



# Travailler dans un centre d'appel

Une étude de l'Institut de sociologie  
de l'Université de Bâle

Une étude commandée par syndicom  
et la fondation sovis

 **syndicom**

# Travailler dans un centre d'appel

## Survol

---

- Introduction
- Les cinq tendances les plus importantes dans la branche
- Les cinq principaux problèmes de la situation du travail
- Cinq solutions pour sortir du dilemme



# Introduction

---



# Introduction

## Le concept de « centre d'appel »

---

- Dans la branche hétérogène, on parle aujourd'hui de centres de contact ou de centres de service plutôt que de centres d'appel.
- Le dénominateur commun des entreprises réside dans leur activité, à savoir la communication associée au traitement de dossiers par des processus techniques efficaces.
- Comme cette activité émane à l'origine des centres d'appel, le concept de centre d'appel est maintenu pour l'instant.



# Introduction

## La Branche

---

- C'est la première étude qui fournit des indications sur les conditions de travail dans les call centers en Suisse.
- Il y a quelque 900 call centers en Suisse.
- La branche occupe environ 30 000 personnes.



# Introduction

## Les acteurs de la recherche

---

- Auteurs de l'étude: Bianca Fritz et Riccardo Pardini
- Sous la direction de: Ueli Mäder, professeur de sociologie, Université de Bâle
- Mandant: syndicom et fondation sovis





# Introduction

## Le résultat

---

Les résultats montrent que la plupart des call centers en Suisse auront du mal à surmonter les défis futurs de la branche – quand leurs conditions d'embauche ne sont pas assez attrayantes pour le personnel toujours plus qualifié dont ils ont besoin.



**Ueli Mäder,**  
Professeur de sociologie



# 5 tendances importantes dans la branche



# Les cinq tendances les plus importantes

## 1. Des tâches simples disparaissent

---

- Les tâches peu exigeantes des call centers sont de plus en plus automatisées ou délocalisées à l'étranger.
- Les emplois qui exigent peu de qualifications sont de moins en moins nombreux.



# 1. Des tâches simples disparaissent

## Commentaire des collaborateurs-trices

---

Parler de perfectionnement est peut-être un peu exagéré. Mais il y a toujours de nouvelles versions de logiciels, des adaptations de processus; en tout, quatre fois par année.



# Les cinq tendances les plus importantes de la branche

## 2. Les centres d'appel doivent offrir des prestations pointues

---

- Pour résister à la concurrence globale, les centres d'appel en Suisse doivent se focaliser davantage sur des offres de prestations de très haute qualité, qui sont coûteuses.
- Le contact avec la clientèle exige toujours plus de professionnalisme.
- Le travail accompli dans les centres d'appel, c'est-à-dire les relations avec la clientèle, se transforme en une compétence clé de l'entreprise, qui ne peut donc pas être facilement délocalisée à l'étranger (cf. Service Excellence Cockpit Report).



## 2. Les centres d'appel doivent offrir des prestations pointues

### Commentaire de la direction

---

Pour nous, la place économique suisse revêt une très grande importance. (...). Des solutions near- et offshore ont été expérimentées. (...) Mais la tendance actuelle est de se concentrer sur la Suisse, d'y ouvrir moins de centres d'appel, mais de meilleure qualité.»



# Les cinq tendances les plus importantes de la branche

## 3. L'orientation client sera encore plus importante à l'avenir

---

- L'interaction sociale prend toujours plus d'ampleur dans les contacts avec la clientèle.
- Les compétences communicatives gagnent en importance.
- Ceci vaut tant dans la conduite d'entretiens que dans l'expression écrite.





# Les cinq tendances les plus importantes de la branche

## 4. Des formes de travail axées sur des processus

---

- La forme de production des centres d'appel, dont la méthode classique de travail est fondée sur une extrême répartition des tâches, évolue vers des formes de travail axées sur les processus.
- Cette façon de travailler exige des qualifications plus élevées.
- Et un plus large éventail de compétences.



## 4. Des formes de travail axées sur des processus

### Commentaire de la direction

---

Mis à part la maîtrise des langues, il faut aussi savoir mener un entretien téléphonique et être capable de rédiger. L'écrit (p. ex. établir un contrat, réagir à une réclamation, etc.) s'ajoute aux compétences indispensables pour l'utilisation des instruments de travail.



# Les cinq tendances les plus importantes de la branche

## 5. Mutation technologique

---

- Les nouveaux médias de communication augmentent encore les exigences.
- Les agent-e-s doivent maîtriser toujours plus de canaux de communication dans les contacts avec la clientèle.
- C'est un travail multitâche ambitieux.



## 5. Mutation technologique

### Commentaire des collaborateurs-trices

---

Je ne dois plus poser de questions selon des critères définis. Désormais, la situation évolue en direction de l'« accompagnement numérique ». Donc je n'apporte pas seulement un support technique, mais accompagne aussi le client.



# Les cinq tendances les plus importantes de la branche

## Bilan

---

- Plusieurs tendances se développent en parallèle.
- Elles transforment et intensifient la mutation structurelle de la branche.
- On évolue vers une branche où les qualifications requises atteignent désormais un niveau élevé.





# Les cinq problèmes principaux du monde du travail

## 1. Les perfectionnements professionnels ne sont pas assez attrayants

---

- Ils se déroulent presque exclusivement dans les divisions opérationnelles et portent sur des thématiques spécifiques aux produits.
- Lorsque les produits changent, les compétences acquises lors de perfectionnements deviennent rapidement obsolètes pour la carrière des employé-e-s.



# 1. Les perfectionnements professionnels ne sont pas pas assez attrayants

## Commentaire des collaborateurs-trices

---

Parler de perfectionnement est peut-être un peu exagéré. Mais il y a toujours de nouvelles versions de logiciels, des adaptations de processus; en tout, quatre fois par année.



# Les cinq problèmes principaux du monde du travail

## 2. La formation professionnelle ne remplit pas son objectif

---

- La formation professionnelle « Agent-e relation client » ne contribue pas à valoriser suffisamment la branche.
- Elle est considérée comme inférieure à un apprentissage commercial et comme une voie de garage.
- Ou comme un tremplin pour bifurquer dans la branche de la communication.



## 2. La formation professionnelle ne remplit pas son objectif

### Commentaire des collaborateurs-trices

---

Comme les possibilités de développement sont assez limitées, je me demande si j'ai vraiment des opportunités d'évoluer ensuite. (...) Je pense que cette formation est certainement utile, mais je préfère (...) une formation commerciale (...).



# Les cinq problèmes principaux du monde du travail

## 3. La branche n'offre quasiment aucune possibilité de carrière

---

- Structure hiérarchique aplatie entre le personnel et les niveaux inférieurs de conduite.
- Les perspectives professionnelles sont limitées.



### 3. La branche n'offre quasiment aucune possibilité de carrière

## Commentaire de la direction

---

(...) il n'est pas facile de sortir du domaine de Customer Care pour accéder à d'autres divisions. Dans des cas individuels, nous prenons volontiers des agentes de centres d'appel pour des stages, p. ex. comme assistantes dans le domaine RH.



# Les cinq problèmes principaux du monde du travail

## 4. La charge de travail augmente

---

- Les employé-e-s sont régulièrement soumis à des processus de rationalisation (automatisation, optimisation, standardisation)
- Les temps de réaction sont toujours plus courts, les entretiens avec la clientèle toujours plus rationalisés.
- Le volume de travail à réaliser chaque heure ne cesse d'augmenter, avec pour conséquence une intensification et une accélération du rythme du travail.



## 4. La charge de travail augmente

### Commentaire des collaborateurs-trices

---

Des objectifs sont définis pour chaque projet. Mais il n'est pas facile de les atteindre à temps, selon l'instrument ou le client. On essaie d'augmenter l'efficacité et d'aller plus vite que son ombre (...).



# Les cinq problèmes principaux du monde du travail

## 5. La branche jouit d'une mauvaise réputation

---

- Dans les médias, les comptes rendus sur la branche des centres d'appel sont rarement nuancés.
- La grande majorité des articles parus dans la période d'évaluation de l'étude relèvent les aspects négatifs de la branche.
- Les employé-e-s ont de la peine à s'identifier à la branche en raison de sa mauvaise image.



## 5. La branche jouit d'une mauvaise réputation

### Commentaire des collaborateurs-trices

---

Ce n'est pas comme à la galère.  
Cette impression est souvent relayée  
par les médias. C'est peut-être aussi  
une image partiellement erronée.



# Les cinq problèmes principaux du monde du travail

## Bilan

---

- La mauvaise image de la branche reflète ses conditions de travail insatisfaisantes et ses perspectives professionnelles limitées.
- Le changement culturel peine à s'adapter au changement de structure.
- La situation actuelle du travail découle de l'identité de la branche d'hier.



# Cinq solutions pour résoudre les problèmes



# Cinq solutions pour résoudre les problèmes

## 1. Convention collective de travail (CCT) comme plateforme d'innovation de la branche

---

- En automne 2015, la CCT signée entre syndicom et l'association patronale contactswiss est entrée en vigueur.
- Il s'agit d'utiliser cet instrument pour développer les conditions de travail.
- En particulier en matière de salaires et de prestations de compensation pour la charge de travail accrue.



# Cinq solutions pour sortir du dilemme

## 2. CCT de force obligatoire générale

---

- Seule une partie des centres d'appel suisses sont soumis à la CCT contactswiss.
- contactswiss et syndicom ont pour objectif d'obtenir la déclaration de force obligatoire générale.
- Ainsi, on peut garantir que la concurrence ne se joue plus sur les coûts de personnel, mais sur la qualité des prestations.



# Cinq solutions pour sortir du dilemme

## 3. Valoriser la formation

---

- La nouvelle formation « Agent-e relation client » marque une première étape vers la professionnalisation de la branche.
- L'objectif de former durablement de la main-d'œuvre très qualifiée n'est pas encore atteint.
- Il ne pourra être atteint qu'en élargissant la formation à la gestion si possible efficace des relations clients.



# Cinq solutions pour sortir du dilemme

## 4. Garantir la formation et le perfectionnement

---

- La branche ne peut relever les défis du futur que si elle accorde aux employé-e-s le droit à la formation et au perfectionnement.
- Seule la CCT offre une garantie en ce sens.



# Cinq solutions au problème

## 5. Coordonner la planification du personnel avec les partenaires sociaux

---

- De nouvelles technologies placent sans cesse les employé-e-s face à de nouveaux défis.
- Pour pouvoir surmonter le changement avec le personnel disponible, il importe que les partenaires sociaux anticipent ensemble les ressources.
- Cette démarche a fait ses preuves chez Swisscom.



# Cinq solutions au problème

## Bilan

---

La branche des call centers ne pourra relever les défis du futur qu'en adaptant si possible rapidement les conditions de travail aux exigences de travail élevées. La CCT de branche offre la meilleure base pour permettre ce changement urgent.



**Daniel Hügli,**  
Secrétaire central Télécom / IT, syndicom





# Questions ?

---



# Questions individuelles et interviews

---

