

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES SOCIO-ECONOMIQUEMENT PERFORMANTE DANS LES CENTRES D'APPELS

Auteurs : Xavier PIERRE, Diane-Gabrielle TREMBLAY ; Télé-université, Université du Québec à Montréal (UQAM – TELUQ).

Adresse : Xavier Pierre, 293 York Street, Ottawa, On, K1N5V2, Canada ; xlm.pierre@gmail.com ; (001)-613-421-0708.

Diane-Gabrielle Tremblay, Télug, 100 Sherbrooke oust, Montréal, Québec, Canada H2X 3P2
dgtrembl@telug.quebec.ca

Résumé :

On constate une forte augmentation du nombre d'organisations publiques ou privées qui s'organisent en centres d'appels pour gérer les relations avec leurs clients. Elles constituent une part de plus en plus importante des emplois et sont parfois considérées comme des outils de développement économique intéressants, notamment dans des régions sinistrées. En tant que consommateurs, rares sont ceux d'entre nous qui n'ont pas eu d'expériences avec un centre d'appels. Ils constituent un champ intéressant pour les chercheurs en gestion car ils représentent un phénomène sociétal actuel.

Les gestionnaires des centres d'appels sont généralement confrontés à deux principaux problèmes de gestion des ressources humaines : le manque d'engagement ou d'implication des agents et la forte rotation du personnel. Les causes de ces problèmes sont multiples, mais l'on peut identifier entre autres un manque d'efforts portés pour accroître la satisfaction des agents. La littérature scientifique abonde sur la précarité des emplois proposés et sur les pratiques abusives dans certains centres d'appels. Afin de montrer la possible conciliation entre performances économiques et sociales, nous identifions les coûts engendrés par le manque d'implication et de rétention du personnel, ainsi que des pratiques de gestion qui permettent de réduire ces pertes tout en améliorant la satisfaction des agents. Nous nous appuyons pour ce faire sur le cas d'un centre d'appels montréalais qui est parvenu à réduire son turnover significativement par des actions managériales. Des entretiens ont été réalisés avec la direction, l'encadrement et des agents qui, pour la plupart, ont eu diverses expériences dans des centres d'appels et on pu les mettre en perspective avec leur expérience actuelle. Nous enrichissons aussi l'analyse de ce cas avec des pratiques observées dans d'autres centres d'appels au Canada.

Cette communication analyse notamment les coûts liés aux manques d'implication et de rétention des agents imputable aux pertes de qualité de service et à l'augmentation des coûts de gestion, ainsi qu'aux désorganisations engendrées et aux besoins de formation. Selon nos observations, l'engagement et la rétention des agents sont accrus lorsque sont mises en place des actions sur les conditions matérielles, les rythmes et horaires de travail, sur la rémunération et les perspectives d'évolution, mais aussi et surtout sur les relations entre agents et personnel d'encadrement. Bien que des centres d'appels puissent être économiquement performants sans investir dans la satisfaction de leurs agents, nos résultats de recherche montrent la possibilité de réduire certains coûts de gestion et de développer des avantages concurrentiels en investissant dans des pratiques de gestion bienveillantes et durables.

Mots clés : Centre d'appels – gestion des ressources humaines – rotation du personnel – implication – satisfaction des agents.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES SOCIO-ECONOMIQUEMENT PERFORMANTE DANS LES CENTRES D'APPELS

Résumé :

On constate une forte augmentation du nombre d'organisations publiques ou privées qui s'organisent en centres d'appels pour gérer les relations avec leurs clients. Elles constituent une part de plus en plus importante des emplois et sont parfois considérées comme des outils de développement économique intéressants, notamment dans des régions sinistrées. En tant que consommateurs, rares sont ceux d'entre nous qui n'ont pas eu d'expériences avec un centre d'appels. Ils constituent un champ intéressant pour les chercheurs en gestion car ils représentent un phénomène sociétal actuel.

Les gestionnaires des centres d'appels sont généralement confrontés à deux principaux problèmes de gestion des ressources humaines : le manque d'engagement ou d'implication des agents et la forte rotation du personnel. Les causes de ces problèmes sont multiples, mais l'on peut identifier entre autres un manque d'efforts portés pour accroître la satisfaction des agents. La littérature scientifique abonde sur la précarité des emplois proposés et sur les pratiques abusives dans certains centres d'appels. Afin de montrer la possible conciliation entre performances économiques et sociales, nous identifions les coûts engendrés par le manque d'implication et de rétention du personnel, ainsi que des pratiques de gestion qui permettent de réduire ces pertes tout en améliorant la satisfaction des agents. Nous nous appuyons pour ce faire sur le cas d'un centre d'appels montréalais qui est parvenu à réduire son turnover significativement par des actions managériales. Des entretiens ont été réalisés avec la direction, l'encadrement et des agents qui, pour la plupart, ont eu diverses expériences dans des centres d'appels et on pu les mettre en perspective avec leur expérience actuelle. Nous enrichissons aussi l'analyse de ce cas avec des pratiques observées dans d'autres centres d'appels au Canada.

Cette communication analyse notamment les coûts liés aux manques d'implication et de rétention des agents imputable aux pertes de qualité de service et à l'augmentation des coûts de gestion, ainsi qu'aux désorganisations engendrées et aux besoins de formation. Selon nos observations, l'engagement et la rétention des agents sont accrus lorsque sont mises en place des actions sur les conditions matérielles, les rythmes et horaires de travail, sur la rémunération et les perspectives d'évolution, mais aussi et surtout sur les relations entre agents et personnel d'encadrement. Bien que des centres d'appels puissent être économiquement performants sans investir dans la satisfaction de leurs agents, nos résultats de recherche montrent la possibilité de réduire certains coûts de gestion et de développer des avantages concurrentiels en investissant dans des pratiques de gestion bienveillantes et durables.

Mots clés : Centre d'appels – gestion des ressources humaines – rotation du personnel – implication – satisfaction des agents.

Introduction

On constate une forte augmentation du nombre d'organisations publiques (Pupo et Noack, 2009) ou privées qui utilisent le modèle organisationnel des centres d'appels pour gérer les relations avec leurs clients, soit qu'il soit jugé efficace pour fidéliser la clientèle (Batt, 2000), ou parce qu'il permet des réductions de coûts (D'Cruz et Noronha, 2006). Intégrés au sein des organisations, sous-traités, implantés sur le marché intérieur ou délocalisés, les centres d'appels s'étendent sur le globe, au point qu'on parle d'un mouvement de « *callcenterisation* » (Huws, 2009). Ils constituent une part de plus en plus importante des emplois dans certaines régions : Au début des années 2000, ils représentaient 1 million de personnes au Royaume-Uni (Paul et Huws, 2002), et 250 000 personnes en France (Robert, 2002). Selon Lanciano-Morandat et al. (2009), le nombre d'organisations ayant recours à des centres d'appels va continuer à croître au fur et à mesure qu'ils incorporeront de nouvelles fonctions, des secteurs d'activité plus nombreux, et que le modèle se diffusera aux petites et moyennes entreprises. Les centres d'appel sont aussi parfois considérés comme des outils de développement économique intéressants, notamment dans des régions sinistrées par des pertes d'emplois dans certains secteurs (Pierre, Tremblay, 2011). Ainsi, ils sont occasionnellement plébiscités et soutenus dans leur implantation par des gouvernements¹. Par ailleurs, en tant que consommateurs, rares sont ceux d'entre nous qui n'ont pas eu d'expériences *heureuses* ou *moins heureuses* avec un centre d'appels. Ainsi, ils sont un champ intéressant pour les chercheurs en sciences de gestion car ils représentent un phénomène sociétal actuel intégré dans notre « *quotidien* ».

Les gestionnaires des centres d'appels, où qu'ils se trouvent, sont généralement confrontés à deux principaux problèmes de gestion des ressources humaines : le *manque d'implication* des agents et la *forte rotation du personnel*. Il n'est pas rare que le turnover avoisine les 70% ou plus dans certains d'entre eux (Tyagi, 2011). Si cette situation est jugée négative, il s'agit d'analyser les dispositifs de fidélisation, au sens donné par Peretti (1999) : « *l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés* ». Selon Thévenet (1992), pour que les entreprises puissent garder durablement leur personnel cela passe par « *une bonne compréhension de la relation d'implication* ». Pour cet auteur, « *l'implication n'exclut pas la motivation ni la satisfaction, mais elle révèle des aspects différents : la personne est impliquée parce qu'elle a trouvé quelque chose dans son travail* » (Thévenet, 2004). Notre recherche s'articule autour du couple implication-rétention, en se concentrant sur la population des agents des centres d'appels.

Si les causes des problèmes de fidélisation sont multiples, la littérature scientifique insiste particulièrement sur la précarité des emplois proposés et sur les pratiques abusives dans certains centres d'appels (Doeringer et Piore, 1971 ; Knights et McCabe, 1998 ; Taylor et Bain, 1999, 2005 ; Deery et Kinniem, 2002 ; Brophy, 2006, 2009). On observe un manque d'efforts portés sur le plan de la satisfaction des agents et un recours quasiment exclusif à des indicateurs quantitatifs pour fixer les orientations du management (Brown et al., 2005 ; Robinson et Morley, 2006). Au regard des écrits scientifiques, la gestion des ressources humaines dans les centres d'appels semble se limiter à ajuster le volume des emplois pour réaliser la production.

En vue de montrer la possible conciliation entre performances économiques et performances sociales dans ce type d'organisation, notre recherche vise à identifier les coûts engendrés par

¹ On pouvait lire dans le Figaro du 15 février 2009, qu'une filiale de Philips doit être fermée sans délai à Dreux (France). Cette entreprise emploie 212 salariés pour fabriquer des téléviseurs à écran LCD. Le Ministre de l'industrie se veut rassurant en ce qui concerne le remplacement des salariés, indiquant qu'un centre d'appels va être implanté dans la région, et pourra donc créer de nouveaux emplois accessibles aux personnes ayant perdu le leur.

le manque d'implication et de rétention du personnel, et à étudier des pratiques de gestion qui permettent de réduire ces pertes tout en améliorant la satisfaction des agents.

Nous nous appuyons en particulier sur le cas d'un centre d'appels montréalais réalisant des opérations de télémarketing : *sondage, promotion et vente de produits et de services, prise de rendez-vous...* Créé en 2007, cette entreprise partie de 30 personnes en compte aujourd'hui 125, tournant sur 70 postes de travail comprenant un ordinateur, un casque et un micro. La hiérarchie compte un président, un vice-président assumant les tâches de directeur général, un responsable du plateau téléphonique, deux superviseurs disposant chacun d'un adjoint. Ce cas est particulièrement intéressant pour notre étude, car, par des actions d'amélioration consciemment mises en œuvre, la hiérarchie est parvenue à réduire de 70% à 20% le turnover de ses agents. Six entretiens qualitatifs ont été réalisés avec la direction, l'encadrement et des agents qui, pour la plupart, ont travaillé dans plusieurs centres d'appels et on pu mettre en perspective leurs expériences actuelles avec des expériences moins heureuses dans d'autres centres. Nous mettons aussi l'analyse de ce cas en relief avec des pratiques de gestion qui nous ont été décrites à travers des entretiens réalisés auprès de six autres agents dans d'autres centres d'appels au Canada (un centre d'appels intégré dans une administration fédérale, deux centres d'appels du secteur des télécommunications).

Les douze entretiens ont duré en moyenne une heure, reposant sur une trame d'entretiens ouverte encourageant, premièrement, l'expression des problèmes liés au manque d'implication-rétention en particulier, mais aussi quant à l'ensemble des problèmes perçus sur le lieu de travail. Par ailleurs nous avons demandé aux personnes de nous parler des actions mises en œuvre pour améliorer l'implication et la rétention ainsi que les éléments positifs perçus dans l'environnement de travail. Les informations ont été recueillies par la prise de notes abondantes, stimulant la parole des interviewés. Du volume de notes, nous avons extrait 450 phrases témoins (PT) sélectionnées pour notre étude et regroupées en 52 idée-clés (IC) tel que l'illustre l'encadré 1 (Savall, Zardet, 2004).

Encadré 1 : Extrait de phrases-témoins

IC1 : LES AGENTS SONT FAIBLEMENT IMPLIQUES DANS LE FONCTIONNEMENT DU CENTRE D'APPELS

PT1- Encadrement – centre d'appels : « Les gens ne sentent pas très impliqués car c'est un travail pour gagner de l'argent de poche, pour payer les factures. »

PT2- Encadrement – centre d'appels : « Les problèmes, c'est les retards à répétition, les absences sans prévenir, les disparitions d'une personne qui revient ensuite après trois semaines, ... la non implication pour beaucoup, pour eux c'est un travail de transit. Ils savent qu'ils ne vont pas rester. »

PT3- Encadrement – centre d'appels : « Les gens ne sont pas impliqués dans leur travail. Ils font cela par nécessité pour payer ce qu'ils ont à payer. »

IC2 : LA ROTATION DU PERSONNEL EST ELEVEE

PT4- Encadrement – centre d'appels : « Dans des grands centres d'appels où j'ai travaillé, le turnover, c'est 70%. Ils disent qu'ils ne gardent que les meilleurs. »

PT5- Agent – centre d'appels : « Quand beaucoup de personnes s'en vont, cela met la pression sur les autres qui se disent : "pourquoi nous on reste ?". »

PT6- Agent – centre d'appels : « Ce travail, ce n'est pas pour longtemps. Je vais rester encore un an et je retourne à l'école. »

PT7- Agent – centre d'appels : « Chaque année, il y a environ 7 personnes qui partent. Le turnover est au moins de 40%, mais je dirais qu'il se situe entre 50 et 60%. »

Les idées-clés ont été regroupé dans trois thèmes principaux, ceux-ci étant eux-mêmes divisées en 15 sous-thèmes (cf. tableau 1).

Tableau 1 : Extrait de phrases-témoins

1/ Facteurs d'implication et de rétention des agents	1-1- POPULATIONS RECRUTEES
	1-2- RELATION AVEC LES CLIENTS FINAUX
	1-3- CONDITIONS MATERIELLES DE TRAVAIL
	1-4- RYTHME ET HORAIRES DE TRAVAIL
	1-5- CONTENU DES FONCTIONS DES AGENTS
	1-6- CONTROLE DU TRAVAIL
	1-7- EVOLUTION DE FONCTION DANS LES CENTRES D'APPELS
	1-8- REMUNERATION DU TRAVAIL DANS LES CENTRES D'APPELS
	1-9 - RECONNAISSANCE DU TRAVAIL DANS LES CENTRES D'APPELS
	1-10- IMAGE DES CENTRES D'APPELS
2/ Problèmes et enjeux de l'implication et de la rétention des agents	2-1- MANQUE D'IMPLICATION ET DE RETENTION DES AGENTS
	2-2-ENJEUX DE L'IMPLICATION ET DE LA RETENTION DES AGENTS
3/ Leviers d'actions pour impliquer et retenir les agents dans les centres d'appels	3-1- AGIR SUR LES FACTEURS EVOQUES D'IMPLICATION ET DE RETENTION DES AGENTS
	3-2- ASSURER UN MANAGEMENT DE QUALITE
	3-3- EFFETS PRODUITS SUR L'IMPLICATION ET LA RETENTION DES AGENTS, ET SUR LES PERFORMANCES DU CENTRE D'APPELS

Dans une première partie, nous présentons l'analyse du premier thème. Celui-ci regroupe les causes exprimées du manque d'implication et de rétention des agents. A partir des phrases catégorisées dans le deuxième thème, quatorze dysfonctionnements ont été identifiés comme sur la méthodologie d'analyse des coûts cachés (Savall, Zardet, 1987), nous avons envisagé de manière descriptive les impacts économiques du manque d'implication et de rétention des agents dans les centres d'appels (cf. tableau 2). Nous constatons qu'ils peuvent être analysés notamment à travers les pertes de qualité de service engendrant des pertes potentielles ou avérées de chiffres d'affaire, et l'augmentation des coûts de gestion liés aux désorganisations engendrées et aux besoins de formation.

Tableau 2 : Exemple d'identification des dysfonctionnements et de leurs impacts économiques

Phrases-témoins	Dysfonctionnements identifiés	Impacts économiques envisagés
Encadrement – centre d'appels : « Sur une formation de 25 nouveaux embauchés, il en reste 10 en 4 semaines, et au bout de 3 mois il en reste 2, et un seul au bout de 6 mois. » Agent – centre d'appels : « Ce sont les agents qui forment les nouveaux. On a des manuels, mais c'est du chinois. A cause du turnover, on doit constamment former des gens. Il y a de l'usure au bout d'un certain temps.» Agent – centre d'appels : « Les nouveaux devraient être formés par des seniors. L'année dernière, il y a eu tellement de gens qui sont partis, que les nouveaux	UNE ROTATION DU PERSONNEL EXCESSIVE DIMINUE LE NIVEAU DE COMPETENCES AU SEIN DU CENTRE D'APPELS	☒ Manque de retour sur investissement des formations dispensées ☒ Multiplication des coûts de formation ☒ Diminution de la qualité des prestations réalisées ☒ Risque de perte de contrats avec un sous-traitant ☒ Durée des appels prolongés et augmentation du nombre d'appels pour un résultat donné

étaient formés par des gens arrivés deux mois avant. Du coup, aujourd'hui encore, certains ne font pas certaines choses correctement. »		
---	--	--

Dans une deuxième partie, nous traitons le troisième thème de notre structure d'analyse : après avoir analysé les causes et les conséquences dans les premiers thèmes, on s'intéresse ici aux pratiques de gestion qui peuvent être mises en œuvre pour accroître l'implication et la rétention des agents.

Bien qu'une analyse macro-économique puisse indiquer que des centres d'appels peuvent être économiquement performants sans investir dans la satisfaction de leurs agents, nos résultats de recherche montrent la possibilité de réduire certains coûts de gestion et de développer des avantages concurrentiels en investissant dans des pratiques de gestion bienveillantes, innovatrices et durables, qui permettent d'engager et de retenir la main-d'œuvre.

1- Les coûts socio-économiques du manque d'implication et de rétention des agents des centres d'appels

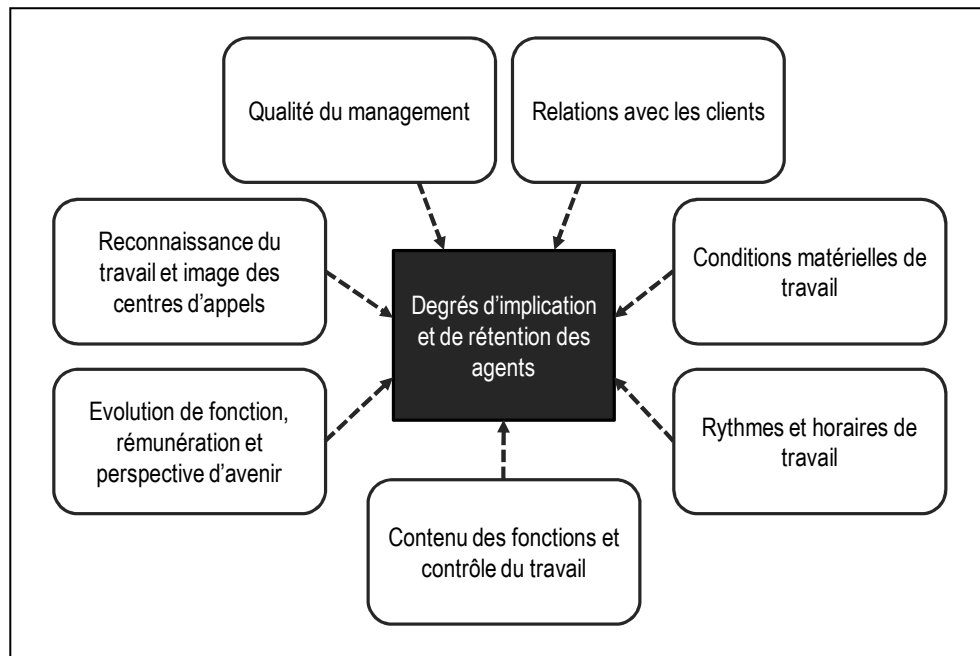
Nous dégageons ici les intérêts multiples qui conduisent à vouloir gérer l'implication des agents et diminuer la rotation du personnel dans les centres d'appels. Les éléments qui influent sur leur niveau d'engagement et leur propension à rester plus ou moins longtemps dans l'organisation sont d'abord présentés. Dans un deuxième temps, nous décrivons les effets économiques du manque d'implication-rétention des agents.

1-1- Les conditions sociales du manque d'implication et de rétention des agents

Dans les travaux de recherche sur les centres d'appels, les emplois qu'ils offrent sont généralement décrits comme précaires, répétitifs, inintéressants et sans perspectives d'avenir pour leurs agents. Ils sont décrits aussi comme fortement contrôlés (Deery et Kinnie, 2004). Zapf et al. (2003) montrent que les agents sont insatisfaits de la faible complexité, de la faible diversité de leurs tâches et du contrôle qu'ils subissent. Brophy (2006, 2009) constate des pratiques de gestion abusives, notamment le recours aux contrats intérimaires dans des conditions parfois désolantes pour assurer une certaine « *flexibilité* », qui sont régulièrement décriées dans la presse et conduisent à des mouvements de résistance ou de tentative de syndicalisation.

De ce fait, l'implication des agents dans le fonctionnement de l'organisation est généralement limitée : rares sont les agents qui n'envisagent pas de quitter à court ou moyen terme le centre d'appels. Ainsi la motivation première des agents semble n'être animée que par l'idée de gagner un salaire à court terme. La rotation des agents est souvent très élevée. Des managers du centre d'appels montréalais qui ont eu des expériences dans d'autres centres d'appels, nous ont indiqué que le turnover atteint les 60 ou 70% en général. On constate un effet rétroactif de la rotation du personnel qui nous a été décrit par des agents : lorsqu'un nombre important d'agents part, les « *restants* » s'interrogent sur leur propre cas, ressentant une pression les conduisant souvent à partir à leur tour. Les agents envisagent et sont attirés par des possibilités d'évolution à l'extérieur du centre d'appels. A partir de l'analyse des phrases-témoins issues de nos entretiens, nous avons identifié un ensemble de facteurs qui influencent le degré d'implication et de rétention des agents, et qui dépassent pour certains les éléments de précarité généralement décrits dans la littérature (cf. figure 1).

Figure 1 : Les facteurs influençant le niveau d'implication et de rétention des agents



1-1-1- Relations avec les clients

Les agents jugent souvent leur travail comme stressant et fatigant du fait du nombre d'appels émis ou reçus, mais aussi du degré de nervosité dans la relation avec les clients qu'ils ont en ligne. Lorsqu'ils débutent dans ce métier, ils sont anxieux à l'idée d'être en ligne avec des inconnus, ce qui diminue nettement avec l'expérience. Leur anxiété est amplifiée par contre, lorsqu'ils doivent communiquer dans une langue étrangère, ce qui est fréquemment le cas. Les agents gèrent souvent des clients qui sont énervés pour différentes raisons, qui parfois s'additionnent : les mises en attente ou les renvois de service en service, le problème qui motive leur appel, la réponse qui leur est faite. Lorsqu'il s'agit d'appels émis par les agents, comme dans le cas du centre d'appels montréalais qui réalise des opérations notamment des sondages ou des actions de promotion, les personnes contactées sont généralement agacées d'être dérangées. Lorsque les centres sont basés à l'international ou simplement du fait que leurs équipes reflètent une certaine diversité culturelle, les agents sont aussi amenés à gérer le potentiel « *racisme* » des clients, ou encore leur mécontentement que les centres d'appels soient délocalisés, « *détruisant* » des emplois dans leur propre région. Pour ces raisons, certains centres d'appels demandent aux agents de masquer leur accent, leur nom et la localisation du centre (Huws, 2009). Certains agents nous ont affirmé qu'ils n'ont pas l'autorisation de mettre fin à un appel, même lorsque le client a un comportement abusif. Ils ont la possibilité de passer l'appel à un responsable, mais qui n'est pas toujours disponible à cette fin. Ces situations sont frustrantes pour l'égo des agents. Enfin, selon certains managers interrogés, les choix stratégiques de gestion de la clientèle de certains centres d'appels, visant davantage la « *rentabilisation de l'appel* » que la fidélisation du client, rendent la relation agent-client plus difficile encore. L'agent est dans une position « *d'exploiter l'appel* », en vendant plus de services ou en collectant des informations destinées à cibler la clientèle, et cela parfois aux dépens du traitement de la demande du client, qui peut s'en trouver fortement

agacé. D’Cruz et Noronha (2006) notent que les agents sentent parfois qu’ils ont tendance à harceler le client et peuvent compatir. Si les relations avec les clients sont parfois difficiles, il est important de souligner que par ailleurs, les agents apprécient parfois la qualité de leurs échanges avec certains d’entre eux, et ils considèrent souvent que gérer des relations difficiles et surmonter leur anxiété fait partie intégrante de leur travail.

1-1-2- Conditions matérielles de travail

Comme le décrivent Koh et al. (2005), les agents ont en général à leur disposition un bureau, une chaise, un ordinateur, un casque. Le confort du mobilier est parfois jugé insuffisant : certains agents nous ont parlé en particulier de l’inconfort des chaises sur lesquelles ils passent plusieurs heures successives. Les bureaux sont parfois jugés trop petits, notamment lorsqu’il faut le partager quand un agent assure la formation d’un autre. Les plateaux téléphoniques qui sont généralement organisés en « *open-space* » posent des problèmes de concentration. Les locaux sont de même peu appréciés s’ils sont exigus et peu lumineux car manquant d’ouverture sur l’extérieur. Certains agents nous ont parlé de la qualité de l’air dans les locaux, qui est jugée trop sèche. Comme le notent aussi D’Cruz et Noronha (2006), la localisation du centre d’appels ajoute ou non à la satisfaction des agents. Certains agents se sont plaints auprès de nous du quartier en termes de commodités environnantes ou de sécurité. Le fait que le lieu d’implantation du centre puisse être faiblement desservi par les transports en commun a été souligné par un agent ne disposant pas de véhicule, et qui nous a expliqué qu’il devait soit arriver largement en avance, ou bien être légèrement en retard, ce qui était sanctionné par un avertissement officiel de ses gestionnaires pouvant conduire, si cela se répétait, à une cessation de contrat.

1-1-3- Rythmes et horaires de travail

Certains agents jugent qu’ils traitent un volume trop important d’appels par jour. Cet élément est certainement relatif à la qualité de leurs échanges avec les clients et au caractère répétitif des messages qu’ils émettent. Les agents sont de plus pressurisés par la nécessité de répondre au plus vite à un client car d’autres sont dans la file d’attente. En général, un panneau électronique est visible par les agents, pour leur faire connaître le nombre de personnes en attente et le nombre d’agents disponibles. La pression exercée plus ou moins « *agréablement* » par les managers ajoute à la situation de stress liée aux cadences. Certains agents considèrent néanmoins que la gestion du stress est une part intégrante de leur fonction. Les agents interrogés se plaignent souvent du manque de pause ou de leur durée trop réduite, notamment concernant les pauses repas. Les horaires de travail sont eux aussi parfois pénibles. Ils sont parfois étendus et peuvent couvrir le soir, la nuit, les fins de semaine, les périodes de congés. Ceci a des conséquences sur la vie privée des agents, et l’enchaînement d’horaires de nuit, au-delà de poser des problèmes de conciliation emploi-famille, pose des problèmes de fatigue qui peuvent nuire à la qualité du travail réalisé. Dans un centre ayant participé à notre étude et fonctionnant 24h sur 24, 7 jours sur 7, pour couvrir l’ensemble des fuseaux horaires, il est clair que les horaires de travail sont une cause principale du turnover, bien que certains disent apprécier parfois de voir leur « *routine* » changée en fonction des horaires. Les changements d’horaires peuvent être, eux aussi, très problématiques pour les agents lorsqu’ils sont fait brusquement et sans discussion possible. On nous a indiqué que dans certains centres d’appels embauchant des étudiants, ceux-ci sont obligés d’arrêter subitement leurs études ou leur emploi du fait de modifications d’horaires qui leur ont été imposées. Ce manque de négociation peut se retrouver en ce qui concerne l’attribution des congés.

1-1-4- Contenu des fonctions et contrôle du travail

Les agents se plaignent souvent du caractère répétitif de leur travail. La forte rotation du personnel exige une formation rapide ; ainsi le travail est souvent simplifié à l'extrême et dépourvu de tâches créatives. On peut ainsi parler d'une taylorisation du travail dans les centres d'appels, la part laissée à l'initiative et à la personnalité des agents étant réduite à son minimum. Le travail est plus ou moins « routinier » selon la nature de l'activité, notamment selon qu'il s'agisse d'appels entrants ou sortants. Dans le cas du centre d'appels montréalais réalisant des opérations de télémarketing, les agents sont souvent amenés à répéter la même enquête pendant des heures voire des jours. Dans l'ensemble des centres d'appels, l'encadrement fournit en général aux agents des scripts qu'ils doivent suivre lorsqu'ils sont en ligne avec le client. Certains agents expriment leur mécontentement de devoir répéter continuellement la même chose, et de ne pas pouvoir sortir du texte, lorsque cela est exigé par l'encadrement. Dans la plupart des centres, les agents sont écoutés par leur encadrement et par les sous-traiteants (ceux qui ont « *out-sourcé* » l'opération aux centres d'appels) durant les appels, qui sont en général enregistrés. Des agents se plaignent notamment de ne pas savoir quand ils sont écoutés, ayant le sentiment d'être sans cesse surveillés. Nous constatons que certains agents n'apprécient pas les écoutes et les critiques qui leurs sont faites, tandis que d'autres envisagent les écoutes et les enregistrements comme faisant pleinement partie de leur travail, et comme des moyens de s'améliorer, notamment en se faisant aider de leur manager. Les enregistrements permettent aussi de garder une trace des appels, se révélant utiles pour déterminer la responsabilité des clients lorsque l'appel a été problématique.

1-1-5- Evolution de fonctions, rémunération et perspectives d'avenir

Les managers conviennent généralement que peu d'évolutions de fonctions sont proposées aux agents. La principale possibilité d'évolution pour eux est souvent externe. Dans le cas de centres d'appels internes, les autres directions peuvent puiser des ressources au sein du centre. Mais de la même manière, l'évolution se fait à l'extérieur du centre. Par ailleurs, les agents qui sont employés de manière temporaire ne savent pas toujours si et combien de temps leur contrat sera prolongé, ni parfois le nombre d'heures qu'on leur demandera d'assurer. Certains centres d'appels ne donnent pas de contrats supérieurs à six ou huit mois. Ces conditions, décrites par Brophy (2006) comme largement répandues, contribuent sensiblement à expliquer les problèmes d'implication et de rétention. De plus, certains agents jugent leurs salaires de base et les possibilités d'évolution de celui-ci comme étant insuffisants. Les managers pensent que, de ce fait, ils font moins d'efforts dans la réalisation de leur travail et qu'ils se sentent moins concernés par le bon fonctionnement et les bons résultats du centre d'appels. Les agents sont souvent au courant des taux horaires pratiqués dans d'autres centres, et sont prêts à répondre à des offres d'emploi plus avantageuses. Dans les centres d'appels internes, les agents observent les salaires dans les autres directions. Plusieurs agents interrogés constatent aussi que peu d'avantages sociaux leurs sont offerts comparativement à d'autres secteurs.

1-1-6- Reconnaissance du travail et image des centres d'appels

Les agents ont parfois l'impression de réaliser du travail « *ingrat* ». Certains agents interrogés nous ont dit ne pas voir l'intérêt de leur travail pour « *la société* ». Ils ont l'impression qu'ils développent peu de compétences et ne sont pas suffisamment formés pour réaliser à terme de

nouvelles fonctions. Lorsque les agents disposent de diplômes ou sont en train simultanément de réaliser leurs études, comme c'est souvent le cas, ils n'ont pas le sentiment de le mettre en application dans le centre d'appels, se sentant ainsi *sous-valorisés*. Dans les centres d'appels internes, les agents ont le sentiment de ne pas être bien considérés par les autres directions, bien que les opérations traitées puissent présenter de forte similarité, comme en témoignent les agents interrogés dans un centre d'appels de l'administration fédérale. Lorsque les personnes ne se sentent pas reconnues pour leurs réalisations, elles perdent en implication et souhaitent parfois quitter leur emploi. Cependant, notons qu'à l'inverse, dans certains centres, les agents ont le sentiment de réaliser un travail utile. Au sein de l'administration fédérale, si les agents ne se sentent pas reconnus par les autres directions, les usagers leur témoignent souvent une grande reconnaissance et ils ont le sentiment de leur rendre des services considérables. Les centres d'appels sont victimes d'un préjugé négatif, en raison des pratiques de gestion « *abusives* » observées dans certains d'entre eux et d'une insatisfaction quant à la qualité des prestations qu'ils dispensent. On les présente parfois comme des « *ateliers de misère* » du secteur tertiaire (Wood et al., 2005). Nous avons pu observer que certaines entreprises qui ont toutes les caractéristiques d'un centre d'appels refusent, certainement de ce fait, de se faire qualifier ainsi. Des agents, conscients de cette image, n'osent pas toujours dire qu'ils travaillent dans un centre d'appels et certains nous ont clairement indiqué qu'ils en étaient même parfois « *honteux* ».

1-1-7- La qualité du management

On constate dans certains centres d'appels des méthodes de gestion reposant sur la défiance et le contrôle. Par exemple un agent nous a affirmé que dans une expérience précédente dans un centre d'appels, dès qu'un agent avait deux minutes de retard, il prenait un avertissement sans possibilité de s'expliquer, et que dès qu'ils étaient absents, même avec un mot du médecin, cela était mal vu et figurait dans leur dossier, ou encore que les ordinateurs étaient régulièrement contrôlés, et que dès qu'un agent était en pause, même pour des besoins hygiéniques, il devait le saisir dans le système. Ces méthodes génèrent des ambiances de travail difficiles, des relations agents-encadrement parfois exécrables, et sont en général basées sur la pressurisation à outrance des agents dans l'optique que dans tous les cas ils ne resteront pas. Certains agents nous ont décrit les relations entre eux et leurs managers comme une relation « *d'ennemis à ennemis* » ou de « *dialogue de sourds* ». Il en ressort un manque de négociation avec les agents : ceux-ci sont considérés comme facilement remplaçables et peu d'efforts sont consacrés au dialogue et à l'atteinte de résultats gagnant-gagnant pour le centre d'appels et la satisfaction des agents. Une personne interrogée nous a expliqué avoir décliné une offre d'emploi dans un centre d'appels, car dès l'entretien d'embauche, on lui a fait savoir que le profil recherché était des personnes disponibles 24 heures sur 24, sept jours sur sept, et qu'il n'y aurait pas de possibilité de discuter les horaires attribués par le centre d'appels. Il est souvent attendu que les agents s'adaptent aux conditions qu'on leur impose, sans qu'ils puissent faire connaître leurs propres contraintes et leur perception. Ces méthodes de management constatées dans certains centres contribuent largement à la mauvaise réputation qui « *colle* » à l'industrie des centres d'appels.

Ainsi, l'analyse des phrases-témoins collectées dans notre premier thème, nous a permis d'identifier sept variables agissant sur le niveau d'implication et de rétention des agents et permettant de caractériser les conditions sociales observables dans les centres d'appels. Nous montrons maintenant les dysfonctionnements que le manque d'implication et de rétention génère et leurs impacts économiques potentiels ou avérés.

1-2- Les coûts liés au manque d'implication et de rétentions des agents

Si des responsables de centres d'appels visent la satisfaction des agents, pour Robinson et Morley (2006), cet objectif peut être en contradiction avec une volonté prioritaire de réduction des coûts. Cependant, lorsqu'un centre rencontre des problèmes d'implication et de rétention des agents, cela engendre des coûts cachés (Savall et Zardet, 1987) qui ne sont pas toujours identifiés dans la gestion et qui se traduisent par des *surtemps*, des *surconsommations*, de la *non production*, et une augmentation des *risques*. Si, au-delà d'une identification et d'une description des coûts engendrés par un manque d'implication-rétention, nous n'avons pas pu aller jusqu'à leur estimation financière, le directeur du centre d'appels de Continental Airlines estime le coût du turnover à 30 000\$ par agent et par an dans le cas de son entreprise (Mc Donald, 2010). Ces coûts apparaissent dès lors comme un moyen de concilier performances économiques et sociales. S'il ne s'agit pas de prendre des décisions uniquement basées sur l'identification de ces coûts, ils permettent de traduire partiellement, des informations perçues tout d'abord en termes qualitatifs, en éléments quantitatifs et financiers ; cela peut constituer un argument recevable pour inciter à l'action des personnes de la direction et de l'encadrement plus sensibles aux données chiffrées. Nous avons identifié quatorze dysfonctionnements liés au manque d'implication et de rétention des agents, et nous les classons en deux grandes catégories : les dysfonctionnements perturbant l'organisation du travail, et les dysfonctionnements perturbant l'activité du centre d'appels. En nous appuyant sur les travaux de Savall et Zardet (1987) sur les coûts cachés, nous avons envisagé leur impact économique (*cf. tableau 1*).

Tableau 1 : Les coûts socio-économiques du manque d'implication-rétention des agents des centres d'appels

	DYSFONCTIONNEMENTS PERTURBANT L'ORGANISATION DU TRAVAIL	DYSFONCTIONNEMENTS PERTURBANT L'ACTIVITE DU CENTRE D'APPELS
IMPACTS DU MANQUE D'IMPLICATION ET DE RETENTION DES AGENTS	- Désorganisations liées à l'absentéisme. - Entretien d'un vivier d'agents pour faire face à l'absentéisme et à la rotation du personnel - Surcroit de temps consacrés aux recrutements - Surcroit de tâches administratives liées aux embauches, absences et départs - Manque de retours sur investissement de la formation des agents - Manque de retours d'informations - Coûts de la syndicalisation et des conflits sociaux	- Manque d'agents pour faire face à la demande - Manque de qualité des appels - Temps d'appels prolongés ou multiplication du nombre d'appels - Standardisation excessive des tâches - Surcoûts liés aux manques de compétences des agents - Mauvaises images des centres d'appels - Pertes de clients - Pertes de contrats avec des sous-traitants
CONSEQUENCES ECONOMIQUES	➤ <i>Surtemps consacrés par l'encadrement et les services fonctionnels</i> ➤ <i>Surtemps consacrés par les agents</i> ➤ <i>Surconsommations</i> ➤ <i>Pertes de produits</i> ➤ <i>Risques de pertes d'activité</i>	

1-2-1- Les dysfonctionnements perturbant l'organisation du travail

Nous présentons maintenant les dysfonctionnements engendrés par le manque d'implication-rétention des agents, qui sont davantage perceptibles dans le fonctionnement interne des centres d'appels.

D1- Désorganisations liées à l'absentéisme : Se sentant faiblement engagés dans leur emploi, les agents font parfois passer des activités externes en priorité : leur activité universitaire, un second emploi, des loisirs. Ils sont parfois absents, et n'ont pas toujours la présence d'esprit ou « l'honnêteté » de prévenir leur manager, ce qui perturbe l'organisation du travail. Des managers nous ont affirmé que ce cas se présentait souvent. Ainsi l'encadrement est dans une position de devoir réorganiser l'activité : soit ils doivent gérer le même volume d'activité avec moins d'effectifs, soit ils essaient de trouver dans l'urgence d'autres agents ne devant pas à priori travailler ce jour là.

D2- Entretien d'un vivier d'agents pour faire face à l'absentéisme et au turnover : Pour faire face à l'absentéisme et à la rotation du personnel, les managers font le choix de disposer d'un vivier d'agents. Des responsables nous ont indiqué que le fait de disposer du nombre suffisant d'agents était un véritable « casse tête », et qu'ils devaient anticiper ce phénomène en prévoyant 15 personnes pour en avoir 10 présentes. Ainsi la situation peut se présenter où un excédent d'agents est présent, ce qui génère des coûts supplémentaires.

D3- Surcroît de temps consacrés à l'organisation et à la réalisation des recrutements : Un turnover important multiplie le nombre de procédures de recrutement. Cette tâche est coûteuse en temps pour les personnels fonctionnels et l'encadrement qui réalisent les entretiens. D'autre part, cela exige de produire des annonces ou d'être présent dans des salons pour l'emploi, d'étudier les curriculum vitae qui sont envoyés, de produire des courriers aux candidats pour leur faire savoir le jour et l'heure des entretiens et l'acceptation ou non de leur candidature. Lorsque le turnover des agents est important, les services fonctionnels en charge des recrutements sont en général étoffés.

D4- Temps administratifs en cas d'arrivées, d'absences et de départs : De la même façon, le manque d'implication et de rétention des agents engendre un surcroît de tâches administratives. La multiplication du nombre d'embauches, accroît le nombre de contrats qui doivent être réalisés, signés, classés, le nombre de données qui doivent être enregistrées dans les dossiers du personnel, le nombre de déclarations qui doivent être faites aux organismes agréées... Le phénomène est similaire pour les départs et les absences, notamment quand celles-ci donne lieu à des avertissements qui doivent être envoyés et qui doivent figurer dans les dossiers du personnel.

D5- Manque de retours sur l'investissement dans la formation des agents : Comme le montrent Koh et al. (2005) ou D'Cruz et Noronha (2006), la qualité du travail des agents requiert l'intégration de leur part d'un grand nombre de compétences et de connaissances: une habileté relationnelle et linguistique, une capacité à être à l'écoute du client et à le gérer, des connaissances sur les produits et services, ainsi que sur le fonctionnement du centre. Lorsque les agents partent, la formation investie est perdue et il faut réinvestir pour former leurs remplaçants. Un manager du centre d'appels montréalais nous a affirmé que dans une expérience précédente où il était responsable de la formation dans un centre d'appels, sur une formation de 25 nouveaux embauchés, il en restait dix au bout de quatre semaines, deux au bout de trois mois, et plus qu'un seul au bout de 6 mois. Il s'agit de prendre en compte, d'une part, les coûts de la formation théorique : les temps de préparation et de dispense de la formation si elle est faite en interne, les coûts des formateurs si elle est réalisée par des intervenants externes, les temps rémunérés passés en formation par les agents, les temps passés par des agents pour réaliser le monitorat des nouveaux embauchés. Mais doit être aussi considéré le temps d'apprentissage, durant lequel l'agent sera encore en train d'assimiler les

compétences requises et où il ne sera pas à 100% de ses capacités. Lorsqu'un agent quitte le centre d'appels, c'est tous ces investissements qui sont perdus. Les coûts liés à la formation et à l'intégration des agents sur leur poste sont certainement les plus importants des dysfonctionnements perturbant l'organisation du travail, d'autant plus qu'ils ont un fort impact sur l'activité, comme nous le verrons.

D6- Manque de remontée d'informations : Du fait d'un manque de dialogue entre l'encadrement et les agents, ces derniers étant cantonnés dans un rôle d'opérateurs, ils font peu de remontée d'informations bien qu'ils soient en première ligne avec les clients. D'après un agent interrogé, il y aurait la possibilité de faire évoluer des procédures simples, ce qui améliorerait la qualité du service et ferait gagner de l'argent au centre d'appels. Mais dans un management excessivement « *top-down* », les agents ne sont pas suffisamment écoutés et ne disposent pas de manières formelles de faire remonter ce type d'informations, ce qui génère des pertes pour les centres d'appels.

D7- Syndicalisation et conflits sociaux : Comme le montre Brophy (2006), les méthodes *classiques* de gestion des centres d'appels peuvent conduire à des mouvements sociaux et au développement de syndicats hostiles à la direction de l'entreprise. La syndicalisation peut conduire à des coûts pour l'entreprise si elle est mise face à des obligations légales d'attribuer des locaux ou des temps rémunérés aux représentants syndicaux. Dans le cas de figure où un conflit éclate, des coûts importants peuvent être subis par le centre d'appels en termes de processus administratifs, de temps de négociation pour sortir de la crise et de pertes d'activité sur une période donnée. Cela est sans compter la perte d'image occasionnée, notamment si le conflit est relayé par la presse.

1-3-2- Les dysfonctionnements perturbant l'activité

Dans cette partie, nous décrivons les dysfonctionnements engendrés par le manque d'implication et de rétention qui sont davantage perceptibles dans l'activité des centres d'appels : ceux que les clients pourront observer notamment.

D8- Manque d'effectifs pour répondre à la demande : Lorsque les agents sont absents ou sont partis, et que les gestionnaires n'ont pas eu le temps de les remplacer, les équipes restantes peuvent se trouver en situation de sous-effectif pour répondre à la demande. Comme nous l'ont exprimé des agents du centre d'appels de l'administration fédérale, ils ont de réelles difficultés à être 100% des effectifs prévus. De ce fait les agents restants sont amenés à traiter un excédent de travail. Cela entraîne généralement un allongement des files d'attente et des appels qui sont parfois « *bâclés* », ce qui conduit à des clients insatisfaits et parfois perdus.

D9- Manques de qualité des appels : Comme nous l'avons décrit, lorsque les agents partent, leur expérience est perdue. Ce phénomène est renforcé par le fait qu'il est souvent attendu que les agents disposant d'ancienneté forment ou fassent du monitorat pour les nouveaux. Et lorsque la rotation est trop forte, les premiers viennent à manquer, et les prétendants au tutorat des nouveaux embauchés sont moins qualifiés. Ainsi on voit une diminution générale du niveau de compétences ou une stagnation à un niveau parfois relativement bas. Du fait de carences de compétences, la qualité des prestations fournies s'en trouve fortement limitée. Les clients en sont insatisfaits et les agents n'atteignent pas leurs objectifs, ou ceux-ci sont revus à la baisse. Recourant à une main d'œuvre inexpérimentée, les centres d'appels standardisent excessivement les tâches et obligent les agents à suivre un script qui défile généralement sur leur ordinateur. De cette manière, le client a le sentiment d'avoir affaire à « *une machine* », ce qui est souvent très choquant. Des agents nous ont exprimés qu'ils avaient le sentiment de parler comme « *des robots* ». L'agent et le client sont

captifs des scénarios préparés, et comme le montre Huws (2009), ont peu de marges pour les faire évoluer. De ce fait, le client qui ressent un malaise va écourter l'appel au plus vite s'il en a la possibilité.

D10- Temps d'appels prolongés ou nombre d'appels plus importants : De plus, le manque d'expérience des agents induit généralement des temps d'appels plus longs et réalisés avec moins d'assurance, ce qui agace le client. En chaîne, cela aboutit à un allongement des files d'attente ou à la nécessité de disposer de plus d'agents pour répondre à la demande. Lorsque les agents sont dans une position de devoir obtenir l'adhésion des clients pour atteindre leur objectif, lorsqu'ils sont inexpérimentés, il faut généralement qu'ils traitent un plus grand nombre d'appels pour arriver à leurs objectifs, ce qui réduit la productivité. Par exemple, au sein du centre d'appels montréalais en télémarketing, la direction nous a fait savoir qu'une compétence importante des personnes réalisant des sondages est de savoir vendre la durée de l'appel, et pour ce faire, au-delà d'un talent « naturel », l'agent développe de l'assurance et des techniques principalement par l'expérience. Ce constat incite le centre d'appels à tenter de réduire la rotation de son personnel.

D11- Surcoûts liés aux manques de compétences des agents : L'incapacité d'un agent à répondre à une demande engendre parfois un *surcoût*. Koh et al. (2005) montrent dans le cas de la société DSG, que si l'agent ne parvient pas à résoudre le problème d'un client, la compagnie devra lui envoyer un produit neuf selon la clause d'assurance prévue.

D12- Pertes de clients : Du fait de la durée des files d'attente, du manque de qualité des prestations fournies par les agents, qui parfois ne parviennent pas à répondre à la demande, du fait du sentiment que la compagnie ne gère pas bien son service à la clientèle, le client peut choisir au final de ne plus avoir recours à ses produits. Par exemple, dans le domaine de la téléphonie ou des abonnements Internet, si un client a de mauvaises expériences répétées avec le service après-vente, il décide parfois de passer à la concurrence.

D13- Pertes de sous-traitants : Quand un centre d'appels fait de l'outsourcing pour une compagnie, le manque de qualité des appels a un impact sur la qualité de l'image du client sous-traité et cela peut engendrer des pertes de contrats. D'autre part, le fait de réaliser des opérations de manière hyper-standardisée sans développer de compétences discriminantes, tend à faciliter le choix du sous-traitant de confier l'opération à des centres d'appels implantés dans des régions où les coûts de la main d'œuvre sont plus faibles. Ainsi les centres d'appels perdent des avantages concurrentiels, ce qui est non négligeable au regard de l'intensité de la compétition mondiale entre les territoires pour attirer des centres d'appels (D'Cruz, Noronha, 2006 ; Tremblay, Pierre, 2011). Certains centres d'appels répondent parfois à la demande de peu de sous-traitants dont ils sont ainsi fortement dépendants pour maintenir leur activité. Une perte de contrat avec un sous-traitant peut correspondre à une faillite ou à la nécessité de licencier de manière significative.

D14- Pertes d'aides financières institutionnelles : Nous avons rencontré plusieurs agences de développement économique qui nous ont fait savoir que, si dix ans auparavant l'attraction de centres d'appels dans leur région était une priorité stratégique, aujourd'hui elles ne font plus rien à leur égard. Elles justifient cette décision, d'une part, par le fait que ces organisations ont une certaine tendance à se délocaliser, mais surtout, par le fait que c'est une industrie qui présente des emplois peu intéressants et des conditions de travail précaires (Pierre, Tremblay, 2011). Ainsi les développeurs économiques, mais aussi les politiciens (Huws, 2009) ont aujourd'hui des préjugés sur les centres d'appels. Lorsque les centres d'appels ne sont plus dans les plans stratégiques de développement territorial, il est plus difficile pour eux de se procurer des aides financières régionales pour leur implantation et leur développement.

1-3-3- Les impacts économiques des dysfonctionnements

Ainsi le manque d'implication et de rétention des agents, en perturbant l'organisation du travail et l'activité des centres d'appels engendre des impacts économiques qui peuvent être calculés en identifiant, d'une part, **les surtemps consacrés par l'encadrement et les services fonctionnels** à gérer les recrutements, les absences, les départs, les désorganisations, la formation des agents. On peut estimer financièrement le coût en identifiant le nombre d'heures qu'ils y consacrent « *en trop* », c'est-à-dire en comparant le volume d'heures actuelles au nombre d'heures qu'ils y consacraient si davantage d'efforts étaient portés sur l'implication-rétention des agents, et multiplier cet excédent par le salaire horaire, ou plus justement par la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables (Savall, Zardet, 1987). Selon la même formule, on peut estimer **les surtemps consacrés par les agents** à traiter les appels par manque d'expérience ou d'implication : les appels étant plus nombreux ou les temps d'appels étant prolongés pour atteindre leurs objectifs. On peut encore identifier les surtemps passés par les agents en formation en calculant la diminution potentielle du volume horaire du temps passé en formation, en fonction de la diminution du turnover envisageable par des actions d'améliorations.

On peut aussi identifier les **surconsommations** réalisées du fait du manque d'implication-rétention des agents : les honoraires des formateurs qui pourraient être économisés, les produits qu'il faut envoyer ou rembourser aux clients parce que l'agent n'est pas parvenu à répondre à sa demande...

Des **pertes de produits** (au sens comptable du terme) peuvent être estimées en fonction des ventes qui n'ont pas été réussies par les agents du fait de leur inexpérience ou de leur manque d'engagement, ou bien en analysant les pertes de clients ou de contrats avec des sous-traitants. Si les pertes de clients ou de contrats ne sont pas avérées, il est intéressant de les identifier comme un **risque**, afin d'inciter à la mise en place d'actions préventives.

En mettant en évidence et en estimant financièrement les coûts que nous avons décrits, les gestionnaires de centres d'appels peuvent juger de la pertinence économique de mettre en place des actions d'amélioration afin de développer l'implication des agents et de diminuer la rotation du personnel : ils peuvent faire *l'arbitrage* entre le coût des actions et les pertes potentielles ou avérées si elles ne sont pas mises en place.

2- Des pratiques de gestion des ressources humaines bienveillantes et socio-économiquement performantes

A la lumière des éléments que nous venons de présenter, on comprend bien pourquoi Wood et al. (2006) présentent le taux d'absentéisme et le taux de rotation du personnel comme des indicateurs de performance. Plusieurs études, dont notamment celles de Brown et al. (2005) et de Robinson et Morley (2006), aboutissent à mettre en évidence l'intérêt d'associer des indicateurs quantitatifs et qualitatifs, et de mettre en place des actions de management pour accroître l'implication des salariés, réduire l'absentéisme et le turnover. Le calcul des coûts cachés que nous proposons dans les centres d'appels est un moyen de montrer la pertinence de coupler performances économiques et performances sociales. Cela rejoint l'analyse de Thévenet (1982) soulignant que la diminution de la rotation du personnel n'est pas simplement une volonté mais aussi un besoin des entreprises. Le développement du couple implication-rétention, tout en visant une performance économique, passe par la résolution partielle ou totale des problèmes sociaux constatés. Ainsi, les pratiques de gestion des

ressources humaines et l'organisation du travail au sein des centres d'appels sont cruciales dans les performances des centres d'appels (Lanciano-Morandat et al., 2009).

Dans cette partie, en analysant le troisième élément de notre structure d'analyse, nous présentons des exemples de pratiques de gestion qui ont été mises en œuvre, en particulier au sein du centre d'appels montréalais, et qui nous ont été décrites par l'encadrement et les agents. Nous montrons les impacts qu'elles ont eus sur la réduction du turnover et sur les performances de l'entreprise.

2-1- Exemples de pratiques de gestion bienveillantes et socio-économiquement performantes

Nous avons décrit dans la première partie les éléments qui influent sur le niveau d'implication et de rétention des agents. Nous analysons maintenant sur quels facteurs il est possible d'agir et comment on peut le faire, en présentant des exemples de pratiques managériales observées dans notre étude. Ces pratiques peuvent être qualifiées de bienveillantes car elles intègrent la notion de « *bien-être* » des agents. Cela ne signifie pas pour autant qu'elles soient mises en œuvre « *naïvement* » ou de manière « *idéaliste* » pour leur seul « *bonheur* », mais afin d'obtenir une plus grande performance et efficacité des agents dans l'exécution de leur fonction. Taylor et Bain (1999), réalisant une analyse du travail dans les centres d'appel britanniques, donnent l'image d'une « *chaîne d'assemblage dans la tête* » entraînant des formes de résistances individuelles ou collectives. Selon eux, les managers doivent tenir compte de cette résistance, du turnover important qui l'accompagne, des risques pour la qualité des services et ils doivent adopter des ajustements dans leurs pratiques, développant l'implication des agents. C'est ainsi qu'on aboutit à la notion de pratiques de gestion bienveillantes et socio-économiquement performantes.

2-1-1- Agir sur la relation avec les clients

Certains éléments sont certainement plus difficiles à améliorer, et c'est le cas de la relation avec les clients. Comme nous l'a indiqué le directeur du centre d'appels montréalais, lorsque les agents appellent des personnes pour réaliser une enquête, ils ne pourront pas faire en sorte qu'elles ne se sentent pas dérangées et raccrochent parfois promptement au nez de l'agent. Faire face à ce type de situation est partie intégrante du travail des agents qui reçoivent des formations pour surmonter les relations difficiles. Cependant, donner la possibilité à l'agent de se faire « *respecter* » par le client, d'avoir une attitude professionnelle mais ferme, et de mettre fin à l'appel si le client a un comportement abusif, peut jouer sur l'estime de soi de l'agent et sur sa satisfaction. Cette pratique nous a été évoquée par les agents du centre d'appels de l'administration fédérale, ce qui fait une grande différence pour eux lorsqu'ils ont eu des expériences antérieures dans d'autres centres d'appels.

2-1-2- Agir sur les conditions matérielles de travail

Des centres d'appels font un effort important en termes de confort et d'esthétisme des locaux. Par exemple, le centre d'appels montréalais a fait le choix d'installer ses locaux dans un loft à proximité du vieux Montréal : les plafonds montrent des poutres apparentes, les murs sont en brique rouge. Le choix a été fait de favoriser la proximité des fenêtres pour leurs agents, les managers étant installés dans des bureaux au centre des locaux. Les effectifs disposent d'une salle de repas et d'une salle de détente à proximité des plateaux, réduisant les temps de trajets lorsqu'ils sont en pause. La localisation géographique et les paysages sont aussi appréciés des

agents. Dans le cas du centre d'appels de l'administration fédérale, les agents nous ont témoigné leur satisfaction de disposer d'une vue sur une rivière qui traverse la capitale canadienne. S'installer à proximité des réseaux de transport en commun est préférable, notamment lorsque sont employées des populations étudiantes qui disposent rarement de véhicules individuels. Le directeur du centre montréalais nous a dit avoir intégré cette considération dans le choix des locaux. Des efforts peuvent par ailleurs être faits en ce qui concerne le mobilier, la qualité de l'air, la température, et la qualité de l'éclairage.

2-1-3- Agir sur les horaires et les rythme de travail

Une pratique qui nous semble rare dans le milieu, le centre d'appels montréalais propose aux agents de décider de leurs horaires (volume, planning). Chaque semaine les agents font connaître pour la semaine suivante les volumes horaires et les dates qu'ils souhaitent travailler. Au moyen d'outils de gestion, l'encadrement prévoit les personnes qui seront présentes. Cette manière de fonctionner, si elle exige des temps de gestion supplémentaires pour l'encadrement, est jugée valorisante et attractive par les agents. Ceux-ci perçoivent de ce fait un véritable avantage de travailler dans ce centre d'appels plutôt que dans un autre, notamment lorsqu'ils mènent leurs études universitaires par ailleurs. Dans ce centre, le choix est aussi fait de « modérer » la pression, notamment en laissant des pauses correctes aux agents et en surveillant plus légèrement les temps entre chaque appel : les managers affirment que leur rôle est d'aider les agents à garder le rythme pour qu'ils atteignent les résultats, mais aussi de savoir lever la pression pour ne pas qu'ils saturent.

2-1-4- Agir sur le contenu des fonctions et sur le contrôle du travail

La possibilité offerte dans certains centres de faire évoluer les textes utilisés par les agents rend le travail moins rébarbatif. Par exemple, au sein du centre d'appels montréalais, le choix est fait de leur laisser moduler le texte lorsqu'ils se sentent à même de le faire. En effet, l'usage du texte est dans un premier temps rassurant, mais la possibilité d'y apporter leur touche personnelle par la suite (tant que cela ne nuit pas au professionnalisme de l'appel ni aux résultats attendus) permet à l'agent de moins sentir l'aspect répétitif de sa tâche, de s'octroyer des initiatives, et de s'exprimer avec davantage d'assurance, ce qui est apprécié par le client. Des projets annexes sont aussi parfois confiés aux agents, par exemple la rédaction d'une procédure ou d'une note d'information, comme constatée au sein du centre d'appels de l'administration fédérale. Cependant, les agents nous ont aussi dit que si l'idée d'avoir des projets annexes était intéressante, les projets confiés, eux, ne l'étaient pas toujours. Un autre moyen d'enrichir le travail et d'accroître son intérêt pour les agents consiste à organiser des rencontres entre les agents et les clients sous-traitants. Au sein du centre d'appels montréalais, la direction organise, au démarrage de chaque campagne de télémarketing, une réunion réunissant les agents qui travailleront sur le projet et les clients qui commandent l'opération. Comme l'exprime le directeur du centre : « *Ainsi les agents ont la chance de voir les clients et réciproquement. Et cela fait un groupe de travail magnifique. Cela fait une différence, crée un lien* ». Cependant comme il l'exprime par ailleurs, il s'agit là d'un investissement important : « *Hier on a pris 20 personnes pendant trois heures avec le client* », mais ceci est certainement gagnant pour les agents et pour le centre d'appels, qui développent des liens plus étroits avec les sous-traitants et des avantages que ces derniers ne trouveront peut être pas ailleurs. De la même façon, les agents comprennent mieux les effets de leur travail, et nécessitent moins de contrôle de la part de l'encadrement, celui-ci se positionnant davantage comme un accompagnateur.

2-1-5- Agir sur les évolutions de poste, la rémunération et les perspectives d'emploi

Si nous avons vu qu'il n'était pas toujours évident que des évolutions de fonction soient proposées en interne, au sein du centre d'appels de l'administration fédérale, les agents deviennent périodiquement superviseurs lorsque l'encadrement est en congé ou lorsque de fortes demandes nécessitent exceptionnellement un recrutement de travailleurs intérimaires pour quelques jours ou semaines. Des nouveaux échelons hiérarchiques sont parfois créés afin de proposer des possibilités d'évolution. Par exemple, au sein du centre d'appels montréalais, des postes d'assistant-superviseur ont été créés et confiés à des agents. D'autre part, si l'on souhaite que les agents envisagent de rester plus longtemps, il convient de leur garantir une sécurité d'emploi au moins à moyen terme. La direction du centre d'appels montréalais fait savoir aux agents qu'ils pourront travailler dans le centre durablement s'ils le souhaitent et faire un nombre d'heures suffisant pour répondre à leurs besoins. De plus, comme D'Cruz et Noronha (2006) l'observent en Inde, le travail dans les centres d'appels est attrayant lorsque les salaires sont plus généreux que dans d'autres secteurs. Ainsi on constate que certains centres d'appels font le choix de donner des salaires de base attrayants à leurs agents. On peut prendre le cas du centre d'appels de l'administration fédérale où les agents se considèrent très bien payés et disposent d'avantages sociaux liés à la convention collective de la fonction publique fédérale. Cependant, il s'agit là d'un cas très particulier. Des agents nous ont témoigné que dans des centres d'appels du secteur privé, où les conditions de travail étaient par ailleurs jugées très difficiles et précaires, les salaires pouvaient être par contre très attractifs, notamment pour des personnes ne disposant pas de diplômes universitaires. La rémunération est dans ce cas la seule « *carotte* » des agents. Cela nous interroge sur la logique de réduction des coûts dans ces centres qui ne vont pas investir dans la gestion des ressources humaines, mais qui vont leur offrir un salaire supérieur à d'autres centres, sachant que la masse salariale représente la charge la plus importante des centres, 70% ou plus selon Brown et al. (2005). Commeiras et Fournier (2003) constatent que les leviers d'actions pour fidéliser les acteurs dans l'organisation sont multiples et ne s'arrêtent pas à une simple augmentation de la rétribution financière du travail réalisé.

Finalement, un centre d'appels parvenant à conserver ses agents sans augmenter significativement les salaires de base, mais qui investit dans la satisfaction des agents, obtenant davantage d'implication et de rétention, n'est-il pas économiquement gagnant et plus efficace, notamment en terme de qualité des prestations fournies ? Au sein du centre d'appels montréalais, la politique salariale est de fournir des salaires légèrement supérieurs au salaire minimal (en maintenant l'écart, lorsque le salaire minimal augmente), de donner des augmentations annuelles aux agents de manière généralisée, et d'octroyer des primes individuelles ou d'équipe en fonction de l'atteinte de certains critères définis par campagne. La mise en place de compléments de salaire liés à l'atteinte de résultats développe leur engagement.

2-1-6- Agir sur la qualité du management

A partir de notre étude, il ressort qu'améliorer la qualité du management dans les centres d'appels repose notamment sur l'amélioration des relations entre l'encadrement et les agents et sur un affinement des processus de recrutement et de formation. Dans certains centres, l'encadrement se fixe pour objectif de développer avec les agents de bonnes relations basées sur l'écoute et le respect mutuel. Au sein du centre montréalais, l'accent est mis sur l'ambiance de travail, qui contribue à l'attractivité du centre. Dans ce but, des événements et des concours sont organisés régulièrement, permettant notamment aux effectifs de « *relâcher la pression* » et de faire connaissance. Les agents nous ont indiqué qu'ils apprécient leur

responsables, et ont souligné notamment le fait qu'ils sont disponibles et à leur écoute, notamment pour parler de leurs problèmes personnels sur un plan professionnel ou extraprofessionnel. Si les managers sont critiques et commentent leurs manières de travailler, ils s'entendent dire par ailleurs lorsqu'ils font bien les choses. Pour ceux qui ont vécu des expériences dans d'autres centres d'appels, ils perçoivent une réelle différence. Selon Koh et al. (2005), il est aussi pertinent d'impliquer les agents dans la recherche de solutions d'amélioration. Au sein du centre d'appels de l'administration fédérale, les agents nous ont expliqué qu'à certaines occasions il leur était demandé de faire des propositions sur le fonctionnement du centre d'appels, ce qu'ils nous ont dit fortement apprécier. D'autre part, réaliser un recrutement et un développement des compétences plus fins que ceux pratiqués en masse dans certains centres d'appels, est un moyen de constituer des équipes mieux adaptées aux attentes et aux contraintes de l'entreprise. Pour cela il convient de déterminer les compétences et les comportements attendus des agents. Ainsi, au-delà de l'usage d'indicateurs quantitatifs, il convient d'user d'indicateurs qualitatifs. De nombreux auteurs montrent que ces derniers sont sous-employés, les gestionnaires des centres d'appels se reposant presque exclusivement sur des indicateurs quantitatifs (Brown et al., 2005 ; Robinson et Morley, 2006). Le développement d'indicateurs qualitatifs est de nature à compléter les objectifs fixés aux agents, à assurer un meilleur recrutement, et à mieux déterminer les actions de formation. Il s'agit pour l'encadrement d'accompagner les agents dans le développement de leurs compétences et de leurs connaissances du fonctionnement du centre. Au sein du centre d'appels montréalais, les managers nous ont dit avoir fait le choix de l'accompagnement individualisé des agents, préféré aux formations « de masse », souvent moins pertinentes par rapport aux besoins de chacun, et moins efficaces en termes de mise en pratique des connaissances transmises.

Des éléments sont certainement plus difficiles à corriger tels que l'image et la reconnaissance sociétale du travail des centres d'appels. Cela nécessiterait certainement une évolution à une échelle plus macro-économique, notamment par la diffusion de pratiques de gestion bienveillantes comme celles que nous avons décrites.

Petit (2009) identifie des axes stratégiques permettant de développer durablement le couple « attractivité-fidélisation » des organisations. Il identifie cinq axes principaux : 1/ le « ludisme du travail », thème auquel il attache notamment l'intérêt du travail, la flexibilité des horaires de travail ; 2/ la « convivialité » interne et externe, soulignant particulièrement le développement des liens avec les acteurs internes et externes ; 3/ la valorisation de l'image véhiculée par l'organisation ; 4/ la prise en compte des projets internes et externes se traduisant par des formations, la rémunération, les possibilités de promotion, ainsi que sur la conciliation vie personnelle et professionnelle ; 5/ la proximité et l'accessibilité du management passant par le développement de la responsabilité sociale individuelle, le manager ayant un rôle « d'intégrateur ». Ces éléments rejoignent nos propres résultats, et décrivent bien le sens de la gestion des ressources humaines déployée au sein du centre d'appels montréalais. La proximité de nos résultats de recherche, bien qu'ils soient structurés différemment, montre le fait qu'ils ne sont pas spécifiques à notre champ de recherche, car Petit ne s'est pas intéressé aux centres d'appels.

2-2- Impacts sur les performances socio-économiques des centres d'appels

Selon Wood et al. (2006), les performances des centres d'appels se déterminent notamment à travers l'analyse : *des absences, des départs, de la proportion d'employés faisant des suggestions, de la proportion d'appels abandonnés, de la proportion d'appels répondus en temps voulus, du niveau de satisfaction des clients*. Ainsi l'implication et la rétention des agents contribuent clairement aux performances des centres d'appels.

Par des séries d'actions de management comme celles présentées préalablement, le centre d'appels montréalais participant à notre étude est parvenu à diminuer le taux de rotation du personnel de 70% à 20% environ. Le vice-président et un membre de l'encadrement observent clairement la corrélation entre diminution du turnover et développement des résultats du centre d'appels. Le directeur nous a expliqué qu'à l'heure actuelle l'objectif stratégique est de satisfaire les sous-traitants par des prestations de qualité, et de les conserver. Ainsi le centre n'est pas dans une optique de « *courir* » après de nouveaux contrats, mais dans celle d'assurer sa stabilité économique en développant des avantages concurrentiels pour garder les clients dont il dispose déjà. Le fait de mener des actions de management pour accroître l'implication des agents et réduire leurs départs permet de garantir la qualité des prestations effectuées. Si notre analyse de la corrélation entre diminution du turnover et croissance des résultats du centre d'appels ne repose que sur les déclarations de la direction et de l'encadrement, il paraît évident que lorsque les agents sont impliqués, connaissent le fonctionnement du centre d'appels et ont développé les compétences requises au fil du temps, ils sont plus efficaces et réalisent des prestations de qualité. Ainsi viser simultanément la satisfaction des agents et la satisfaction des sous-traitants est de nature à accroître et stabiliser les *performances économiques* des centres d'appels de manière *durable*.

Même si certains agents nous ont affirmé que leur travail n'était pas « *idyllique* » ou que « *ce n'est jamais un désir profond de travailler dans un centre d'appels* », ils nous ont fait savoir leur satisfaction quand aux efforts fournis par la direction et l'encadrement pour améliorer leurs conditions de travail. Ils ont surtout insisté sur *la qualité de l'ambiance de travail*, sur *l'écoute et la reconnaissance* que leur témoigne l'encadrement, de même que sur le fait que les superviseurs ne leur mettent « *pas trop la pression* » bien qu'il faille garder le rythme. Ils nous ont aussi fait savoir qu'ils appréciaient *les bonis*, la *flexibilité des horaires de travail* et la *qualité des locaux*. S'ils nous ont témoigné parfois leur désir de quitter le centre d'appels à terme, la moitié des agents sont là depuis au moins deux ans, ce qui est plutôt exceptionnel pour un centre d'appels. Certains nous ont fait savoir qu'ils trouvaient leur travail intéressant, notamment parce qu'il répond à leur goût du défi. Les managers ont souligné que pour parvenir à réduire la rotation du personnel, il faut « *être différent des autres centres d'appels* ». Un agent nous a parlé d'une expérience antérieure dans un autre centre d'appels qu'il considère comme étant « *une période sombre* » de sa vie, durant laquelle il « *endurait* » et qui s'est accompagné du développement de troubles du sommeil.

On note aussi qu'au sein du centre d'appels montréalais, il n'y a pas de phénomène de résistance ou de tentative de syndicalisation. La direction explique qu'étant donné que l'encadrement et la direction sont à l'écoute des agents, ceux-ci n'en ressentent pas la nécessité.

Bien que des centres d'appels puissent être économiquement performants sans investir dans la satisfaction de leurs agents, nos résultats de recherche montrent la possibilité de réduire certains coûts de gestion, qui sont potentiellement non négligeables, et de développer des avantages concurrentiels en investissant dans des pratiques de gestion bienveillantes et durables.

Conclusion

La forte rotation et le manque d'implication des agents, qui constituent les principaux problèmes de gestion des ressources humaines auxquels sont confrontés les gestionnaires de centres d'appels, sont dus à un ensemble de facteurs que nous avons identifiés dans notre étude et qui dépassent pour certains les éléments caractéristiques de ces emplois qui sont exposés dans de nombreuses recherches : *Les conditions matérielles, les cadences et les*

horaires de travail ; les relations avec les clients ; le contenu des fonctions et le contrôle ; les perspectives d'évolution et la rémunération ; l'image des centres d'appels et le manque de reconnaissance sociétale de leur travail ; ou encore la qualité du management. A travers l'analyse de ces éléments, on peut percevoir que certains centres d'appels ne font aucun effort pour intégrer le bien-être des salariés et pour les retenir, car ils sont envisagés comme remplaçable à volonté.

Le manque d'implication-rétention des agents a cependant des impacts économiques importants du fait des perturbations générées dans l'organisation du travail et l'activité. On insiste notamment sur le fait que lorsque les agents quittent le centre d'appels, les formations qu'on leur a dispensées et leurs expériences acquises sont « *perdues* » car il faudra redémarrer à zéro avec leur remplaçant. Du fait des départs fréquents des agents, le niveau de compétences générales est parfois très faible, obligeant à une standardisation extrême de leur fonction, ce qui se ressent sur la qualité des prestations. Ainsi les centres d'appels ne développent pas ou peu d'avantages concurrentiels basés sur des compétences discriminantes, et le phénomène de délocalisation des centres d'appels dans des régions où les coûts sont bas est encouragé, car on y trouvera à peu près le même niveau de compétences. Il semble que les coûts du manque d'implication et de rétention des agents soient insuffisamment considérés par les gestionnaires qui pourraient, en les évaluant économiquement, étudier la pertinence de mettre en œuvre des actions d'amélioration.

Des pratiques de gestion des ressources humaines intégrant la notion de bien-être des agents, peuvent en effet être intégrées pour réduire la rotation du personnel et accroître leur implication. Nous en avons présenté des exemples observés dans notre étude. Selon nos observations, l'implication et la rétention des agents sont accrues lorsque sont mises en place des actions de management sur les conditions matérielles, les rythmes et les horaires de travail, sur la rémunération et les perspectives d'évolution, mais aussi et surtout sur les relations entre les agents et leur personnel d'encadrement. Par la mise en œuvre de ces actions, on a vu que la qualité des prestations augmente et que le centre d'appels développe des avantages concurrentiels lui offrant davantage d'occasions d'assurer durablement ses performances économiques. D'après l'expression des personnes de l'encadrement interrogées, il est difficile de maintenir les actions d'amélioration et du moins il existe un risque qu'elles soient abandonnées, par négligence ou par une évolution de la stratégie de gestion des ressources humaines. Les actions d'amélioration sur le couple implication-rétention, pour que leur effet soient entretenus, exigent des efforts constants se traduisant en temps, en énergie et en ressources investies. C'est pourquoi il est important de garder en tête les bénéfices qu'on en retire en diminuant les dysfonctionnements et les effets négatifs sur les performances socio-économiques de l'organisation.

Bien que l'industrie des centres d'appels soit jugée comme particulièrement difficile ou morose du point de vue des emplois qu'elle propose, les centres étant qualifiés parfois « *d'atelier de misère du tertiaire* », nous montrons que cela n'est ni une fatalité, ni économiquement intéressant pour leurs responsables et leurs actionnaires. Il existe une place pour un management bienveillant dans les centres d'appels aussi. Du fait du grand nombre d'emplois qu'ils représentent déjà et de leur multiplication, cela semble potentiellement justifier une intervention publique d'intérêt général pour améliorer la gestion des ressources humaines dans les centres d'appels². Il s'agit de dépasser des dogmes du type « *tout le monde est remplaçable* », « *le turnover, c'est bien, il n'y a que les meilleurs qui restent* », comme se

² Nous soulignons l'intérêt du travail réalisé par le journal *Les Affaires*, qui organise à Montréal des cycles de conférences sur la gestion des centres d'appels et contribue à la capitalisation et à la diffusion de pratiques innovantes pour améliorer leur gestion des ressources humaines et leurs performances économiques.

l'est entendu dire un manager du centre d'appels montréalais, alors que dans une expérience antérieure dans un important centre d'appels canadien, il s'inquiétait auprès de sa hiérarchie du grand nombre de départs. Il est important de faire tomber ces *crédos* encore trop souvent répandus dans le management des centres d'appels, mais aussi dans celui de bien d'autres types d'entreprises et d'organisations.

Références

- Batt R. (2000). Strategic Segmentation in Frontline Services : Matching Customers, Employees, and Human Ressource Systems, *CAHRS working paper series*, Paper 85, Ithaca NY, Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resources Studies.
- Brophy E. (2006). System Error : Labour precarity and Collective Organising at Microsoft, *Canadian Journal of Communication*, vol. 31, pp. 619-638.
- Brophy E. (2009). Resisting *Call Centre Work: The Aliant Strike and Convergent Unionism in Canada*, *Work organisation, labour & globalisation*, Volume 3, Number 1.
- Brown L., Gans N., Mandelbaum A., Sakov A., Shen H., Zeltyn S., Zhao L. (2005). Statistical Analysis of a Telephone Call Center : A Queueing-Science Perspective, *Journal of the American Statistical Association*, Vol. 100, No. 469.
- Commeiras N., Fournier C. (2003). Un aspect fondamental de la force de vente : l'étude de la rotation des commerciaux, *encyclopédie des Ressources Humaines*, coordonnée par Allouche J., Vuibert, pp.590-598.
- D'Cruz P., Noronha E. (2006). Being Professional, Organizational Control in Indian Call Centers, *Social Science computer Review*, Volume 24 Number 3, pp. 342-361.
- Deery S., Kinniem N. (2002). Call centers and beyond : a thematic evaluation, *Human Ressource Managment Journal*, Vol. 12 No 4, pp.3-13, 2002.
- Doeringer, P. B., Piore M. J. (1971). *Internal labour markets and manpower analysis*, Lexington: Lexington Books.
- Huws Ursula (2009). Working at the interface: call-centre labour in a global economy, *Work organisation, labour & globalisation*, Volume 3, Number 1.
- Knights D., McCabe D. (1998). What happens when the phone goes wild?: Staff, stress and spaces for escape in a BPR telephone banking work regime, *Journal of Management Studies*, vol. 35, pp. 63-94.
- Koh S.C.L., Gunasekaran A., Thomas A., Arunachalam S. (2005). The application of knowledge management in call centers, *Journal of Knowledge Management*, vol. 9, N.4, pp. 56-69.
- Lanciano-Morandat C., Nohara H., Tchobanian R. (2009). Les centres d'appel en France : mobilisation et mobilité des salariés face à un système hybride de travail, *Économies et Sociétés ; Série Socio-économie du Travail*, 43, vol. 9, pp. 1531-1564.
- Mc Donald B.J. (2010), *La gestion stratégique d'un Centre de Contacts Clients: Continental Airlines*, conférence organisée par lesaffaires.com : la gestion renouvelée des centres de contact client.
- Paul J., Huws U. (2003), *How can we help? Good Practice in Call Centre Employment*, Brussels: European Trade Union Confederation.

- Péretti J.-M. (1999). *Dictionnaire des ressources humaines*, Editions Vuibert.
- Petit R. (2008). *Les stratégies de développement du couple attractivité-fidélisation des organisations envers les jeunes entrants sur le marché du travail*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Jean-Moulin, Lyon 3.
- Pierre X., Tremblay D-G. (2011). Attraction et rétention des centres d'appels sur les territoires dans un contexte de mondialisation : L'innovation sociale comme source d'avantages concurrentiels ?, *Colloque international du CRISES : Mondialisation le défi d'innover*, Montréal.
- Pupo N., Noack A. (2009). Standardising public service: the experiences of call-centre workers in the Canadian federal government, *Work organisation, labour & globalisation*, Volume 3, Number 1.
- Richard Robert (2002). Les centres d'appels, *Cadres-CFDT*, N°403..
- Robinson G., Morley C. (2006). Call centre management: responsibilities and performance, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 17, No. 3, pp. 284-300.
- Savall H., Zardet V. (1987). *Maitriser les coûts et les performances cachés : le contrat d'activité périodiquement négociable*, Economica.
- Savall H., Zardet V. (2004). *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique*, Préface de David Boje (Etats-Unis), Edition Economica.
- Taylor P., Bain P. (1999). An assembly line in the head's: work and employee relations in the call centre, *Industrial Relations Journal*, 30/2, p.101-117.
- Taylor P., Bain P. (2005). India calling to the faraway towns, *Work, Employment and Society*, No19, pp.261-282.
- Thévenet M. (1992). *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Editions liaisons.
- Thévenet M. (2004). *Le plaisir de travailler*, Editions d'organisation, Collection de l'institut Manpower, Deuxième édition.
- Tyagi R.K. (2011). Eastern Medical Faculty Foundation: The Internal Medicine Call Centre Service, *International Journal of Case Studies in Management*, Vol. 09, Issue 1.
- Wood S., Holman D., Stride C. (2006). Human Resource Management and Performance in UK Call Centres, *British Journal of Industrial Relations*, 44:1, pp. 99–124.
- Zapf D., Isic A., Bechtoldt M., Blau, P. (2003). What is typical for call center jobs? Job characteristics, and service interactions in different call centres, *European Journal of Work and Organisational Psychology*, No 12, pp. 311-340.