration, illustrée par le cas IT-Call, les activités du centre d'appels présentent un faible niveau de valeur ajoutée et s'exercent dans un cadre organisationnel peu complexe. L'externalisation du centre d'appels n'a pas donné lieu à une plus grande hybridité de l'organisation car elle s'accompagne d'un cloisonnement important des activités des deux parties au contrat. H&C n'intervient pas directement dans la gestion interne de son fournisseur, laissant aux termes du contrat de service, et à ceux qui en vérifient le respect, le soin de guider l'activité du sous-traitant dans le sens de ses intérêts (indicateurs de performance, normes de qualité, etc.). Les opérateurs externalisés ne peuvent avoir de contacts physiques directs avec leurs ex-collègues, le bâtiment est « isolé » du reste du site, et le nouvel employeur impose rapidement ses modalités et pratiques de gestion. Depuis sa création, les services pris en charge par IT-Call se limitent à de l'information et de l'aide de première ligne, toute demande d'intervention plus technique étant relayée vers un autre département. Ils ne visent pas des processus stratégiques, comme la production d'un service à la clientèle (Cergeau et al, opcit), mais bien des processus périphériques de production de supports à l'organisation interne. Le client ici est un client interne dont on vise moins la satisfaction que la qualité du travail et la performance, notamment grâce à une meilleure maîtrise des outils informatiques. Le centre d'appels est considéré comme un centre de coût dont il faut à tout prix augmenter la rentabilité ou, à tout le moins, diminuer la charge. Géré dans cette perspective, le centre d'appels n'a pas résisté aux pressions contradictoires (exigence de service des clients internes versus nécessité de rentabilité portée par la direction) et a été externalisé. A cette occasion, l'organisation du travail a changé, le fonctionnement du centre d'appels s'est clairement recentré sur la quête de productivité au contrôle des objectifs quantitatifs, en interne (par la hiérarchie et le système d'information) et en externe (par le contrat et ses gestionnaires chez H&C). Ces pratiques permettent peu de contacts avec le reste de l'organisation et les possibilités d'intervention sur site ou d'appels à l'initiative ont été fortement contraintes et restreintes. On retrouve ici la logique de rationalisation industrielle souvent présentée comme caractéristique des centres d'appels (Perrier, 2002).

Si les opérateurs ont gardé les mêmes conditions d'emploi (grilles de salaires et CDI), ils ont perdu dans le changement les avantages qui y étaient associés (accès à de nombreuses formations, restaurant d'entreprise, primes et participation aux résultats, politique de mobilité, etc.). Ils constatent un durcissement de la politique RH pratiquée à leur égard, regrettent l'absence d'accompagnement du changement induit par l'externalisation et vivent comme une « déshumanisation » les pratiques RH prônées par le nouvel employeur. Ce dernier a notamment mis en place un « manager RH virtuel », répondant au nom de James, et chargé de satisfaire par le biais du site Intranet de la société toute demande d'informations relatives à l'administration du personnel. Le personnel externalisé a rencontré à deux reprises la DRH de son nouvel employeur dans le cadre de séance d'information collective, l'essentiel des questions liées à la GRH étant traitée par la ligne hiérarchique ou par l'intermédiaire de James. La logique qui semble prévaloir dans la

gestion de l'emploi au sein de cette configuration est celle de l'administration rationnelle d'une ressource non stratégique de façon à répondre, à moindre coût, aux spécifications du client.

4.2. La logique de valorisation

La deuxième configuration, qu'il illustre le cas Télébank, est caractérisée par un faible niveau de complexité organisationnelle et des activités majoritairement créatrices de valeur ajoutée. Bien que l'histoire particulière du centre d'appels (résultant de fusions successives) laisse encore ses traces dans l'hybridité de certaines situations et de statuts d'emploi, un important effort d'homogénéisation a été entrepris et le centre d'appels est peu perméable aux influences et pressions externes. Certes, il est soumis à la politique du groupe, mais il ne développe pas ou peu de pratiques spécifiques ou exclusives à son périmètre. Au contraire, il favorise l'application de pratiques homogènes qui, dans un contexte où les activités sont peu cloisonnées et les opérateurs en contact avec le reste de l'organisation, facilitent la mobilité interne. La stratégie déployée en ce qui concerne le positionnement de Télébank est clairement exprimée, il s'agit d'en faire une réelle « banque à distance », offrant des services à valeur ajoutée, comme le conseil, au côté de services plus standardisés, comme la vente de produits bancaires. Les opérateurs sont donc directement impliqués dans la production du service à la clientèle, à laquelle ils sont appelés à contribuer. Le travail est peu normé, laissant place à l'initiative individuelle, et si les activités sont réparties en deux départements, l'un prenant en charge les appels « simples », l'autre les appels « complexes », la possibilité de passer d'un département à l'autre est bien réelle et les contacts nombreux. On retrouve dans cette configuration, une logique de rationalisation davantage « professionnelle » (Gardey, 1994), qu'il a été proposé précédemment de qualifier de « servicielle » (primauté de la qualité sur la rentabilité, autonomie pour s'adapter à la demande, etc.).

La gestion de l'emploi y est différente de la configuration précédente. Reconnus comme une ressource stratégique, les personnels des deux départements bénéficient des mêmes modalités de GRH. Les compétences qu'ils mobilisent sont liées au métier de la banque, aussi bien qu'au métier de téléopérateur. Leur développement et leur épanouissement sont soutenus par des formations nombreuses et diversifiées, adaptées aux individus. Les possibilités de mobilité internes dépassent le cadre strict de Télébank et s'étendent aux autres services et départements du groupe bancaire. Le centre d'appels est de plus en plus considéré comme un « réservoir » de talents, le « sas d'entrée » dans le métier de la banque, ce qui explique que les connaissances liées à ce métier soient autant sinon plus importantes que les qualités techniques et comportementales attachées à l'activité de téléopérateur. La politique de recrutement et sélection témoigne de la volonté de l'entreprise de s'entourer des meilleurs éléments.

La stabilité de l'emploi (les opérateurs sont très majoritairement engagés sous CDI), jointe à des perspectives de carrière dans un secteur porteur, comment les difficultés souvent liées au sens au travail, et à l'identification professionnelle dans le secteur des centres d'appels (Cousin, opcit). La logique qui semble prédominer la gestion de l'emploi et les rapports de travail dans cette configuration est une logique de valorisation. D'une part, il s'agit de valoriser une ressource stratégique par des pratiques visant à faire évoluer les personnes et à en retenir les bons éléments dans l'organisation. D'autre part, il s'agit de valoriser un travail encore souvent déconsidéré par l'identification à un secteur professionnel porteur et les perspectives de carrière proposée par le groupe auquel appartient le centre d'appels.

4.3. La logique de segmentation

Au sein de la troisième configuration, représentée par le cas Contact4U, les structures organisationnelles sont complexes et hybrides. Elles résultent d'enchevêtements de pratiques d'externalisation et d'internalisation. Les frontières du centre d'appels s'effacent progressivement devant l'ingérence de certains clients et l'organisation devient de plus en plus « perméable » aux influences extérieures. Les activités restent majoritairement peu créatrices de valeur, elles visent à optimiser la relation à la clientèle par une meilleure maîtrise des coûts. Centre d'appels « multi-clients », Contact4U gère des appels simples (accueil téléphonique, demande de renseignements, réception de réclamation, etc.). Les demandes complexes ne sont pas traitées par les équipes du centre d'appels mais re-routées vers d'autres interlocuteurs selon les

spécifications du client. Jusqu'il y a peu, Contact4U tentait de répondre aux pressions de la concurrence par la maîtrise des coûts et la domination par les prix. Cette stratégie étant de plus en plus difficile à tenir, l'entreprise cherche à repositionner son activité, non pas vers la création de valeur, mais en multipliant les configurations de services et en se pliant davantage aux exigences de chaque client. Elle mêle donc selon les contrats et les désideratas de la demande, des situations d'outsourcing, de co-sourcing et d'insourcing. Son organisation s'en trouve fortement complexifiée et des problématiques de GRH apparaissent. Les équipes placées chez le client côtoient des équipes prestant au sein du centre d'appels mais sous la supervision du client, des effectifs volants passant d'un contrat à l'autre pour renforcer les équipes, etc.

La gestion de l'emploi jusque-là peu différenciée, et relevant principalement d'une optique de rationalisation (contrats précaires, salaires indifférenciés, absence de formations autre que techniques, horaires flexibles, peu de possibilités d'évolution, etc.), évolue avec les changements stratégiques et organisationnels. La difficulté de mettre en place une politique RH homogène qui résiste aux influences extérieures et permet de garder malgré tout une maîtrise des coûts conduit la direction à s'inscrire dans une logique de segmentation. Cette logique mise en évidence dans d'autres travaux sur les centres d'appels multi-clients (Rubery & al, 2004 ; Kinnie & al, 2000) consiste à isoler un staff permanent qui jouit de conditions de travail et d'emploi favorables (CDI, rémunération à la performance, formations, plus grande autonomie dans le travail, etc.), d'équipes temporaires (sur CDD ou contrat d'Interim) aux statuts d'emploi et contenu de travail moins intéressants. Cette segmentation permettrait de protéger en quelque sorte l'équipe permanente des influences et pressions extérieures tout en bénéficiant d'un staff tampon qui favoriserait une meilleure adaptation aux différentes demandes et exigences des clients.

Dans un contexte aussi hybride et éclaté, les sentiments d'appartenance à l'employeur demeurent faibles et la plupart des téléopérateurs envisagent leur situation actuelle comme un « emploi de passage », un « tremplin » pour trouver mieux ailleurs. La politique de segmentation n'étant pas encore réellement en place, il est difficile de dire si des ancrages identitaires différents correspondent aux segments de personnels. Il semble cependant certain que si la logique dominante reste celle de l'emploi transitionnel, un attachement à l'employeur, et aux perspectives professionnelles qu'il peut offrir, commence à voir le jour.

4.4. La logique de professionnalisation

Cette quatrième et dernière configuration, dans laquelle s'inscrit le cas Leadercall, allie des activités créatrices de valeur à une forte complexité organisationnelle. Leadercall est entré dans une stratégie de différenciation, et de déploiement de services à valeur ajoutée pour répondre à la concurrence exacerbée des pays à faible coût de main-d'œuvre et aux exigences croissantes de ses clients. Abandonnant ou délocalisant les services standardisés, l'entreprise propose, à des clients-clé, la prise en charge complète de la relation avec leur propre clientèle (hotline informatique, helpdesk technique, organisation et gestion d'un service après-vente, d'un numéro vert, etc.). Directement impliqué dans le processus de création de ce service, le centre d'appels contribue à la création de valeur et ses ressources, notamment humaines, deviennent stratégiques et sont progressivement gérées autrement. La nouvelle structure organisationnelle (départementalisation selon les contrats-clé) reflète bien le recentrage sur le client. Elle fait également émerger des « enveloppes organisationnelles » distinctes qui se juxtaposent les unes aux autres avec des logiques d'organisation et de fonctionnement parfois très différentes comme le montrent les deux contrats étudiés. Pour lutter contre les effets centrifuges d'une telle structure (Naedenoen & Zune, 2004), et éviter que le centre d'appels devienne un simple alignement de poches organisationnelles vues comme des prolongements de l'organisation du client, la direction de LeaderCall ajoute sa propre couche organisationnelle (ligne hiérarchique et fonctions transversales), ce qui a pour effet de situer l'entreprise à un niveau élevé de complexité et d'hybridité structurelle.

La gestion de l'emploi évolue avec le repositionnement stratégique et structurel de l'entreprise. Autrefois fortement influencée et même régie par le client ou les termes du contrat liant le centre d'appels à ce der-

nier, elle est progressivement reprise sous contrôle du centre d'appels. La nécessité de développer et maintenir les compétences nouvelles requises par des services à valeur ajoutée, de même que le besoin de retenir des personnels compétents dans une organisation soumise à forte influence externe, conduit l'entreprise dans une logique qualifiée de professionnalisation. Les contrats d'emploi se stabilisent (recours de plus en plus fréquent aux CDI), les conditions d'emploi s'améliorent et s'uniformisent (grilles salariales, horaires, etc.), les perspectives de carrière se précisent (formulation de chemin de carrière) et les compétences sont promues par une politique de formation renforcée. A la différence de la logique de valorisation, le métier qui est au cœur de cette logique est celui de téléopérateur et le core-business, celui de centre d'appels (par opposition à la banque à distance et au métier de banquier dans la logique de valorisation). Il s'agit donc pour l'entreprise de prendre le contrôle de toute une série de pratiques de GRH et de les orienter vers la reconnaissance et l'investissement durable dans un métier, encore fort déconsidéré à l'extérieur. Cette logique de professionnalisation est cependant difficilement suivie par les téléopérateurs. Ces derniers, fortement sujets à l'influence et à l'ingérence des donneurs d'ordres, peinent à s'identifier à leur employeur et à un métier peu reconnu. Les ancrages identitaires, dans le cas étudié, restent très fragmentés, allant du métier à l'employeur, en passant par une identification au client ou à un positionnement sur le marché du travail.

Références bibliographiques

Ouvrage	Borzeix A. (2003), Autonomie et contrôle à l'épreuve d'une « rationalité externe », in La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud Débats et prolongements, La Découverte, Paris, pp197-206 Caïazzo B. (2001), Les centres d'appels : les nouveaux outils de la relation client, 2ème édition mise à jour, Dunod, Paris Korczynski, M. (2001) The contradiction of service work : call centre as customer-oriented bureaucracy. In Sturdy, A., Grgulic, I. and Willmott, H. (Eds), Customer Service : Empowerment and Entrapment. Palgrave, Basingstoke. Paugam, S. (2000). Le salarié de la précarité. Les nouvelles formes de l'intégration professionnelle. Paris : PUF. Lechat & Delaunay (2003), Les centres d'appels : Un secteur en clair-obscur, L'Harmattan, Paris
Périodique	Atkinson, J. (1984), « Manpower Strategies for Flexible Organisations », Personnel Management, vol. 16, n° 8, août, p. 26. Bain, P., Taylor, P. (2000). Entrapped by the « Electronicon Panopticon » ? Worker Resistance in the Call Centre. New Technology, Work and Employment, 15 (1), pp.2-18 Buscatto, M. (2002). Les centres d'appels, usines modernes ? les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique. Sociologie du Travail, 44 (1), pp.99-117 Clergeau, C. (2004). La gestion des ressources humaines dans les centres d'appels internalisés : le cas des front offices purs. Revue de Gestion des Ressources Humaines, 52, pp.2-16 Cousin, O. (2002). Les ambivalences du travail. Les salariés peu qualifiés dans les centres d'appels. Sociologie du Travail, 44 (2), pp.499-520

	<p>Gadrey, J. (1994). La modernisation des services professionnels. Rationalisation industrielle ou rationalisation professionnelle ? Revue française de Sociologie, 35 (2), pp.163-195</p> <p>Lepak, D.P., Snell, S.A. (2002). Examining the Human Resource Architecture : the relationship among human capital, employment and human resource configurations. Journal of Management, 28, pp.517-543</p> <p>Livian, Y.-F. (2004). Le changement de règles dans les relations marchandes : violences discrètes au travail. Travail et emploi, 97, pp.45-52.</p> <p>Perrier, P., (2002). « Centres d'appels : la GRH confrontée à l'industrialisation des services ». Col. Entreprise & personnel, n°218.</p> <p>Pichault, F. (2000), « Call –centers, hiérarchie virtuelle et gestion des ressources humaines », Revue Française de Gestion, n° 130, septembre-octobre, p.6-15</p> <p>Purcell, J. , Purcell, K. (1998) Insourcing, outsourcing and the growth of contingent labour as evidence of flexible employment strategies. European Journal of Work and Organisational Psychology, 7, 1, pp.163-181</p> <p>Rubery,J., Carroll, M., Cooke, F.L., Grugulis, I., Earnshaw, J. (2004). Human Ressource Management and the Permeable Organization : The Case of the Multi-Client Call Center, Journal of Management Studies, N°41 (7), pp 1199-1222</p> <p>Storey, J. (1987), « Developments in the Management of Human Resources : an Interim Report », Warwick Papers in Industrial Relations, IRRU, School of Industrial and Business Studies, Université de Warwick, novembre, n°17</p> <p>Taylor, P., Bain, P. (1999). An Assembly Line in the Head : Work and Employee Relations in the Call Center. Industrial Relations Journal, 30 (2), pp. 101-117</p> <p>Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P. et Stiles, P. (1997), « Soft and Hard Models of Human Resource Management : a Reappraisal », Journal of Management Studies, vol. 34, n° 1, janvier, pp. 53-73.</p> <p>Zarifian, P. (1999), « Productivité, logique de service et mutations du travail », Revue française de Gestion, novembre-décembre, pp. 106-11</p>
Actes de colloques	<p>Clergeau, C., Marciniak, R. et Rowe, F. (2003). Travail et Emploi en Centres d'Appels. Aux sources des transformations du travail, Colloque DARES du 26 mars 2003, Paris</p> <p>Naedenoen, F., Zune, M., L'hétérogénéité intra-organisationnelle dans les centres d'appels externes, Communication orale dans le cadre du XIIIème Congrès de psychologie du Travail et des Organisation, Bologne, 2004.</p> <p>Rorive, B. (2003), « L'entreprise réseau : des innovations organisationnelles aux innovations de GRH » Actes du XIVe Congrès de l'AGRH, vol. III, pp. 2190-2225</p> <p>Torvatn, H., & Dahl-Jorgensen, C. (2003). « Attractiveness in neo-tayloristic workplace – the case of norwegian call centers ». International conference : Real work in a virtual world. Vienne, Autriche, Mai.</p>

