

Les relations d'emploi dans le secteur des télécommunications et des centres d'appel



GDFERTI/2015

ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL

Département des politiques sectorielles

Les relations d'emploi dans le secteur des télécommunications et des centres d'appel

**Document d'orientation pour le Forum de dialogue mondial
sur les relations d'emploi dans le secteur des télécommunications
et des centres d'appel**

(Genève, 27-28 octobre 2015)

Genève, 2015

BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL, GENÈVE

Copyright © Organisation internationale du Travail 2015

Première édition 2015

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole n° 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à l'adresse suivante: Publications du BIT (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel: rights@ilo.org. Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leur ont été octroyés. Consultez le site www.ifrro.org afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

Les relations d'emploi dans le secteur des télécommunications et des centres d'appel, Document d'orientation pour le Forum de dialogue mondial sur les relations d'emploi dans le secteur des télécommunications et des centres d'appel, Genève, 27-28 octobre 2015, Bureau international du Travail, Département des politiques sectorielles, Genève, BIT, 2015.

ISBN 978-92-2-230047-1 (imprimé)

ISBN 978-92-2-230048-8 (pdf Web)

Egalement disponible en anglais: *Employment relationships in telecommunications services and in the call centre industry*: Issues paper for discussion at the Global Dialogue Forum on the Employment Relationships in Telecommunications Services and in the Call Centre Industry, Geneva, 27–28 October 2015 ISBN 978-92-2-130047-2 (print) and ISBN 978-92-2-130048-9 (Web pdf), Genève, 2015, et en espagnol: *Foro de diálogo mundial sobre las relaciones de trabajo en los servicios de telecomunicaciones y en el sector de los centros de llamadas*: documento temático para el debate en el Foro de diálogo mundial sobre las relaciones de trabajo en los servicios de telecomunicaciones y en el sector de los centros de llamadas, Ginebra, 27 y 28 de octubre de 2015, ISBN 978-92-2-330047-0 (impreso) y ISBN 978-92-2-330048-7 (web pdf), Genève, 2015.

relations de travail / emploi / télécommunications / centrale d'appel / conditions de travail

13.06.1

Données de catalogage du BIT

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Les publications et les produits numériques du Bureau international du Travail peuvent être obtenus dans les principales librairies ou auprès des plates-formes de distribution numérique. On peut aussi se les procurer directement en passant commande auprès de: ilo@turpin-distribution.com. Pour plus d'information, consultez notre site Web: www.ilo.org/publns ou écrivez à l'adresse suivante: ilopubs@ilo.org.

Imprimé par le Bureau international du Travail, Genève, Suisse

Préface

Le présent document a été conçu pour servir de base de discussion lors du Forum de dialogue mondial sur les relations d'emploi dans le secteur des télécommunications et des centres d'appel. A sa 322^e session (novembre 2014), le Conseil d'administration du BIT a décidé que le forum se tiendrait les 27 et 28 octobre 2015, qu'il réunirait six travailleurs et six employeurs choisis après consultation avec les groupes respectifs du Conseil d'administration, qu'il serait ouvert à tous les gouvernements intéressés et que les représentants de certaines organisations internationales non gouvernementales et intergouvernementales seraient invités à y prendre part (BIT, 2014). L'objectif du forum est de permettre aux mandants tripartites d'examiner la question des relations d'emploi dans le secteur des télécommunications et des centres d'appel (ou centres de contact), en particulier dans les centres d'appel exploités par des services de télécommunications ou auxquels ces services (et d'autres) ont recours, en vue d'adopter des points de consensus susceptibles de faciliter la mise au point de futurs programmes et d'éclairer l'élaboration des politiques dans ce domaine, aux niveaux international, régional et national. La dernière réunion consacrée au secteur des télécommunications s'est tenue en 2002 ¹.

¹ Réunion tripartite sur l'emploi, l'employabilité et l'égalité des chances dans les services des postes et télécommunications, Genève, 13-17 mai 2002.

Table des matières

| | <i>Page</i> |
|---|-------------|
| Préface | iii |
| Remerciements..... | vii |
| 1. Introduction..... | 1 |
| 1.1. Services de télécommunications | 2 |
| 1.2. Centres d'appel | 5 |
| 2. Vue d'ensemble du secteur des télécommunications et des centres de contact | 7 |
| 2.1. Questions générales | 7 |
| 2.2. Volume des effectifs | 9 |
| 2.3. L'impact de la crise sur l'emploi dans les centres de contact..... | 10 |
| 2.4. Situation géographique des centres de contact | 12 |
| 2.5. Répartition sectorielle des activités des centres de contact..... | 13 |
| 2.6. Délocalisation, dans des pays lointains ou proches, et relocalisation | 14 |
| 2.7. Formation..... | 16 |
| 2.8. Questions liées à la problématique hommes-femmes..... | 16 |
| 3. Les relations d'emploi dans les services de télécommunications et les centres de contact | 19 |
| 4. Les tendances du monde du travail, de l'organisation du travail et des relations d'emploi et leur impact | 21 |
| 5. Le dialogue social dans le secteur des télécommunications et des centres de contact | 23 |
| Bibliographie..... | 27 |

Remerciements

Le présent document, publié sous la responsabilité du Bureau international du Travail, s'appuie sur des informations provenant de sources diverses, telles que des publications du BIT, des travaux universitaires et des bases de données statistiques. Il a été préparé par M. John Myers, du Département des politiques sectorielles (SECTOR), avec le concours de M. Phil Taylor (University of Strathclyde, Royaume-Uni) et de M^{me} Virginia Doellgast (London School of Economics), et, pour les aspects statistiques, de M^{me} Monica Castillo, du Département de la statistique. M. John Sendanyoye (SECTOR) en a assuré la révision. De nombreuses observations utiles ont également été apportées par des collègues d'autres départements du BIT, notamment M^{me} Minawa Ebisui, M^{me} Valerie Van Goethem et M^{me} Yoshie Noguchi, de l'Unité du droit du travail et de la réforme (LABOURLAW); M. Najati Ghosheh, du Service des marchés du travail inclusifs, des relations professionnelles et des conditions de travail (INWORK); M. Cornelius Gregg, du Service des compétences et de l'employabilité (SKILLS); MM. Roy Chacko et Francis Sanzouango, du Bureau des activités pour les employeurs (ACT/EMP); et M^{me} Amrita Sietaram du Bureau des activités pour les travailleurs (ACTRAV). L'ensemble du travail a été réalisé sous la supervision générale de M^{me} Alette van Leur, directrice de SECTOR.

1. Introduction

1. Le présent document donne un aperçu des relations d'emploi dans le sous-secteur des services de télécommunications et celui des centres d'appel, qui recoupe lui-même différentes activités et dessert de nombreux autres secteurs (on parle aussi de plus en plus souvent de «centres de contact», la simple relation téléphonique avec les clients ayant évolué vers une interaction dite «multicanal» ou «mixte», étendue à d'autres moyens de communication: courrier et messagerie électroniques, réseaux sociaux et applications sur téléphones mobiles). Il passe également en revue les tendances possibles d'évolution de l'emploi, de l'organisation du travail, de la composition de la main-d'œuvre, des conditions contractuelles et des relations d'emploi dans ces secteurs, en mettant l'accent sur le travail à durée déterminée, temporaire, lié à un projet, en sous-traitance ou intérimaire, plutôt que sur les formes d'emploi classiques, qui sont devenues de plus en plus rares. L'analyse ne porte ni sur la sécurité et la santé au travail ni sur les conditions de travail, mais se concentre délibérément sur les relations d'emploi.
2. L'expression «relation d'emploi» recouvre deux notions: a) l'«emploi régulier» – qui présente trois caractéristiques principales: c'est un emploi à plein temps, à durée indéterminée et qui s'inscrit dans une relation de dépendance; et b) l'«emploi atypique»¹, qui est dépourvu de l'une ou de plusieurs des caractéristiques de l'emploi régulier et que l'on peut subdiviser en trois catégories principales (qui se chevauchent parfois):
 - la durée et les horaires de travail atypiques (temps partiel, travail intermittent, contrats «zéro heure», etc.);
 - les contrats non permanents (à durée déterminée, restreints à un projet ou à une tâche spécifique, travail occasionnel ou saisonnier); et
 - les relations d'emploi sans lien de dépendance (travail contractuel ou en sous-traitance, travail indépendant en situation de dépendance économique ou travail intérimaire).
3. Les travailleurs occupant un emploi atypique ne bénéficient souvent pas des mêmes protections, droits et prestations (en droit ou en pratique)² que les salariés, notamment en ce qui concerne le chômage, la retraite, les congés de maternité et les indemnités de maladie; ils n'ont pas toujours la possibilité d'adhérer à un syndicat ou de participer à des négociations collectives. Ils peuvent être victimes d'inégalités dans l'accès à l'emploi, à la sécurité sociale, à la formation et au système d'avancement professionnel, être moins payés, avoir de moins bonnes conditions de travail et disposer d'une protection plus limitée en matière de sécurité et de santé au travail (formation, équipements individuels de protection, etc.).
4. Comme l'a relevé le Directeur général du BIT, «[a]ujourd'hui dans le monde, environ la moitié de la population active est salariée, mais nombreux sont ceux qui ne travaillent pas à plein temps pour un seul employeur. Ce qui était supposé être «atypique» est désormais «typique»; la «norme» est devenue l'«exception». Les opinions sont très partagées sur la

¹ Voir les définitions dans BIT, 2015a, paragr. 5-9.

² Il est difficile d'estimer le nombre de travailleurs couverts par la législation, en théorie et en pratique, pour plusieurs raisons, notamment: l'obligation de faire une distinction (dans certains cas) entre différents types de travailleurs; le manque d'information ou de registres officiels, des difficultés méthodologiques (par exemple le fait que la notion de «droit» englobe non seulement les minima légaux, mais aussi les dispositions conventionnelles et contractuelles); et l'existence éventuelle de conditions d'admissibilité. (Voir BIT, 2012b, p. 23.)

question de savoir si, et comment, cette situation influe sur la réalisation du travail décent pour tous et, dans l'affirmative, ce qu'il conviendrait éventuellement de faire pour y remédier.» (BIT, 2013a, paragr. 71). En effet, «[o]n trouve aussi des entreprises qui n'emploient pas de salariés directs, pour la totalité ou une grande partie de leur activité, et préfèrent s'appuyer sur la sous-traitance, l'externalisation, des agences extérieures, voire des chaînes d'approvisionnement, qui ont tendance à s'internationaliser.» (BIT, 2015b, paragr. 66). Selon le paragraphe 4 de la recommandation (n° 198) sur la relation de travail, 2006, la politique nationale sur la protection des travailleurs dans une relation de travail devrait comporter des mesures tendant à: fournir des orientations sur la manière de déterminer efficacement l'existence d'une relation de travail, ainsi que sur la distinction entre travailleurs salariés et travailleurs indépendants; combattre les relations de travail déguisées; et assurer l'application générale de normes de protection établissant clairement quelle partie est responsable de la protection qu'elles prévoient. Certains systèmes juridiques décrivent des situations potentiellement ambiguës ou controversées comme des relations de travail, soit de manière générale, soit à certaines conditions, ou présument du moins qu'il s'agit de relations de travail (BIT, 2006, paragr. 103).

5. Dans le sous-secteur des télécommunications, où les relations de travail traditionnelles étaient la règle dans de nombreux pays jusqu'à une période récente, certaines formes atypiques d'emploi ont pris de l'ampleur au cours des dernières décennies, en particulier: le travail à temps partiel, temporaire, occasionnel (y compris les contrats dits «zéro heure») et les contrats à durée déterminée; le travail intérimaire; le travail indépendant en situation de dépendance économique; le travail en sous-traitance et le télétravail/travail à domicile. Ces nouvelles formes d'emploi sont en revanche caractéristiques du secteur des centres de contact (même si le droit et la pratique préviennent ou empêchent la généralisation de cette situation dans certains pays). Le travail atypique a contribué à l'adaptabilité et à la croissance des entreprises, assoupli l'emploi et l'organisation du travail et facilité l'insertion sur le marché du travail. Il sert aussi parfois de tremplin vers l'emploi régulier et permet à certains travailleurs de concilier vie professionnelle et vie privée.
6. Dans bon nombre de pays, le processus plus ou moins rapide de privatisation, de libéralisation et de restructuration qu'ont connu les services de télécommunications s'est accompagné de vastes changements du point de vue de la nature et de la diversité de l'offre, d'investissements considérables dans les infrastructures de télécommunications et les réseaux de prochaine génération, d'une exacerbation de la concurrence et d'un vaste mouvement de fusions et acquisitions, de nouvelles possibilités d'emploi et de nouvelles façons de travailler, d'une évolution des techniques et des modes d'organisation du travail qui se répercute sur la composition de la main-d'œuvre et sur les relations de travail dans le secteur, et d'un basculement vers des modalités d'emploi plus temporaires, plus floues, et qui offrent moins de protection aux travailleurs.

1.1. Services de télécommunications

7. Le secteur des télécommunications, l'un des plus dynamiques de l'économie mondiale, a connu des mutations profondes au cours des vingt dernières années, marquées par une croissance et une diversification rapides de l'offre de services et par une évolution structurelle du marché et de l'organisation du travail – à la fois dans le cadre des relations de travail et dans celui des contrats commerciaux. Par ailleurs, les technologies de l'information et de la communication (TIC) ont également eu des incidences positives et négatives (et parfois perturbatrices) sur les relations de travail ainsi que sur les entreprises et le travail. Le chiffre d'affaires mondial du secteur des services de télécommunications a augmenté de façon constante, passant de 1 400 milliards de dollars des Etats-Unis en 2005

à 2 500 milliards de dollars E.-U. en 2015; il devrait atteindre 2 700 milliards de dollars E.-U. en 2017³.

8. On estime que les services de télécommunications emploient au total entre 6 à 7 millions de personnes dans le monde (dont environ 25 pour cent de femmes). Dans les 28 Etats membres de l'Union européenne (UE-28), près de 1,2 million de personnes travaillent dans ce secteur, majoritairement des salariés à plein temps, bien que les formes d'emploi atypiques continuent à progresser (Commission européenne, 2010, p. 19). Les entreprises de services de télécommunications ont évolué, et, de simples opérateurs de téléphonie traditionnelle, elles sont devenues des acteurs incontournables sur le marché de l'information, du divertissement et de la communication grâce, entre autres, aux communications mobiles, à Internet et à la télévision par câble et par satellite. Leurs activités se sont développées de façon exponentielle depuis les années quatre-vingt-dix dans la plupart des pays, et en particulier les ventes grand public d'équipements, d'abonnements ou de temps d'appel et de connexion pour les téléphones portables et les autres appareils connectés. La croissance des abonnements de téléphonie mobile, au haut débit fixe et au haut débit mobile a été phénoménale entre 2005 et 2014, en particulier dans les pays en développement⁴; elle s'est accompagnée de la dépendance croissante des individus (pour une utilisation à des fins professionnelles ou de loisirs) à leurs téléphones portables et leurs autres appareils connectés ainsi qu'aux informations et aux applications enregistrées sur ces appareils ou dans le «nuage». En Afrique, l'essor du téléphone portable a conduit à des innovations telles que les services mobiles de transfert d'argent lancés au Kenya en 2007 et généralisés par la suite sur le continent et au-delà.
9. Jusqu'à une date récente, le sous-secteur des télécommunications jouissait d'une longue tradition de relative stabilité de l'emploi caractérisée par des dispositions contractuelles assimilables ou similaires à celles de la fonction publique. La dernière réunion tripartite de l'OIT pour ce secteur a entre autres conclu que:
- Les réformes structurelles des télécommunications ont démantelé les monopoles d'Etat et ont conduit à l'apparition et à l'expansion des opérateurs privés, ce qui a eu des répercussions croissantes sur l'emploi, les conditions de travail et les relations professionnelles.
 - Des emplois ont été créés dans certaines activités tandis que d'autres étaient supprimés ailleurs, mais à un rythme particulièrement rapide dans les télécommunications.
 - Les nouveaux emplois créés devraient être intéressants et de qualité, et constituer à la fois une chance à saisir et un défi à relever tant par les organisations d'employeurs et de travailleurs que par les gouvernements (BIT, 2002, paragr. 1-2).

³ <http://www.cellular-news.com/story/52468.php?s=h>.

⁴ UIT: *Key ICT indicators for developed and developing countries and the world (totals and penetration rates)*, <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx> (données agrégées).

Encadré 1
Les nouvelles recrues sont embauchées dans des conditions moins favorables

Aux Etats-Unis, des intitulés de poste d'échelon inférieur ont été créés dans les entreprises fusionnant au sein d'AT&T, ce qui a entraîné d'importants écarts de salaires et des différences notables dans les conditions applicables à certaines catégories de personnel, en particulier pour les agents et techniciens peu qualifiés des centres d'appel. Le syndicat a souvent négocié ces contrats en échange de l'internalisation de certains emplois en sous-traitance et du maintien des emplois en interne. AT&T a également négocié un nouveau profil de poste de service à la clientèle pour les travailleurs déjà salariés des centres d'appel, dont 40 pour cent du salaire sont fonctions d'une commission sur les ventes. Dans le même temps, en vertu d'un accord de 2012, British Telecom s'est engagé à réduire la part de travail intérimaire et de travail délocalisé, en échange de concessions des syndicats sur la relocalisation du travail délocalisé en Inde (salaires inférieurs à ceux des postes permanents existants, temps de travail plus important, indemnités de maladie et organisation du travail moins favorables). Deutsche Telekom et ses syndicats ont négocié des accords similaires imposant des conditions contractuelles différentes pour les nouveaux salariés des centres de contact, avec un salaire inférieur d'environ 30 pour cent.

Source: V. Doellgast, K. Sarmiento-Mirwaldt et C. Berassi: *Alternative routes to good jobs in the service economy: Employment restructuring and human resource management in incumbent telecommunications firms*, rapport final du projet ESRC Grant RES-061-25-0444 (London School of Economics), juillet 2013, p. 32.

10. Les réformes structurelles, la libéralisation et les privatisations (ainsi que la concurrence des nouveaux arrivants) entraînent dans leur sillage des évolutions substantielles et affectent les travailleurs des anciens monopoles des télécommunications dans le monde entier. Les postes auparavant stables et sûrs dans des lieux de travail déterminés tendent à être réorganisés, regroupés et transférés⁵, et les effectifs sont réduits de manière significative (par des départs volontaires ou des licenciements). En outre, les nouvelles recrues sont souvent embauchées dans des conditions moins favorables⁶, et le personnel existant accepte parfois des réductions de salaire ou des reconversions pour éviter les licenciements⁷. Le travail temporaire et la sous-traitance sont davantage utilisés⁸.

Encadré 2
Recours au travail intérimaire ou à la sous-traitance

Dans une enquête sur les pratiques d'emploi de dix entreprises de télécommunications d'Europe et d'Amérique du Nord, Doellgast, Sarmiento et Benassi (2013, p. 38) relèvent que «tous les opérateurs historiques font appel à la sous-traitance ou à des agences de travail temporaire pour une partie du travail réalisé par leurs centres d'appel et du travail technique. Cela leur donne la flexibilité nécessaire pour fournir des services en dehors des heures habituelles de travail (en soirée et le week-end) et pour répondre aux pics de demande. Cela peut également permettre un accès à des compétences spécialisées dans des domaines particuliers – bien que la plupart des entreprises étudiées externalisent principalement les activités transactionnelles les plus basiques ou les moins qualifiées. Elles utilisent toutefois la sous-traitance et les agences de travail temporaire de façon différente. Par exemple, TDC (Danemark) emploie de nombreux travailleurs intérimaires dans ses centres d'appel (environ 20 pour cent) et, dans certaines branches comme la vente par appels sortants, le personnel est presque entièrement composé de travailleurs intérimaires. France

⁵ Par exemple, au cours de la restructuration de France Telecom, 22 000 postes ont été supprimés entre 2006 et 2008, 10 000 salariés ont dû changer de profession et de nombreux autres ont été mutés dans toute la France. De sérieuses préoccupations ont été exprimées lorsque, dans ce climat de changement, de stress et d'incertitude, 35 salariés de France Telecom se sont suicidés en 2008 et 2009.

⁶ Voir encadré 1.

⁷ Par exemple, Telecom Italia et Deutsche Telekom.

⁸ Voir encadré 2.

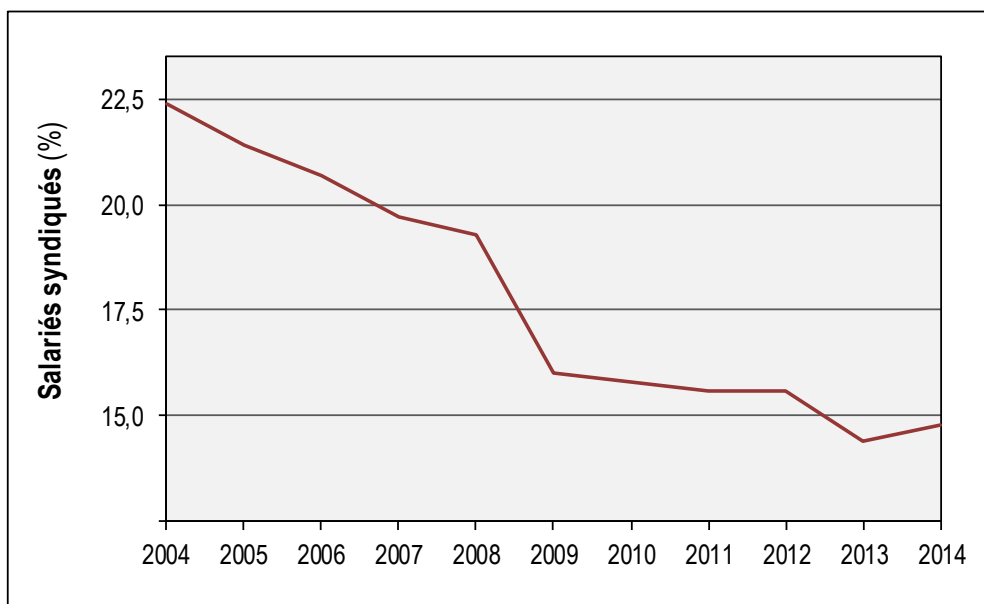
Telecom, Deutsche Telekom et TeliaSonera semblent être les entreprises qui ont le plus recours à la sous-traitance dans les centres d'appel, avec 30 à 40 pour cent des emplois. Les plus grands utilisateurs de sous-traitance pour les services techniques sont TeliaSonera (Suède/Finlande), O2 Telefónica (République tchèque) et Orange Polska – tous ayant sous-traité à des tiers l'intégralité ou la majeure partie de leurs services techniques sur le terrain. Il est intéressant de noter que TDC, Deutsche Telekom et France Telecom font appel à la sous-traitance pour environ 30 pour cent des emplois dans les services techniques sur le terrain.»

Par ailleurs, les travaux de recherche menés par G. Liu sur le travail intérimaire en Chine révèlent que «les principaux clients des agences d'intérim sont des entreprises d'Etat, notamment de grandes entreprises de télécommunications» (y compris pour les centres d'appel). L'article 66 de la loi chinoise de 2008 sur le contrat de travail, selon lequel «le placement des salariés est généralement utilisé pour des postes temporaires, auxiliaires ou de remplacement a permis aux grandes entreprises d'Etat comme China Telecom d'engager un nombre important de travailleurs intérimaires»*.

* G. Liu: *Private employment agencies and labour dispatch in China*, Activités sectorielles, document de travail n° 293 (Genève, BIT), pp. 16-18.

11. Dans un contexte de contraction des effectifs dans les télécommunications, les syndicats enregistrent un recul du nombre de leurs membres⁹ et sont de plus en plus amenés à se poser la question de leur engagement auprès des travailleurs atypiques, et donc de la conciliation des intérêts des membres actuels et potentiels, en particulier le personnel temporaire, en sous-traitance ou intérimaire. Certains employeurs des télécommunications n'ont pas de représentants syndicaux au sein de leur personnel. Des activités particulières ont été vendues ou transformées en filiales autonomes distinctes (entraînant un changement de relation d'emploi pour le personnel).

Figure 1.1. Salariés syndiqués dans le secteur des télécommunications, Etats-Unis, 2004-2014



Source: ministère du Travail des Etats-Unis: *Current Employment Statistics survey*, 2015 (Washington, DC, Bureau des statistiques du travail).

1.2. Centres d'appel

12. Les centres d'appel ou de contact représentent désormais le principal outil permettant aux entreprises, aux services publics et aux organisations d'interagir avec leurs clients, leurs usagers et le public; ils sont présents dans des domaines comme le télémarketing, le service

⁹ Voir par exemple la figure 1.1 pour les Etats-Unis.

à la clientèle, le conseil, le traitement des commandes, les réservations, le paiement des factures et d'autres activités commerciales. Leur croissance coïncide souvent avec les évolutions technologiques, et a été stimulée par la crise économique et financière de 2008. Ces trente dernières années, le secteur des centres d'appel s'est imposé comme une forme distincte d'organisation, transformant la localisation et la configuration des services interactifs à la clientèle dans les pays développés. Plus récemment, il a pris une place croissante dans les pays en développement, en fournissant des services vocaux aux clients internationaux (Messenger et Ghosheh, 2010) et aux clients des marchés locaux émergents. Bien qu'il soit difficile d'obtenir les chiffres exacts de l'emploi, des millions de femmes et d'hommes dans le monde travaillent dans les secteurs du service à la clientèle et de la vente. Le tableau 2.1 présente des estimations pour un certain nombre de pays. Les centres de contact implantés dans les pays en développement travaillent dans une large mesure pour des clients internationaux et, étant donné son potentiel de création d'emplois, le secteur a parfois bénéficié d'importantes aides publiques en matière d'infrastructure, qui ont favorisé l'investissement direct étranger, les incitations économiques et le développement des compétences.

- 13.** Les opérateurs de télécommunications et les banques ont été les premiers à mettre en place des centres d'appel – à la fin des années soixante-dix – mais ces derniers se sont ensuite généralisés au cours des années quatre-vingt et quatre-vingt-dix dans des secteurs comme les voyages, le transport, le fret, les soins de santé, les services collectifs, les prestations de services sociaux et le télémarketing. Les travailleurs des centres d'appel reçoivent des appels entrants et émettent des appels sortants, qui sont contrôlés par des systèmes de distribution automatique des appels ou de numérotation prédictive, et accèdent à des informations provenant de bases de données, d'Internet ou d'autres sources. Le travail dans les centres d'appel est souvent répétitif, très formaté et systématiquement supervisé ou contrôlé, avec un faible niveau d'autonomie; il est souvent stressant d'un point de vue psychologique et physique (par exemple lorsqu'il faut gérer au téléphone des clients difficiles), et conduit parfois à du surmenage. Toutefois, les emplois dans les centres de contact sont globalement d'une assez bonne qualité au regard des normes locales dans de nombreux pays en ce qui concerne les conditions de travail et d'emploi, par exemple les salaires, les horaires de travail et les avantages non salariaux (Messenger et Ghosheh, 2010). Les centres de contact peuvent poser des difficultés aux syndicats dans leurs activités d'organisation des travailleurs, notamment du fait du caractère temporaire de l'emploi, des taux de rotation élevés du personnel et de la réticence apparente des salariés et des employeurs vis-à-vis des syndicats (D'Cruz and et Noronha, 2013).
- 14.** Le Global Call Centre (GCC) Research Project, qui a permis d'enquêter auprès de responsables de 2 500 centres d'appel dans 17 pays, a donné lieu à la publication d'une étude qui a fait date grâce aux précieuses informations recueillies sur les pratiques de gestion et d'emploi (Holman, Batt et Holtgrewe, 2007), ainsi que sur la proportion de travailleurs atypiques dans le secteur, et à l'influence qu'elle a exercée sur une grande partie des travaux de recherche ultérieurs dans ce domaine. Toutefois, malgré l'intérêt des articles qui ont suivi (voir, par exemple, Holman, 2013), une mise à jour des données démographiques est nécessaire.
- 15.** Dans les années deux mille, les possibilités de réduction des coûts liées à l'implantation des téléservices vocaux à l'étranger, en particulier en Inde, sont clairement apparues aux entreprises. Ces dernières se sont lancées depuis lors dans des délocalisations stratégiques, voire à visée transformationnelle (Taylor, 2010), bien que la majeure partie des activités des centres de contact demeure implantée localement. Le développement des délocalisations s'est accompagné d'une diversification des destinations et de la montée en puissance de certains pays, les Philippines détrônant l'Inde, par exemple, pour les services vocaux externalisés. La crise financière mondiale de 2008 et la récession qui s'est ensuivie continuent de peser sur les niveaux d'emploi, les relations d'emploi et les conditions de travail dans les centres de contact.

-
16. Les centres de contact ont besoin d'une main-d'œuvre flexible et adaptable. Les fluctuations saisonnières, la demande des consommateurs, les évolutions technologiques et du marché marquent profondément le secteur et ses pratiques en matière d'emploi. Les emplois y sont généralement à durée déterminée ou temporaires, et les taux annuels de rotation de personnel souvent élevés car de nombreux travailleurs quittent volontairement leur emploi pour évoluer professionnellement ou pour d'autres raisons.

2. Vue d'ensemble du secteur des télécommunications et des centres de contact

2.1. Questions générales

17. Le secteur des télécommunications se caractérise souvent par la présence de grands opérateurs de réseaux – même si les mesures de libéralisation et le passage de la téléphonie fixe à la téléphonie mobile se sont accompagnés d'une baisse de l'importance relative des anciens monopoles. Il se caractérise aussi par des prix en baisse, une évolution qui s'est poursuivie sans relâche durant la crise et la période de reprise qui a suivi. Dans l'UE-27, les effectifs du secteur des télécommunications ont diminué de manière pratiquement continue durant la période 2005-2015, malgré (ou en partie du fait de) la très forte productivité par travailleur.
18. Selon une étude réalisée par la Confédération européenne des syndicats (CES), les travailleurs du secteur des télécommunications estimaient que le redéploiement de la production mondiale, les délocalisations et la sous-traitance seraient les principaux facteurs déterminants pour l'avenir de leur secteur; il leur semblait en revanche que l'évolution des modalités du travail (tendant à flexibiliser les conditions de travail, les rémunérations, les horaires et les relations d'emploi et à individualiser davantage les négociations professionnelles) aurait une incidence plutôt négligeable (Švigir, 2013, p. 15).
19. Le développement des centres d'appel/de contact au cours des trente dernières années résulte en grande partie des innovations qu'ont connues les technologies de l'information et de la communication (TIC) – numérisation des réseaux de télécommunications, mise en réseau de bases de données dispersées et technologies de la fibre optique – et de leur application croissante à l'interface entreprise/client ou entreprise/entreprise. L'augmentation spectaculaire de la puissance de calcul des ordinateurs a entraîné une croissance exponentielle et une réduction du coût des capacités de stockage et de transmission des données. Au fil du temps, les centres d'appel ont intégré de nouvelles technologies téléphoniques et informatiques, l'innovation clé étant le système de distribution automatique des appels qui permet d'acheminer les appels entrants vers les postes des agents disponibles au sein d'un centre d'appel, et, de plus en plus souvent, entre plusieurs sites d'un centre devenu une entité «virtuelle», à cheval sur plusieurs aires géographiques aux niveaux régional, national et international. Cette mécanisation de la relation directe avec la clientèle a conduit à distinguer les centres d'appel/de contact d'autres activités administratives ou de services.
20. Cette évolution a fortement influencé l'organisation du travail, particulièrement en ce qui concerne la structure des tâches et les rythmes de travail, la productivité, la supervision et la mesure des résultats. Il n'y aurait pas de centres d'appel/de contact sans les TIC mais, si ces technologies façonnent la conception des tâches et les relations sociales sur le lieu de travail, elles ne les déterminent pas.
21. Les TIC facilitent la centralisation de fonctions administratives et commerciales dispersées et génèrent ainsi des économies d'échelle conséquentes. Dans la mesure où les entreprises n'ont plus besoin d'assurer une relation face à face spatialisée avec le client, les

technologies qui suppriment les distances ont encouragé les délocalisations dans des régions et des pays capables d'offrir une réserve de main-d'œuvre disposant des compétences requises (langues, communication, service à la clientèle, connaissance des produits, empathie, sensibilité aux différences de sexe) (Lloyd et Payne, 2009) à moindre coût.

- 22.** La déréglementation a joué un rôle moteur dans la transformation du secteur des télécommunications depuis les années quatre-vingt-dix, en ouvrant celui-ci à de nouveaux intervenants et en facilitant l'innovation et l'adoption des technologies sur lesquelles reposent les centres d'appel/de contact. Dans les services financiers, les secteurs autrefois protégés de la banque, de l'assurance et du crédit hypothécaire ont commencé à se concurrencer directement les uns les autres et à subir aussi la concurrence d'autres fournisseurs de services, ce qui a conduit à des fusions, des acquisitions et une intensification de la concurrence. Des évolutions similaires ont eu lieu dans les services d'utilité publique, les voyages et le transport ainsi que dans d'autres secteurs. Comme indiqué à la section 2.5 ci-après, les services financiers et les télécommunications restent la principale source d'activité des centres de contact. Dans les services publics, l'ouverture aux forces du marché, la privatisation et les contraintes budgétaires ont favorisé l'arrivée et la montée en puissance des acteurs privés (Taylor et Bain, 2007).
- 23.** Les pressions concurrentielles à l'œuvre au niveau sectoriel et dans l'ensemble de l'économie ont exercé une profonde influence sur l'industrie des centres d'appel/de contact. La réduction des coûts, devenue impérative du point de vue opérationnel, s'est intensifiée après l'éclatement de la bulle Internet de 2000-01 et la crise financière de 2007-08. Le développement des centres d'appel/de contact a coïncidé avec l'internationalisation et la libéralisation des économies nationales, notamment dans les services financiers (Holman, 2013), et ce mouvement de mondialisation et de déréglementation a eu de profonds effets sur les relations d'emploi et sur l'organisation du travail.
- 24.** Bien que l'on soit passé de centres d'appel exclusivement dédiés aux services vocaux à des centres de contact multicanaux intégrant diverses formes d'interaction avec la clientèle, les services téléphoniques sont restés le principal canal de communication utilisé jusqu'à la période 2014-15, même dans les centres de contact les plus développés des Etats-Unis et du Royaume-Uni (Contact Babel, 2013a), et cela malgré le développement rapide du courrier électronique, des messageries instantanées, des réseaux sociaux, des applications en libre-service et des SMS (CCA, 2012). La typologie des centres de contact est hétérogène et recouvre des différences considérables entre:
- les centres internes et les centres externalisés;
 - les activités télévente/télémarketing et les activités d'assistance technique de service à la clientèle;
 - les appels vers des clients existants et le démarchage téléphonique;
 - les services nationaux et internationaux;
 - les interactions entrantes, sortantes ou mixtes;
 - les centres de petite taille, de taille moyenne et de grande taille ¹⁰; et

¹⁰ Parmi les plus grands centres d'appel situés en Chine, celui de Luoyang, province de Henan, mis en place par China Mobile en 2012, regroupe 20 000 postes de travail sur un seul site.

- les centres interentreprises (B to B) ou destinés exclusivement à des collaborateurs internes et les centres destinés à augmenter les ventes ou à contacter des clients extérieurs.

25. Il existe aussi une distinction structurelle importante entre les services internes (ou «captifs») et les services externalisés d'où il découle toutes sortes de conséquences pour le travail et les relations d'emploi – certaines du fait des différences entre les institutions nationales. En Allemagne, par exemple, on fait une distinction entre les services internes, les services externalisés et les «filiales sous-traitantes», qui sont des entités juridiques distinctes mais étroitement liées à la société mère (Holtgrewe, 2005).

2.2. Volume des effectifs

26. Les chiffres de l'emploi dans les centres de contact sont nécessairement des estimations, en grande partie parce que les centres de contact, à l'exception de ceux qui sont externalisés, ne constituent pas un «secteur d'activité» à proprement parler. Dans les pays développés, où il existe une nomenclature officielle des professions et des activités, ces services sont à cheval sur plusieurs secteurs et échappent à la quantification. Lorsque des données sur l'emploi existent pour les «centres de contact», elles ne recensent que les personnes employées par des sous-traitants ou des prestataires indépendants. Ainsi, dans la Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne (NACE), la désignation «centres d'appel» ne couvre que les centres externalisés; la catégorie (7211) des métiers des centres d'appel et de contact de la classification type des professions du Royaume-Uni (ONS, 2010) regroupe les agents des centres externalisés; on constate des difficultés similaires ailleurs. D'une manière générale, les gouvernements des pays en développement ne cherchent pas à classer les emplois des centres de contact dans une catégorie. Lorsque les organismes professionnels font des estimations, ils ont tendance à regrouper les employés des services vocaux et ceux des services administratifs qui n'ont pas de contact avec la clientèle dans la rubrique externalisation des fonctions d'entreprise (BPO) ou dans celle des services fondés sur les technologies de l'information, par opposition aux emplois dans l'informatique ou l'industrie des logiciels. Une autre difficulté statistique réside dans le fait que les activités des centres de contact «internes» peuvent être invisibles au sein des structures organisationnelles et souvent ne sont pas externalisées sur un site particulier.

27. Voilà pourquoi plusieurs sources ont été utilisées pour estimer les niveaux d'emploi dans les centres de contact d'un grand nombre de pays (tableau 2.1), notamment des statistiques officielles, des rapports de consultants et des études publiées par des organismes professionnels, des données provenant d'organismes d'investissements et les travaux de recherche de Phil Taylor, le tout accompagné des ajustements nécessaires pour rendre les chiffres comparables. De cette compilation, il ressort que le secteur des centres d'appel est suffisamment important pour justifier l'attention des pouvoirs publics: calculer les tendances de l'emploi permettrait en effet de mieux comprendre les évolutions à la hausse ou à la baisse de l'activité et d'élaborer en conséquence des mesures appropriées.

Tableau 2.1. L'emploi dans les centres de contact de certains pays, vers 2013

| | Effectifs estimés | Source |
|----------------|-------------------|--|
| Afrique | | |
| Afrique du Sud | 212 000 | BPeSA (2013); Benner, Lewis et Omar (2007) |
| Egypte | 15 000 | ITIDA (2011) |
| Maroc | 35 000 | Oxford Business Group (2012) |
| Tunisie | 25 000 | Oxford Business Group (2010) |

| | Effectifs estimés | Source |
|------------------|-------------------|--|
| Amériques | | |
| Argentine | 60 000 | Extrapolé de del Bono et coll. (2013) |
| Brésil | 300 000 | Frost et Sullivan (2013) |
| Canada | 300 000 | CCA (2012); Vincent et McKeown (2008) |
| Colombie | 80 000 | Proexport Colombia (2011) |
| Etats-Unis | 4 000 000 | Contact Babel (2013a); Kaulkin Ginsberg (2011) |
| Mexique | 575 000 | IMT (2012) |
| Asie | | |
| Chine | 250 000 | Extrapolé de X. Liu (2006) |
| Inde | 439 500 | Extrapolé de NASSCOM (2013) |
| Philippines | 586 000 | CCAP (2013); BPAP (2012) |
| Europe | | |
| Allemagne | 520 000 | Germany Trade and Invest (GTAI) (2013) |
| Belgique | 60 000 | Contact Centre Intelligence Report (2012) |
| Danemark | 70 000 | IRI (2012) |
| Espagne | 100 000 | Utrilla (2013) |
| France | 250 000 | CGT (2010); Bearing Point (2012) |
| Italie | 250 000 | Fortunato (2013) |
| Pologne | 75 000 | Invest in Poland (2009) |
| Royaume-Uni | 1 000 000 | Contact Babel (2013b); Taylor et Anderson (2012) |
| Suède | 262 500 | CBI (2012); Strandberg et Sandberg (2012) |

- 28.** La majorité des emplois des centres de contact recensés dans le tableau 2.1 se situent dans les pays développés. Les Etats-Unis en représentent la plus grande partie, mais l'estimation de 5 538 000 travailleurs faite par Contact Babel est probablement trop élevée (Contact Babel, 2013a, p. 29). Le chiffre d'environ 1 million indiqué par le Royaume-Uni en 2013 figurait déjà dans un rapport public de 2004 faisant autorité (DTI, 2004).
- 29.** A côté des Philippines et de l'Inde, les effectifs des centres de contact délocalisés dans d'autres pays «lointains» paraissent insignifiants. Le chiffre de la Chine est probablement sous-estimé. Les activités des centres de contact au Brésil sont pour l'essentiel tournées vers le marché intérieur et non vers l'international. L'Inde possède désormais un vaste marché intérieur (Taylor et coll., 2013). Sur les 212 000 personnes employées dans les centres de contact de l'Afrique du Sud, 194 000 travaillent pour des entreprises nationales (BPesa, 2013).

2.3. L'impact de la crise sur l'emploi dans les centres de contact

- 30.** Le secteur des centres de contact est aujourd'hui considérablement plus vaste au niveau mondial, en termes d'emploi et de chiffre d'affaires, qu'il y a dix ans. Néanmoins, son expansion n'a pas été uniforme dans tous les pays. Elle a connu des phases plus ou moins rapides et subi les effets de la crise et de la récession.
- 31.** Dans certains pays, notamment l'Australie, le Canada, les Etats-Unis et le Royaume-Uni, la croissance des centres de contact a ralenti au milieu des années deux mille, par rapport à son rythme de la fin des années quatre-vingt-dix et du début des années deux mille. L'activité a continué de croître pendant cette période, mais de façon beaucoup plus

modérée. Au Canada, après une période de croissance soutenue (1997-2006), l'emploi a baissé (2007-2011), en partie à cause de l'érosion de l'avantage comparatif du pays en tant que fournisseur de proximité pour les Etats-Unis. Contact Babel (2013a) indique que l'emploi dans les centres de contact aux Etats-Unis a baissé de 6 pour cent en 2009, en grande partie à cause des suppressions de postes dans les services financiers et des compressions générales d'effectifs, tandis qu'au Royaume-Uni il y a eu «une baisse substantielle des postes de travail dans le secteur en 2009» (Contact Babel, 2013b, p. 9). Au Royaume-Uni, l'organisme professionnel CCA (Customer Contact Association) signale toutefois une stagnation, mais pas une baisse de l'emploi, même au plus fort des turbulences financières (Taylor et Anderson, 2012). Entre 2008 et 2011, l'emploi a augmenté de 4,7 pour cent, sans jamais afficher de baisse annuelle nette. La crise et la récession ont abouti à des pertes d'emplois, mais les centres de contact ont souvent mieux résisté que d'autres secteurs, dans la mesure où ils offrent eux-mêmes des solutions pour réduire les coûts. La crise a même dans certains cas augmenté les volumes d'appels et de contacts, notamment dans les services financiers, où les clients avaient besoin d'être rassurés, d'ajuster leurs comptes, etc. En fait, il n'y a guère eu de corrélation directe, semble-t-il, entre les phases de fléchissement de l'économie en général – ou dans un secteur particulier – et les niveaux d'activité et d'emploi des centres de contact.

- 32.** Les taux de croissance en Europe ont été inégaux, les derniers à adopter les nouvelles technologies s'étant développés plus rapidement du début au milieu des années deux mille, à mesure qu'ils essayaient de rattraper leurs concurrents, ce qui a intensifié l'activité. La crise économique semble avoir stimulé l'activité des centres de contact en Europe, car l'attention accrue portée à la réduction des coûts a encouragé les entreprises à externaliser sur le marché national un certain nombre de services jusque-là assurés en interne, et à faire plus largement appel aux TIC pour leurs activités. Les pays d'Europe orientale ont suivi un schéma de croissance largement similaire, à la fois sur le marché national et sur celui des pays proches.
- 33.** La période qui a précédé la crise financière a coïncidé avec une croissance dynamique en Amérique latine (Argentine, Brésil, Colombie), et plus particulièrement au Mexique, où les segments nationaux et internationaux se sont développés. D'autres pays ont également connu une croissance rapide, en particulier l'Afrique du Sud, même si l'activité dans ce pays est essentiellement tournée vers le marché national.
- 34.** L'emploi dans les centres d'appel délocalisés à l'étranger a considérablement augmenté entre 2003 et 2013; il y a eu une période de stagnation après 2008, mais la croissance a repris fin 2010. Aux Philippines, le nombre d'emplois externalisés (hors BPO) est passé de 32 000 en 2003 (Amante, 2010, p. 105) à 586 000 en 2013 (CCAP, 2013), le pays étant devenu la destination préférée des clients implantés aux Etats-Unis (Taylor, 2009). Les Philippines ont été moins touchées par la récession et ont même connu une forte croissance attribuable au développement des grands prestataires mondiaux et des centres de contact spécialisés; en 2013, Convergys employait 32 000 personnes, Teleperformance, 27 000; Sykes, 28 000; et Teletech, 22 000. L'Inde a été plus exposée du fait de sa dépendance à l'égard de la demande des pays les plus touchés par la crise et la récession – en 2009, les services aux entreprises dépendaient à 60 pour cent du marché des Etats-Unis et à 22 pour cent de celui du Royaume-Uni – et parce que le secteur le plus touché, à savoir la banque, les services financiers et l'assurance, procurait à sa filière BPO/centres de contact 50 pour cent de ses revenus (NASSCOM, 2010, p. 97). Les effectifs des centres de contact ont augmenté chaque année de plus de 25 pour cent entre 2005 et 2008, et de 14 pour cent en 2008 et 2009, avant que la crise ne ramène la croissance à 2,4 pour cent en 2009 et 2010, à 2,7 pour cent en 2010 et 2011 et à 3,2 pour cent en 2011 et 2012. Dans les services vocaux, le nombre d'emplois est passé de 111 150 à 439 150 entre 2003 et 2012 (voir la figure 2), le redressement des services sans contact direct avec la clientèle («back-office») ayant été plus rapide que celui des services vocaux après la crise.

-
35. Le regain d'intérêt pour l'externalisation a également profité au Mexique où le ralentissement enregistré après 2008 a laissé place à une croissance à deux chiffres en 2010 (IMT, 2012), une tendance que l'on peut observer dans l'ensemble de l'Amérique latine. Si le Brésil et le Mexique sont les deux principales destinations des centres de contact externalisés sur ce continent, la Colombie fait partie des acteurs les plus dynamiques, avec l'Argentine, le Chili, le Costa Rica, le Panama et le Pérou. Dans les pays d'Afrique du Nord, les flux d'activité sont venus principalement de France, mais également d'Espagne.
36. En résumé, l'emploi a sensiblement augmenté au niveau mondial dans le secteur des centres de contact au cours des dix dernières années. Après avoir marqué une pause sur de nombreux marchés, il a connu un regain de croissance, durant les années qui ont suivi la crise financière, dans un contexte marqué par une certaine redistribution mondiale du travail avec ses effets en termes de développement inégal et combiné. Depuis quelque temps, on observe en effet une nette tendance à la «relocalisation» du travail en Espagne, au Royaume-Uni et aux Etats-Unis ¹¹, alors que les délocalisations à l'étranger continuent de progresser.

2.4. Situation géographique des centres de contact

37. Les centres de contact sont inégalement répartis entre les pays et concentrés de manière disproportionnée dans certaines régions, provinces et/ou villes. Aux Etats-Unis, si les entreprises (en particulier les prestataires de services externalisés, tels que Teletech ou Teleperformance) optent souvent pour des petites villes ou des zones périurbaines, les zones métropolitaines attirent encore la majorité des nouveaux investissements (Batt, Doellgast et Kwon, 2005). En outre, les incitations mises en place au niveau des Etats ou des régions peuvent encourager des installations plus éloignées, souvent dans des zones où le chômage est élevé et les coûts de main-d'œuvre faibles. Cette dynamique des installations influe évidemment sur les relations d'emploi, que ce soit en resserrant les marchés du travail métropolitains ou en renforçant l'emploi local faiblement rémunéré.
38. Au Maroc, les centres de contact sont concentrés autour de la région Casablanca-Rabat; au Mexique, Mexico absorbe plus de 40 pour cent de leurs effectifs, et León encore 15 à 20 pour cent; en Afrique du Sud, le secteur est organisé autour de quelques grands centres, dans la périphérie de Gauteng et du Cap.
39. En Inde et aux Philippines, la densité des installations s'est traduite par des tensions sur le marché du travail, une hausse des coûts de main-d'œuvre, des changements fréquents d'emplois et une grave érosion des effectifs qui influent manifestement sur les relations d'emploi. En Inde, malgré le déplacement des installations vers les villes de deuxième et de troisième rang, 90 pour cent des services vocaux sont encore assurés dans les sites de premier rang: la région de la capitale nationale, Bangalore, Mumbai, Chennai, Hyderabad, Pune et Kolkata (NASSCOM-McKinsey, 2009). Avant la crise, les taux de rotation de la main-d'œuvre dans les centres d'appel indiens atteignaient déjà au minimum un niveau moyen de 65-75 pour cent par an (Taylor et Bain, 2006), et bien qu'ils aient diminué du fait de la récession après 2008, ils ont retrouvé leur profil d'évolution à partir de la fin de 2010. Aux Philippines, 80 pour cent des employés des centres de contact sont basés dans la région métropolitaine de Manille, la plus grande partie des 20 pour cent restants étant à Cebu (CCAP, 2013). Les deux associations professionnelles du secteur (la BPAP et la CCAP) notent avec inquiétude la surchauffe du marché du travail, l'augmentation des coûts et l'érosion des effectifs (55 pour cent en moyenne en 2013).

¹¹ Voir section 2.

2.5. Répartition sectorielle des activités des centres de contact

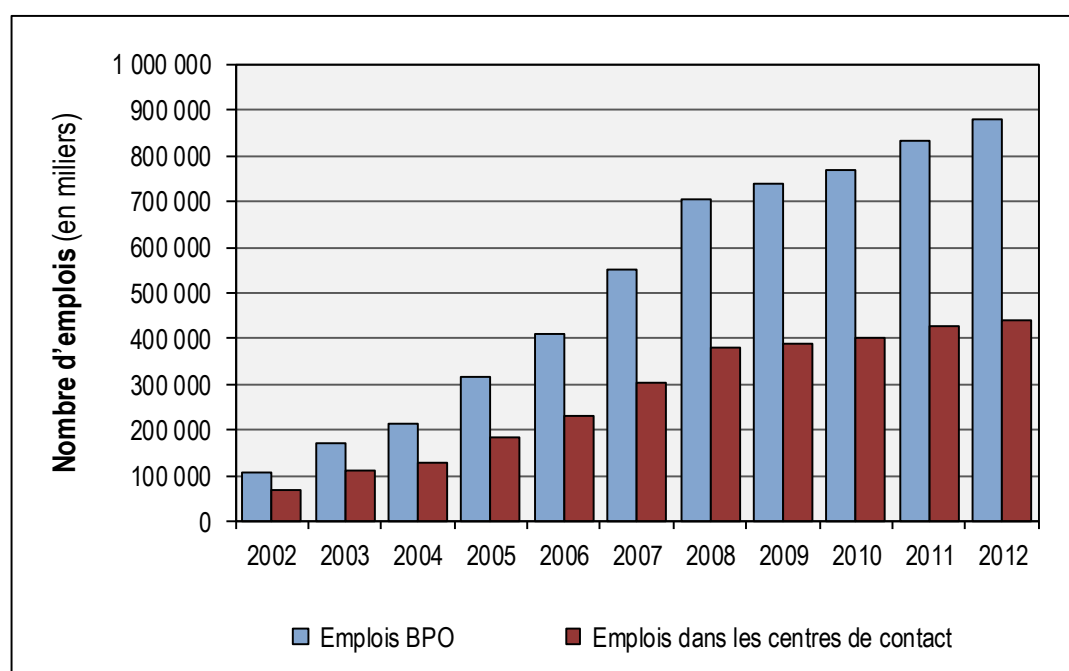
40. Même si l'activité des centres de contact présente des éléments communs dans le monde entier, le poids relatif de ses différentes composantes varie considérablement d'un pays à l'autre, en fonction de l'histoire et des trajectoires de croissance de chacun. Aux Etats-Unis par exemple, le commerce de détail et la distribution sont le plus gros secteur d'activité des centres d'appel, suivis des télécommunications, de l'informatique et des services financiers. Les tendances internationales confirment la place prépondérante des services financiers et des télécommunications sur le marché des centres d'appel dans de nombreux pays. Ces deux secteurs se prêtent très bien en effet à la numérisation de leurs marchés de consommation de masse, ce qui a des conséquences pour la normalisation et l'organisation du travail. L'importance relative de chaque secteur varie d'un pays à l'autre. En France, par exemple, les télécommunications représentent 60 pour cent des emplois, contre 15 pour cent pour les services financiers. Les proportions correspondantes sont respectivement de 30 et 12 pour cent en Allemagne; 27 et 9,2 pour cent au Canada; et 12 et 18 pour cent au Danemark. Les deux secteurs constituent également un marché de premier plan pour les centres d'appel en Suède et en Afrique du Sud.
41. En Inde, les services financiers et les télécommunications représentent respectivement plus de 50 pour cent et 20 pour cent de l'activité des centres de contact (NASSCOM, 2013). Aux Philippines, les télécommunications, les technologies et les médias sont les secteurs les plus importants. En Amérique latine, les télécommunications et les services financiers représentent entre la moitié et les deux tiers des emplois dans les centres de contact, et le secteur des télécommunications est la principale source d'activité de ces derniers.
42. Compte tenu de l'essor relatif des offres «quad-play» (téléphonie fixe, téléphonie mobile, Internet et télévision), constaté depuis quelque temps, Contact Babel (2013a) estime que 95 pour cent des créations de postes dans les centres de contact aux Etats-Unis devraient provenir des secteurs des télécommunications, de l'informatique et des services financiers, et qu'une bonne partie de cette croissance serait portée par la sous-traitance.
43. S'agissant des centres d'appel externalisés sur le territoire national, ils représentent 70 pour cent des emplois du secteur des télécommunications en Italie; la majorité des centres de télécommunications allemands sont indépendants; la plupart des emplois externalisés en Suède concernent les télécommunications et les médias; et plus de la moitié des emplois du secteur de la téléphonie aux Etats-Unis sont externalisés par des entreprises dans lesquelles sont présentes ou non des organisations syndicales, comme T-Mobile ou Sprint. L'externalisation s'est étendue à tous les secteurs et semble en pleine expansion depuis la crise. Les services financiers y ont apparemment moins recours que d'autres secteurs, notamment pour des raisons réglementaires.
44. L'externalisation d'activités auprès de tiers a pour but de réduire fortement les coûts d'exploitation en tirant parti de coûts du travail (nettement) plus bas du fait de salaires réduits, d'une plus grande flexibilité contractuelle et temporelle, et d'une utilisation optimale de la main-d'œuvre. L'externalisation concerne souvent des activités non essentielles. Bien que les services des centres de contact, interfaces entre l'entreprise et le client, puissent apparaître comme une activité essentielle, ils sont souvent sous-traités à des prestataires généralistes ou spécialisés dans le même pays, à d'autres prestataires spécialisés dans les centres de contact à l'échelle internationale, tels que

Teleperformance ¹², Atento ¹³, Convergys ¹⁴, Teletch et Sykes, ou à des prestataires de services informatiques (ITO) ou d'autres fonctions d'entreprise externalisées (BPO). L'externalisation peut aussi permettre à l'entreprise d'accroître sa flexibilité opérationnelle et sur le plan de la gestion des ressources humaines.

2.6. Délocalisation, dans des pays lointains ou proches, et relocalisation

45. Le transfert des services vocaux à l'échelle mondiale s'est opéré en grande partie vers l'Inde et les Philippines pour les appels en anglais, vers le Maghreb pour les appels en français et vers l'Amérique latine pour les appels en espagnol. La **délocalisation** de ces services, vers l'Inde dans un premier temps, s'explique par plusieurs raisons: une économie globale escomptée d'environ 50 pour cent, un allongement des horaires de travail, une organisation plus souple de l'offre de services grâce à la virtualisation des plates-formes téléphoniques, la situation tendue du marché du travail à l'échelon national et la possibilité d'éviter les accords syndicaux. La délocalisation des services vocaux a connu un développement particulièrement rapide au cours de la première moitié des années deux mille.

Figure 2.2. Croissance de l'emploi dans le secteur des centres de contact et des prestations de services BPO en Inde, 2002-2012



Sources: NASSCOM (années pertinentes). Taylor (2009; 2010).

46. Cependant, la hausse des coûts de main-d'œuvre non salariaux (recrutement, formation, fidélisation et transport) et l'augmentation des salaires dans des marchés du travail tendus

¹² Entreprise spécialisée dans le service à la clientèle, l'appui technique, les centres d'appel, etc. Elle compte plus de 175 000 salariés répartis entre 270 centres de contact dans 62 pays.

¹³ Filiale de Telefónica jusqu'en 2012, Atento est maintenant une entreprise indépendante qui compte 92 centres de contact et plus de 150 000 salariés.

¹⁴ 125 000 salariés et plus de 150 centres de service dans 31 pays.

(de l'ordre de 10 à 15 pour cent par an en Inde) ont eu des conséquences sur les délocalisations. Soucieux de la qualité du service rendu au client par rapport à son coût, les employeurs ont mis en place des critères rigoureux consignés dans des accords sur le niveau de service attendu, de manière à garantir des volumes d'appels et des normes de disponibilité acceptables. Les services vocaux délocalisés avaient beau être particulièrement simples et standardisés (Batt, Doellgast et Kwon, 2005), ils ont posé des problèmes en termes de qualité.

47. Les Philippines sont devenues la principale destination des services vocaux délocalisés pour les Etats-Unis et, de plus en plus, pour l'Australie, la Nouvelle-Zélande et le Royaume-Uni, mais cette tendance pourrait ralentir pour des raisons de surchauffe et de capacité (Ovum, 2013).
48. En 2013, les salariés des centres de contact travaillant pour le marché international représentaient 8,5 pour cent de la main-d'œuvre totale du secteur en Afrique du Sud. Le Mexique est devenu le principal lieu d'implantation des services vocaux en langue espagnole, constituant pour les Etats-Unis une destination de proximité. Ses principaux concurrents sont l'Argentine, la Colombie, le Costa Rica, le Panama et le Pérou.
49. Pour des raisons de compatibilité linguistique et de proximité culturelle, les services vocaux ne peuvent pas être délocalisés n'importe où; ils nécessitent un certain niveau de formation, des compétences adéquates ainsi que des affinités culturelles et une grande ouverture d'esprit de la part des personnes employées dans le pays d'accueil. Bien que la délocalisation exerce sans aucun doute des pressions sur les salaires et les conditions de travail dans les pays développés (Taylor et Bain, 2007), la mondialisation des centres de contact n'est pas qu'un simple transfert vers des pays à faibles coûts, mais un processus plus complexe dans lequel de nombreux autres critères sont pris en considération avant de décider ou non de délocaliser et de choisir, le cas échéant, une destination.
50. Que ce soit au Canada ou aux Etats-Unis, le secteur des télécommunications est le champion des délocalisations. Au Royaume-Uni, il ressort de données fournies par des entreprises et des syndicats (Taylor et Bain, 2006; Taylor et Anderson, 2012) que, dans le secteur des services financiers, les contacts téléphoniques les plus standardisés ont été externalisés.
51. Lorsqu'il s'agit de trancher entre le coût et la qualité pour choisir le lieu de destination d'activités délocalisées, les entreprises peuvent renoncer à certaines économies réalisables dans un pays lointain et opter pour une **délocalisation de proximité** qui leur garantira de meilleures compétences sur le plan linguistique et culturel et une plus grande maîtrise des prestations. Quand les doutes concernant la qualité des services s'ajoutent à la hausse des coûts du travail dans les pays lointains, il peut être avantageux de recourir à une délocalisation de proximité. La capacité multilingue est un atout supplémentaire: l'Irlande et les Pays-Bas ont ainsi longtemps accueilli de nombreux centres paneuropéens. En Allemagne, environ 24 pour cent des centres d'appel ont une clientèle principalement régionale et 14 pour cent travaillent pour le marché international (Holtgrewe, 2005). Le Canada est devenu une importante destination de proximité pour les Etats-Unis, mais son attrait a diminué à la suite de l'appréciation de sa monnaie. En France, environ 20 pour cent de l'activité des centres de contact ont été délocalisés en Afrique du Nord (CGT, 2010; Bearing Point, 2012).
52. La croissance soutenue des centres de contact virtuels et le **télétravail** ont d'évidentes répercussions sur les relations d'emploi, notamment en ce qui concerne l'individualisation du travail et l'encadrement à distance. Contact Babel estime que la proportion d'organisations ou d'entreprises aux Etats-Unis qui font appel à des télétravailleurs a doublé entre 2007 et 2012. Leur nombre reste cependant faible et la majorité des employeurs n'utilise pas le télétravail (Contact Babel, 2013a, p. 50). Au Canada, les

personnes qui travaillent depuis leur domicile représentent moins de 5 pour cent de la main-d'œuvre totale (CCC, 2009).

- 53.** La **relocalisation** de certaines activités de centres de contact de l'Inde vers les Etats-Unis (Dell en 2004), l'Australie (Myercard en 2003) et le Royaume-Uni (Powergen et Abbey National en 2006) et, plus récemment, les décisions de Santander, Royal and Sun Alliance (RSA), Aviva et British Telecom de rapatrier leurs services au Royaume-Uni ont été motivées par le mécontentement des consommateurs, une mauvaise qualité de service et la hausse considérable des coûts de main-d'œuvre à l'étranger, alors que ces mêmes coûts baissaient sur le marché national.
- 54.** Le retour vers l'Espagne d'activités délocalisées en Amérique latine est une tendance qui s'affirme nettement depuis 2012, des entreprises comme Telefónica (présente dans plusieurs pays d'Amérique latine), Vodafone (Chili et Panama) et Jazztel (Chili et Colombie) ayant décidé de rapatrier leurs centres d'appel afin d'améliorer leurs relations avec la clientèle et de tirer parti du marché du travail espagnol. Une stratégie qui donne la priorité à la qualité et à l'efficacité plutôt qu'à la réduction maximale des coûts¹⁵.
- 55.** Si la délocalisation a eu de profondes conséquences sur les relations de travail, notamment en termes d'insécurité de l'emploi et d'affaiblissement du pouvoir de négociation des syndicats dans les pays développés (Bain et Taylor, 2008), la relocalisation n'est pas nécessairement synonyme de retour aux anciennes conditions d'emploi. Aux Etats-Unis, par exemple, le syndicat des travailleurs des communications d'Amérique (CWA) a dû faire des concessions sur les conditions des nouveaux contrats négociés lorsque l'entreprise AT&T a rapatrié certaines de ses activités, et, au Royaume-Uni, le syndicat Unite the Union a accepté que 170 personnes à Sunderland fassent le travail de 230 à Mumbai, lorsque le groupe d'assurance RSA a décidé d'opérer un retour sur le sol national.

2.7. Formation

- 56.** La formation et le développement des compétences de tous les travailleurs des services de télécommunication et des centres de contact revêtent une importance cruciale, tout particulièrement au vu de l'évolution de ce secteur, dans lequel tant les avancées techniques que la mutation profonde du marché exigent des compétences nouvelles. Les travailleurs qui occupent un emploi atypique ont moins de possibilités de formation (et les taux de rotation élevés du personnel régulier dans ces secteurs pèsent sur la continuité de la formation), alors que la réussite des entreprises dépend des compétences et des connaissances de leurs employés. Les employeurs comme les travailleurs ont donc un intérêt évident à veiller à ce qu'une formation adaptée soit dispensée à tous les travailleurs, quel que soit leur type de contrat. Le dialogue social permet parfois de répondre aux besoins de formation, mais les possibilités de formation offertes aux travailleurs semblent moins nombreuses que par le passé, ce qui n'est pas sans susciter des préoccupations, alors même que l'évolution des techniques et du marché crée des besoins accrus de formation.

2.8. Questions liées à la problématique hommes-femmes

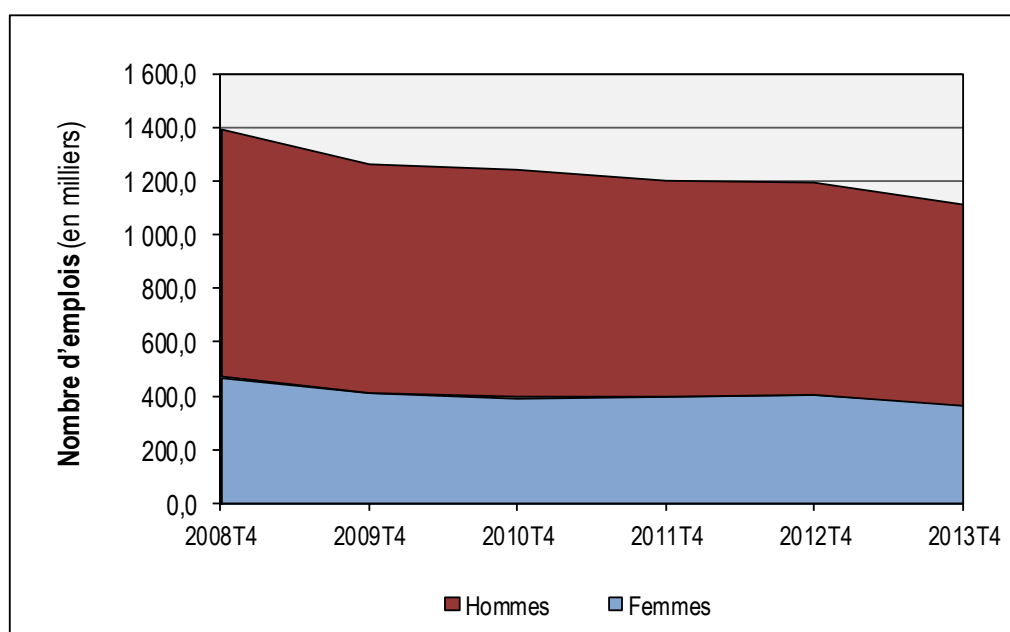
- 57.** Dans le secteur des centres de contact, les femmes participent généralement moins que les hommes aux activités à valeur ajoutée, au travail de nuit pour des clients internationaux et aux services techniques à valeur ajoutée, tant dans les pays en développement que dans les pays développés. Elles sont généralement majoritaires aux postes de débutants et

¹⁵ F. Barciela: «Call centers' de ida y vuelta», dans *El País*, 17 mars 2013.

travaillent plus longtemps en contact avec la clientèle que les hommes, en raison de difficultés à accéder à des postes techniques ou de direction. Elles peuvent aussi être victimes de discrimination ou d'inégalités en ce qui concerne notamment les salaires, l'accès à la formation ou l'avancement professionnel. Les femmes occupent souvent des emplois «atypiques», tandis que les hommes sont représentés de manière disproportionnée dans l'emploi régulier.

58. Entre 2008 et 2013, les femmes représentaient moins d'un tiers des salariés du secteur des télécommunications de l'UE-28 (voir figure 2.2), soit moins que leur part moyenne dans l'ensemble de la main-d'œuvre de l'UE-28 (45 pour cent). Les statistiques d'ILOSTAT font apparaître des taux de participation du même ordre pour les femmes dans un plus grand nombre de pays (voir figures 4.1 et 4.2).

Figure 2.3. Emploi dans le secteur des télécommunications, UE-28, par sexe, 2008-2013



Source: Eurostat, 2015 (lfsq_egan22d).

59. En septembre 2014, dans le cadre des travaux du Comité de dialogue social européen pour le secteur des télécommunications, les partenaires sociaux UNI Europa (Fédération syndicale européenne) et ETNO (Association européenne des exploitants de réseaux de télécommunications) ont signé une déclaration conjointe sur l'égalité de traitement entre les sexes, fondée sur deux principes: **l'égalité des droits** entre hommes et femmes; et **l'égalité des chances** afin de lutter contre les situations d'inégalités que connaissent les femmes dans le monde du travail et d'accroître leur présence dans les professions techniques. L'objectif de cette déclaration conjointe est de garantir l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes en matière de rémunération et de conditions de travail, d'accès à l'emploi, de formation et d'avancement professionnel, d'accès aux postes de direction et d'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale ¹⁶.

¹⁶ Un résumé du document *EU-level developments in industrial relations and working conditions – Q3 2014 (EurWORK topical update)* est disponible à l'adresse: <http://eurofound.europa.eu/eurwork-topical-update-eu-level-developments-in-industrial-relations-and-working-conditions-q3-2014>. Le texte de la déclaration conjointe peut être consulté dans son intégralité (en anglais) à l'adresse: https://www.etno.eu/datas/ETNO%20Documents/22092014_ETNO_Joint%20Declaration%20n%20Gender%20Equality_EN_Signed.pdf.

-
- 60.** Les femmes composent la majorité du personnel des centres d'appel; elles en représentent par exemple 60 pour cent en Afrique du Sud, 72 pour cent en Allemagne, 76 pour cent au Brésil, 68 pour cent au Danemark, 63 pour cent en France, 62 pour cent au Royaume-Uni et 70 pour cent en Suède. Selon de nombreuses indications, il y a en revanche autant d'hommes que de femmes dans les centres d'appel des deux principaux pays de destination des délocalisations (Inde et Philippines). Les travaux de recherche sur la problématique hommes-femmes dans le secteur des centres d'appel parviennent à des conclusions contradictoires sur les possibilités offertes aux femmes. D'un côté, on affirme souvent que les centres de contact présentent l'avantage d'offrir des conditions de travail flexibles et des possibilités d'avancement professionnel dans des lieux de travail adaptés aux femmes, à leurs compétences ou, tout au moins, à une main-d'œuvre semi-qualifiée. D'un autre côté, ces centres sont perçus comme des «ghettos féminins» (Belt, 2002), caractérisés par un travail de type commercial effectué dans des conditions éprouvantes au sein de structures horizontales qui limitent les possibilités d'avancement (Durbin, 2006). Les hommes occupent plutôt des postes techniques ou de management, tandis que les femmes sont majoritaires dans les fonctions qui exigent des compétences relationnelles, mais aussi un travail plus intense pour assurer un service personnalisé (Lloyd et Payne, 2009).
- 61.** Au Brésil, on constate que les hommes sont majoritaires dans les centres qui travaillent pour le marché international et offre des salaires plus élevés (Venco, 2010). En Inde, aux Philippines et au Maghreb, les femmes exercent surtout des fonctions de télévendeur et de téléconseiller, alors que les hommes sont davantage présents dans l'appui technique et l'assistance aux utilisateurs. En Ecosse, l'étude de Taylor et Anderson (2012) révèle que les hommes sont majoritaires dans les activités liées à l'assistance informatique (69 pour cent), aux transactions boursières et aux services financiers haut de gamme (59 pour cent), tandis que Scholarios et Taylor (2011) chiffrent à 80 pour cent la proposition de femmes dans les services les plus courants de la relation avec la clientèle, de l'information et de la vente.
- 62.** Si les femmes parviennent souvent à se hisser jusqu'au rang de chef d'équipe, elles ont beaucoup moins de chances que les hommes d'occuper des postes de direction plus élevés (Durbin, 2006; Gorjup, Valverde et Ryan, 2008; Holtgrewe, 2005; Scholarios et Taylor, 2011). La nature horizontale des structures entrave l'avancement professionnel mais n'explique pas entièrement le manque de réussite relatif des femmes. Les raisons en sont peut-être, entre autres, le handicap d'une formation moins poussée, la charge des responsabilités familiales et l'héritage d'une division sexuelle du travail qui continue de cantonner les femmes dans les emplois de bureau et les services non qualifiés sur des marchés du travail segmentés. A cela s'ajoute une dévalorisation des compétences relationnelles ainsi que des capacités de communication et de gestion des émotions, qui sont considérées comme nécessaires pour le travail, mais qui sont souvent «invisibles», ne sont pas officiellement évaluées et ne donnent droit à aucune récompense ou promotion (Lloyd et Payne, 2009).
- 63.** En Inde et dans d'autres pays de destination des délocalisations, les centres de contact ont favorisé une évolution générale de la société en proposant des emplois relativement bien rémunérés et en remettant en cause certains préjugés. La plupart des femmes continuent cependant de se heurter à des obstacles pour accéder à des postes plus complexes, plus techniques et mieux rémunérés ou à des fonctions de direction. Elles restent cantonnées aux grades de simple agent et sont surreprésentées dans l'emploi à temps partiel ou temporaire. Dans de nombreux pays d'Asie de l'Est, les centres d'appels commencent leurs activités tard dans la nuit et sont situés dans des lieux isolés, ce qui a des conséquences négatives pour les travailleurs, en particulier les femmes.

3. Les relations d'emploi dans les services de télécommunications et les centres de contact

64. Les centres de contact ont largement recours aux formes atypiques d'emploi, notamment en embauchant des salariés à titre temporaire ou à temps partiel. En Allemagne, plus de 40 pour cent des travailleurs de ce secteur (Holtgrewe, 2005), dont 84 pour cent de femmes, sont employés à temps partiel. Au Danemark, 6 pour cent sont des travailleurs temporaires, concentrés principalement dans les centres de plus grande taille. En Suède, 44 pour cent des entreprises n'ont pas de salariés temporaires, et celles qui en emploient n'en comptent que très peu. En France, d'après une étude, 25 pour cent de la main-d'œuvre des centres de contact seraient temporaires (Lanciano-Morandat et coll., 2005). En Belgique, la proportion de travailleurs temporaires varie de 3 pour cent dans les centres internes à 35 pour cent chez les sous-traitants. Au Royaume-Uni, 60 pour cent des employeurs interrogés dans le cadre d'une enquête ont déclaré recruter des travailleurs temporaires, et 43 pour cent ont déclaré faire appel à des agences (IDS, 2013); globalement néanmoins, le taux d'emploi temporaire avoisinait les 10 pour cent.
65. Plusieurs caractéristiques générales se dégagent. Les salariés temporaires se concentrent essentiellement dans un petit nombre d'entreprises, en particulier chez les sous-traitants. Il existe une différence entre les hommes et les femmes, ces dernières étant plus susceptibles d'occuper un emploi atypique. Lorsqu'ils expliquent les raisons pour lesquelles ils sont favorables ou opposés au recrutement de travailleurs temporaires, les employeurs avancent des arguments contradictoires. Cela permet assurément aux entreprises de répondre à des pics de demande épisodiques ou imprévus. Une minorité d'entreprises (principalement des sous-traitants) semble utiliser le travail temporaire comme un mécanisme interne d'ajustement du marché du travail, les effectifs étant revus à la hausse ou à la baisse en fonction des contrats nouvellement signés ou arrivant à terme. S'il est vrai que le contrat de travail temporaire permet à l'employeur d'évaluer l'aptitude du salarié à occuper un poste permanent et que de nombreuses personnes tirent parti du tremplin offert par un emploi temporaire, les données recueillies dans plusieurs pays suggèrent toutefois que les travailleurs temporaires ont des difficultés à évoluer vers un emploi permanent.
66. Il semble que toute diminution du recours au travail temporaire découle en partie de trois facteurs: une meilleure visibilité de la demande de la clientèle, la possibilité d'absorber les pics de demande grâce à la virtualisation et la moindre nécessité de recourir à des augmentations d'effectifs non planifiées. Dans des secteurs parvenus à maturité, de nombreux employeurs estiment que, comparé au «noyau dur» des salariés permanents et impliqués, le personnel temporaire fournit un service à la clientèle de moins bonne qualité. Il n'y a apparemment aucun lien de cause à effet entre la réduction des coûts amplifiée par la récession et le recours accru aux travailleurs temporaires dans les centres de contact. De nombreux employeurs semblent miser sur l'intensification du travail, sur des mesures de performances et une gestion plus strictes, sur un rendement plus important et, pour les pays développés, sur l'externalisation et la délocalisation, plutôt que sur un recours accru au travail temporaire.
67. Les raisons qui poussent les employeurs à recourir au travail temporaire vont de la nécessité tactique de répondre aux pics épisodiques et imprévus de la demande à l'utilisation stratégique de la main-d'œuvre. Les travailleurs temporaires expriment souvent leur frustration face à l'impossibilité d'évoluer vers des contrats à temps plein (même si les contrats temporaires, qui permettent une souplesse dans l'organisation du travail et une diversité des environnements de travail, conviennent mieux à certains). En Inde ou aux Philippines, le travail temporaire dans les centres de contact est inexistant, ou presque, mais l'emploi atypique prend parfois la forme de périodes d'essai plus longues; en Inde, la pratique du «banc d'essai» permet de rattacher effectivement les salariés à

l'entreprise sans les embaucher formellement ou leur verser une rémunération complète (Taylor et coll., 2013).

- 68.** Le tableau 3.1, qui donne une vue d'ensemble des services de télécommunications en Afrique du Sud en 2010, montre que le travail occasionnel et (en particulier) le travail temporaire est beaucoup plus fréquent chez les femmes, mais que ces deux formes d'emploi sont beaucoup moins fréquentes que l'emploi permanent. Le recours aux contrats occasionnels et temporaires, ainsi que l'emploi occasionnel des femmes, est beaucoup plus fréquent dans les services de télécommunications que dans les services postaux.

Tableau 3.1. Emploi dans le secteur des postes et des télécommunications par relation de travail, Afrique du Sud, 2010

| Catégorie | | Services postaux nationaux et services de courrier | Activités de télécommunications | Total |
|---------------------------|--------------|--|---------------------------------|---------------|
| | | Nombre de salariés | | |
| Propriétaires exploitants | Femmes | 7 | 5 | 12 |
| | Hommes | 29 | 29 | 57 |
| | Total | 36 | 33 | 69 |
| Permanents | Femmes | 9 544 | 23 340 | 32 884 |
| | Hommes | 15 570 | 32 020 | 47 590 |
| | Total | 25 114 | 55 360 | 80 474 |
| Temporaires | Femmes | 366 | 1 615 | 1 981 |
| | Hommes | 341 | 1 394 | 1 735 |
| | Total | 707 | 3 009 | 3 716 |
| Occasionnels | Femmes | 25 | 701 | 726 |
| | Hommes | 147 | 700 | 847 |
| | Total | 172 | 1 401 | 1 573 |
| Total | Femmes | 9 942 | 25 661 | 35 603 |
| | Hommes | 16 087 | 34 142 | 50 229 |
| | Total | 26 029 | 59 803 | 85 832 |

Source: Industrie des postes et télécommunications, 2010 (Statistiques Afrique du Sud).

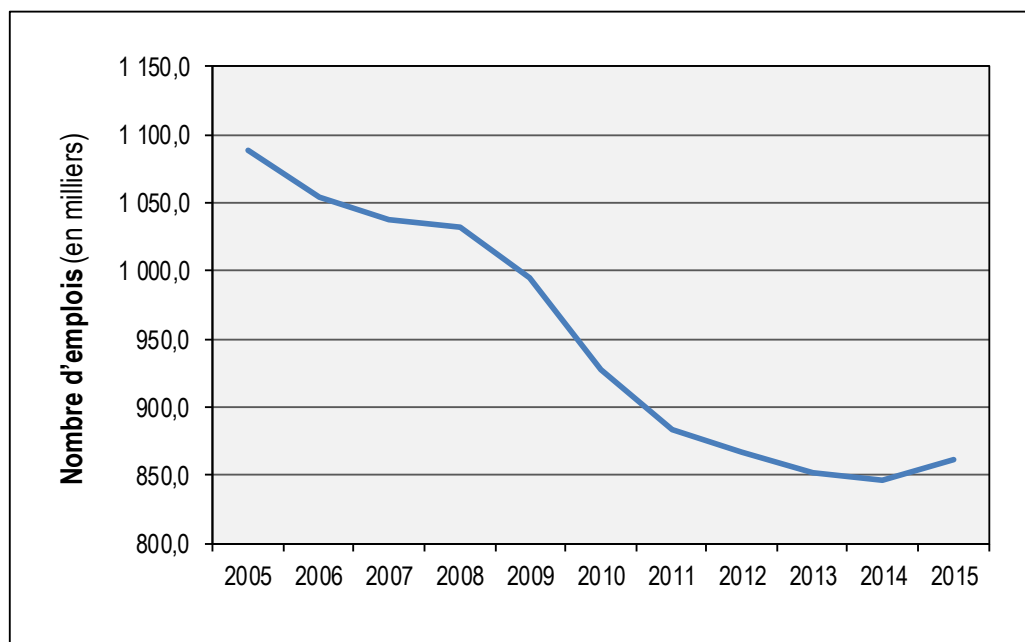
- 69.** Le tableau 3.2 et la figure 3.1 illustrent la répartition par profession dans les services de télécommunications aux Etats-Unis et la baisse du niveau d'emploi ces dix dernières années.

Tableau 3.2. Emploi dans les services de télécommunications par profession, Etats-Unis, 2013

| Profession | Nombre d'emplois |
|---|------------------|
| Représentants du service à la clientèle | 97 420 |
| Ingénieurs en électronique, hors informatique | 23 900 |
| Chefs d'équipe/cadres responsables du personnel d'appui administratif | 12 670 |
| Installateurs et réparateurs d'équipements de télécommunications, hors installateurs de ligne | 146 830 |
| Installateurs et réparateurs de lignes de télécommunications | 68 980 |
| Opérateurs de téléphonie | 3 420 |

Source: <http://www.bls.gov/iag/tgs/iag517.htm>.

Figure 3.1. Emploi dans les services de télécommunications, Etats-Unis, janvier 2005 – janvier 2015



Note: La valeur pour janvier 2015 est une estimation.

Source: http://data.bls.gov/timeseries/CES5051700001?data_tool=Xgtable.

4. Les tendances du monde du travail, de l'organisation du travail et des relations d'emploi et leur impact

70. Les restructurations, les processus de réorganisation du travail, la nécessité d'assurer la pérennité du secteur et l'utilisation de technologies de plus en plus modernes sont autant de facteurs susceptibles de faire évoluer la relation de travail dans les entreprises de télécommunications et les centres de contact (voir, par exemple, Doellgast, 2009; Ross et Bamber, 2009). Par ailleurs, parce qu'elles ont recours à l'externalisation, à la délocalisation et à la sous-traitance, les entreprises de télécommunications entretiennent des relations contractuelles avec des fournisseurs extérieurs (reposant sur les prix, la qualité et d'autres critères) plutôt qu'une relation de travail directe avec des salariés. Ces dernières années, le nombre croissant de travailleurs temporaires ou en sous-traitance et de licenciements a compliqué la tâche des syndicats, bien que l'insécurité qui y est associée puisse inciter les travailleurs à rechercher une protection au travers d'une action collective. La plupart des travailleurs du secteur des télécommunications et des centres de contact travaillent pendant de longues heures et de manière irrégulière, perçoivent des revenus relativement modestes, sont recrutés à titre temporaire et bénéficient d'un faible niveau de protection. A l'heure où les modalités d'emploi atypiques se généralisent, les travailleurs peuvent être contraints à se montrer toujours plus souples s'agissant de leurs tâches, de leurs horaires de travail ou de la durée et de la nature de leur relation de travail. Ces nouvelles formes d'emploi pourraient avoir sur eux de multiples incidences, notamment en ce qui concerne les rémunérations, les conditions de travail, la sécurité et la santé au travail, la possibilité de changer de travail, l'accès aux prestations de sécurité sociale ou à la formation, et l'exercice des droits en matière de liberté syndicale et de négociation collective. Les relations d'emploi atypiques peuvent permettre de concilier vie professionnelle et vie privée et d'améliorer la situation de l'emploi lorsque le travail proposé est décent et que ces nouvelles relations d'emploi sont librement consenties. Des problèmes peuvent toutefois apparaître dans le cas contraire, comme l'indique le rapport préparé dans le cadre de la Réunion d'experts sur les formes atypiques d'emploi (BIT, 2015a).

71. Les relations d'emploi atypiques sont également perçues comme un facteur de baisse de la syndicalisation sur les lieux de travail, de détérioration des conditions de santé, de sécurité et de travail, de déclin de la négociation collective et d'érosion des normes générales relatives au marché du travail. Dans certains cas, des exclusions expressément prévues par la législation empêchent certaines catégories de travailleurs de s'organiser et de participer à la négociation, mais des obstacles plus larges peuvent exister dans la pratique.
72. Dans de nombreux pays développés, il semble que les pertes d'emplois totales sont importantes dans le secteur des télécommunications depuis quelques années. Dans l'UE-28, par exemple, l'emploi total dans les télécommunications a baissé de 20 pour cent au cours de la période 2008-2013 (voir tableau 4.1), soit une perte de 287 700 emplois. Dans certains pays européens et en Australie, les tendances de l'emploi varient selon le pays et le sexe, comme l'illustre la figure 4.1. La situation de l'emploi est plus nuancée dans certains pays en développement (voir figure 4.2).

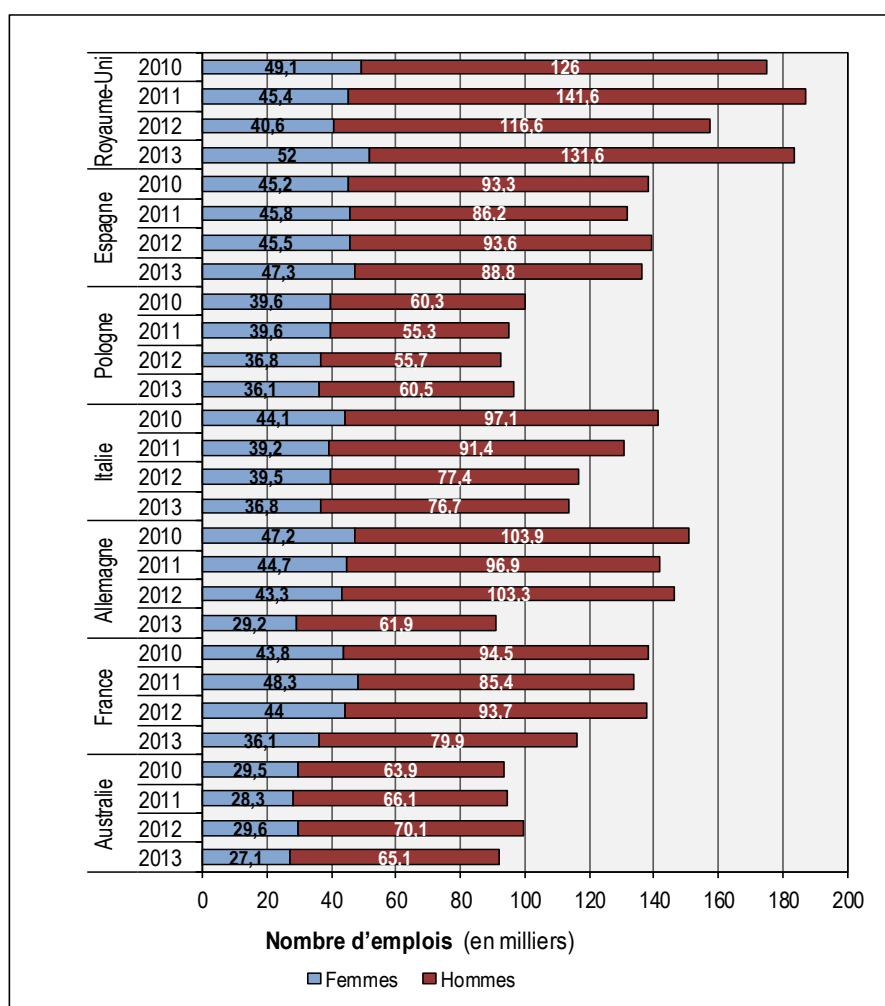
Tableau 4.1 Emploi dans les télécommunications, UE-28, 2008-2013 (en milliers d'emplois)

| 2008 T4 | 2009 T4 | 2010 T4 | 2011 T4 | 2012 T4 | 2013 T4 |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 1 400,1 | 1 263,5 | 1 246,3 | 1 202,2 | 1 200,7 | 1 112,4 |

Note: Les catégories professionnelles reposent sur la *Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne* (NACE Rev.2).

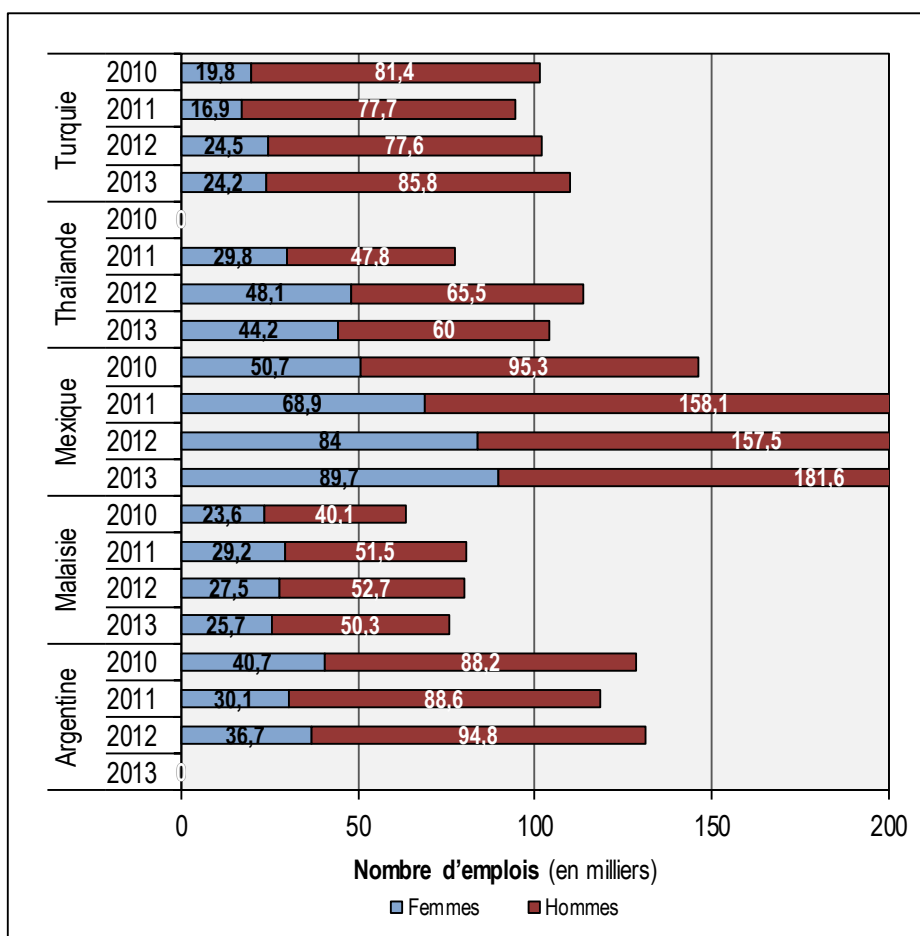
Source: Eurostat, 2015 (lfsq_egan22d).

Figure 4.1. Emploi dans les services de télécommunications dans une sélection de pays développés



Source: ILOSTAT.

Figure 4.2. Emploi dans les services de télécommunications dans une sélection de pays en développement



Source: ILOSTAT.

- 73.** Au cours des deux dernières décennies, le secteur des télécommunications et des centres de contact a connu une croissance spectaculaire et de profondes mutations, qui s’expliquent en partie par la mondialisation, la libéralisation des télécommunications, les évolutions du marché et l’innovation technologique. Cette croissance rapide a entraîné des changements profonds dans la structure du marché du travail et dans l’organisation du travail, tant dans le cadre de la relation de travail qu’en dehors de celle-ci. L’emploi net dans les télécommunications a toutefois reculé dans la plupart des pays développés. Les travailleurs du secteur des télécommunications et des centres de contact sont de plus en plus souvent engagés dans le cadre de relations d’emploi atypiques et précaires – emploi occasionnel, travail contractuel et travail intérimaire.
- 74.** Face à l’évolution des relations d’emploi, les syndicats ont adapté leur action afin de mieux représenter les travailleurs atypiques, dont la syndicalisation est plus difficile que pour les salariés engagés dans une relation de travail classique; leur situation implique en effet un suivi plus individualisé et des ressources syndicales plus importantes.

5. Le dialogue social dans le secteur des télécommunications et des centres de contact

- 75.** Dans de nombreux pays, le dialogue social est très fragmenté car les services de télécommunications et les centres de contact relèvent à la fois d’employeurs publics et

d'employeurs privés et se répartissent sur un large éventail de secteurs, de pays et de lieux géographiques. Selon une étude, le secteur des télécommunications est le secteur au sein duquel les systèmes de relations professionnelles sont les plus homogènes d'un pays de l'UE-27 à l'autre, ou le secteur le moins influencé par les systèmes nationaux de relations professionnelles (Eurofound, 2011, p. 2). Au sujet de l'incidence sur les relations professionnelles des évolutions des modalités d'emploi dans le secteur des télécommunications et des centres de contact, la Conférence internationale du Travail a rappelé, dans ses conclusions de 2013 concernant la discussion récurrente sur le dialogue social, que ce dernier se fonde sur le respect de la liberté syndicale et la reconnaissance effective du droit de négociation collective, qui s'imposent à tous les Membres de l'OIT et s'appliquent «aux travailleurs et aux travailleuses de tous les secteurs, au titre de toute forme de relation de travail» (BIT, 2013b, paragr. 2).

- 76.** Le dialogue social varie de manière significative selon les pays et les sous-secteurs. Des différences existent aussi entre le secteur public et le secteur privé. Ce dialogue peut être entravé par la croissance de l'emploi atypique, dans la mesure où les travailleurs occasionnels ou en sous-traitance n'ont pas de lieu de travail fixe et peuvent remplacer d'autres travailleurs ou être remplacés par eux, ce qui peut créer des tensions entre travailleurs syndiqués et travailleurs non syndiqués. Dans un contexte favorable, un dialogue social constructif entre acteurs du marché du travail peut contribuer à allier flexibilité et sécurité dans la réglementation; il peut également contribuer à infléchir les politiques nationales (BIT, 2009).
- 77.** Encourager les travailleurs atypiques à exercer leur droit de négociation collective est une tâche ardue car, contrairement aux salariés traditionnels, ils ne sont guère attachés à un lieu de travail ou à un employeur unique. Les travailleurs atypiques peuvent être engagés directement par des employeurs pour des emplois occasionnels ou temporaires, auquel cas leur relation avec l'employeur est restreinte; ils peuvent être employés de manière indirecte, par exemple par une agence de placement; ils peuvent travailler à leur compte tout en étant en situation de dépendance économique. Cette expansion des relations d'emploi atypiques entraîne une baisse de la syndicalisation et une fragmentation de la négociation collective. Certains travailleurs ne sont pas couverts par la législation du travail ou par la négociation collective, tandis que d'autres rencontrent des difficultés ou peuvent être réticents à faire valoir leurs droits par peur de perdre leur emploi (Ebisui, 2012, pp. 5-6). En outre, certains syndicats refusent d'affilier les travailleurs atypiques.
- 78.** La convention collective nationale signée en Italie dans le secteur des télécommunications pour la période 2013-14 offre un exemple de dialogue sectoriel: elle a octroyé à plus de 160 000 travailleurs une augmentation de salaire annuelle moyenne de 135 euros et une prime de 400 euros; elle a également instauré des mesures pour sauvegarder les emplois des travailleurs des centres d'appel et pour réglementer le comportement des prestataires¹⁷.
- 79.** Dans de nombreux pays, la négociation collective existe depuis longtemps dans les entreprises de télécommunications mais, étant donné le nombre de travailleurs temporaires ou en sous-traitance dans ce secteur, il convient de se demander dans quelle mesure ces catégories de travailleurs sont également couvertes par les conventions collectives. Dans d'autres pays et dans d'autres entreprises, les syndicats des télécommunications ont depuis longtemps des droits de négociation et de consultation limités.

¹⁷ <http://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/industrial-relations-working-conditions/protection-for-call-centre-workers>.

-
- 80.** Le Comité de dialogue social sectoriel européen pour le secteur des télécommunications, dont les partenaires sociaux reconnus sont l'ETNO pour les employeurs et UNI Europa pour les travailleurs, discute des questions sociales et du travail concernant le secteur au niveau européen et est consulté sur l'élaboration de la législation européenne. En 2011, il a adopté une déclaration commune sur un guide de bonnes pratiques destinées à améliorer le bien-être psychologique des travailleurs des télécommunications, résultat d'un projet conjoint mis en place en 2009-10 et intitulé «Good Work–Good Health». En septembre 2014, les partenaires sociaux ont signé la déclaration conjointe sur l'égalité entre les sexes, susmentionnée. Le programme de travail du Comité pour la période 2013-2014 portait, entre autres, sur les points suivants: 1) ouverture du Comité aux autres opérateurs de télécommunications et de centres de d'appel; 2) politiques et questions relatives à la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail (nouvelle directive européenne 2013/35/UE sur les prescriptions minimales de sécurité et de santé relatives à l'exposition des travailleurs aux risques dus aux agents physiques (champs électromagnétiques)); 3) besoins futurs de qualification et de formation dans le secteur des TIC pour anticiper les évolutions; accords ou dispositifs sur la formation et ses résultats; stratégies pour rendre le secteur des TIC plus attractif pour les femmes; 4) numérisation et incidence sur la culture, l'organisation du travail et la gestion – anticipation de l'incidence des nouvelles technologies (réseaux sociaux, tablettes, smartphones, nouveaux outils et processus) sur le fonctionnement des entreprises (communication, gestion, organisation du travail, notamment équilibre entre vie professionnelle et vie privée, etc.); incidence du télétravail sur le secteur des télécommunications; et 5) liens entre la qualité du travail, la qualité des services et les performances économiques (par exemple, centres d'appel, externalisation, conditions de travail).
- 81.** Dans le secteur des télécommunications et des centres de contacts, des accords-cadres internationaux ont été signés par UNI Global Union et les entreprises suivantes: France Telecom, Portugal Telecom, OTE (Grèce), Telefónica, Telenor, Indosat (Indonésie), Tel Telecomunicações (Brésil) et Telkom Indonesia¹⁸. Ces accords renvoient aux normes internationales du travail et aux droits et principes fondamentaux au travail. Certains d'entre eux (par exemple, l'accord Telefónica de 2014) appellent notamment les entreprises et les syndicats à œuvrer en faveur d'une application le long des chaînes d'approvisionnement, notamment chez les sous-traitants et dans le cadre du travail externalisé, afin que les travailleurs engagés dans des relations d'emploi atypiques puissent bénéficier de conditions de travail décentes, d'une protection adéquate de leur sécurité et de leur santé, du droit de se syndiquer et de négocier collectivement, de l'accès à la sécurité sociale et de perspectives d'emploi pour l'avenir.

¹⁸ https://www.unglobalcompact.org/Issues/Labour/Global_Framework_Agreements.html.

Bibliographie

- Amante, M. (2010): «Offshored work in Philippines BPOs», dans l'ouvrage publié sous la direction de J. Messenger et N. Ghoshesh (2010): *Offshoring and working conditions in remote work* (Basingstoke, Palgrave Macmillan), pp. 101-134.
- Batt, R.; Doellgast V.; Kwon, H. (2005): «U.S. Call Center Industry Report 2004 – National Benchmarking Report, HR Practices and Performance», CAHRS Working Paper 05-06 (Ithaca, New York, Cornell University).
- Bearing Point (2012): *Les centres de relation client face à la crise: Croissance en 2011, incertitude en 2012* (Paris, Baromètre des Outsourcers, Bearing Point).
- Belt, V. (2002): «A female ghetto? Women's careers in call centres», *Human Resource Management Journal*, vol. 12, n° 4, pp. 51-66.
- Benner, C.; Lewis, C.; Omar, R. (2007): «The South African call centre industry – A study of strategy, human resource practices and performance», dans le cadre du Global Call Centre Industry Project (Pennsylvania State University/University of Witwatersrand/University of the Western Cape).
- Bureau international du Travail (BIT) (2002): «Conclusions sur l'emploi, l'employabilité et l'égalité des chances dans les services des postes et télécommunications», *Note sur les travaux, Réunion tripartite sur l'emploi, l'employabilité et l'égalité des chances dans les services des postes et télécommunications, Genève, 13-17 mai 2002*.
- (2006): *La relation de travail*, rapport V (1), Conférence internationale du Travail, 95^e session, Genève.
- (2009): *Conjuguer flexibilité et sécurité pour favoriser le travail décent et Rapport de la Commission de l'emploi et de la politique sociale*, Conseil d'administration, 306^e session, Genève, novembre 2009 (documents GB.306/ESP/3/1 et GB.306/12(Rev.)).
- (2012b): *Decent Work Indicators. Concepts and definitions*, manuel du BIT, 1^{re} édition (Genève, BIT/Union européenne).
- (2013a): *Vers le centenaire de l'OIT: Réalités, renouveau et engagement tripartite*, rapport du Directeur général, rapport 1 (A), Conférence internationale du Travail, 102^e session, Genève.
- (2013b): Conclusions concernant la discussion récurrente sur le dialogue social, *Compte rendu provisoire*, n° 11, Conférence internationale du Travail, 102^e session, Genève.
- (2014): *Réunions sectorielles et techniques pour 2013-14 et Programme des activités sectorielles pour 2014-15*, Conseil d'administration, 322^e session, Genève, novembre 2014 (document GB.322/POL/4).
- (2015a): *Les formes atypiques d'emploi, Rapport pour discussion à la Réunion d'experts sur les formes atypiques d'emploi*, Genève, 16-19 février 2015.
- (2015b): *L'initiative du centenaire sur l'avenir du travail*, rapport du Directeur général, rapport I, Conférence internationale du Travail, 104^e session, Genève.
- Business Processing Association Philippines (BPAP) (2012): *BPO in the Philippines* (Manille, BPAP).

-
- Business Process enabling South Africa (BPeSA) (2013): *2012-13 Key Indicator Report* (Le Cap, BPeSA).
- Centre pour la promotion des importations en provenance des pays en développement (CBI) (2012): *CBI market information database*, disponible à l'adresse suivante: www.cbi.eu.
- Commission européenne (2010) : *Dialogue social sectoriel européen – Evolutions récentes – Edition 2010* (Luxembourg), p. 19.
- Confédération générale du travail (CGT) (2010): *Les centres d'appels: point sur nos connaissances du secteur 2010* (Paris, CGT).
- Contact Center Association of the Philippines (CCAP) (2013). «Contact centres in the Philippines», exposé à la Conférence CCAP/BPAP, 27-29 août 2013.
- Contact Babel (2013a): *US Contact Centers in 2013: The state of the industry* (Newcastle, Contact Babel).
- (2013b): *UK Contact Centres in 2013: The state of the industry* (Newcastle, Contact Babel).
- Contact Centre Canada (CCC) (2009): *Human resource trends in the contact centre sector* (Ottawa, CCC).
- Customer Contact Association (CCA) (2012): *The future of customer service* (Glasgow, CCA).
- D'Cruz, P.; Noronha, E. (2013): «Hope to despair: The experience of organizing Indian call centre employees», *Indian Journal of Industrial Relations* (New Delhi), vol. 48, n° 3, pp. 471-486.
- del Bono, A. et coll. (2013): «Call centres' employment practices in global value networks: A view from Argentina as a receiving economy», *Economic and Industrial Democracy*, 34(4), pp. 693-717.
- Doellgast, V. (2009): «Still a coordinated model? Market liberalization and the transformation of employment relations in the German telecommunications industry», *Industrial and Labor Relations Review*, 63(1), pp. 3-23.
- Doellgast, V.; Sarmiento-Mirwaldt, K.; Benassi, C. (2013): *Alternative routes to good jobs in the service economy: Employment restructuring and human resource management in incumbent telecommunications firms*, rapport final de projet ESRC Grant RES-061-25-0444 (London School of Economics, juillet 2013).
- Dossani, R.; Kenney, M. (2007): «The next wave of globalisation: relocating service provision to India», *World Development*, vol. 35 n° 5, pp. 772-91.
- Department for Trade and Industry (DTI) (2004): *The UK contact centre industry – A Study* (Londres, DTI).
- Durbin, S. (2006): «Gender, skills and careers in UK call centres», dans l'ouvrage publié sous la direction de J. Burgess et J. Connell: *Developments in the call centre industry: Analysis, changes and challenges* (Londres, Routledge), pp. 117-135.

-
- Ebisui, M. (2012): *Non-standard workers: Good practices of social dialogue and collective bargaining*, Département des relations professionnelles et des relations d'emploi, document de travail n° 36 (Genève, BIT).
- The Economist* (2013): «Here, there and everywhere: Special report on outsourcing and offshoring» (Londres, 19 janvier 2013).
- Eurofound (2011): *From national to sectoral industrial relations: Developments in sectoral industrial relations in the EU* (Luxembourg), http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1110en.pdf.
- Fortunato, V. (2013): «Labor organization and employment relations in Italian call centers during the crisis», *Revue interventions économiques* (Montréal), vol. 47.
- Frost et Sullivan (2013): *Brazil's contact center outsourcing services market 2013* (São Paulo, Frost & Sullivan).
- Gorjup, M.T.; Valverde, M.; Ryan, G. (2008): «Promotion in call centres: opportunities and determinants», *Journal of European Industrial Training*, vol. 32, n° 1, pp. 45-62.
- Germany Trade and Invest (GTAI) (2013): *Industry overview – business services in Germany* (Berlin, GTAI), n° 2013/144.
- Holman, D. (2013): «An explanation of cross-national variation in call centre job quality using institutional theory», *Work, Employment and Society*, vol. 27, n° 1, pp. 21-38.
- Holman, D.; Bart, R.; Holtgrewe, U. (2007): *The Global Call Centre Report: International perspectives on management and employment* (Ithaca, New York, Cornell University).
- Holtgrewe, U. (2005): *Call centres in Germany – Preliminary findings from the Global Call Centre Project – Germany* (Duisburg, Duisburg/Essex University).
- International Data Corporation (IDC) (2011): *Latin American Market Summary* (Framingham, Massachusetts, IDC).
- Incomes Data Services (IDS) (2013): *Pay and conditions in call and contact centres, 2012-13* (Londres, IDS/Thomson-Reuters).
- Instituto Mexicano de Teleservicios (IMT) (2012): *Sueldos y compensaciones en centros de contacto* (Mexico, IMT).
- Independent Research Intelligence (IRI) (2012): *Report on call centres in Denmark* (Copenhague, IRI).
- Invest in Poland (2009): *Onshore, Nearshore, Offshore: Unsure* (Varsovie, Jones Lang LaSalle).
- Invest Sweden (2013): *Swedish contact centres* (Stockholm, IS).
- Egypt Information Technology Development Industry Agency (ITIDA) (2011): *Destination Egypt: ITO-BPO value proposition* (Le Caire, ITIDA).
- Kaulkin Ginsberg (2011): *Customer Relationship Management Outsourcing Industry Report* (Rockvill, Maryland, Kaulkin Ginsberg).
- Lanciano-Morandat, C.; Nohara, H.; Tchobanian, R. (2005): *French Call Centre Report 2004* (Aix-en-Provence, Laboratoire d'économie et de sociologie du travail (LEST)).

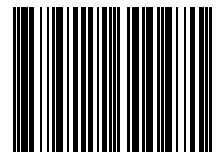
-
- Liu, G. (2014): *Private employment agencies and labour dispatch in China*, Programme des activités sectorielles, document de travail n° 293 (Genève, BIT).
- Lloyd, C.; Payne, J. (2009): «'Full of sound and fury, signifying nothing': interrogating new skill concepts in service work – the view from two UK call centres», *Work, Employment and Society*, vol. 23, n° 4, pp. 617-634.
- Messenger, J.; Ghosheh, N. (dir. de publication) (2010): *Offshoring and working conditions in remote work* (Basingstoke, Palgrave Macmillan).
- National Association of Software and Service Companies (NASSCOM) (diverses années): *Strategic Review* (New Delhi).
- (2008): «The IT-BPO Sector in India», *Strategic Review* (New Delhi).
- (2010): «The IT-BPO Sector in India», *Strategic Review* (New Delhi).
- (2013): «The IT-BPO Sector in India», *Strategic Review* (New Delhi).
- NASSCOM-McKinsey (2009): *Perspective 2020: Transform business, transform India* (New Delhi, NASSCOM-McKinsey).
- Office for National Statistics (ONS) (2010): *Standard Occupational Classification, 2010 – Volume 1, Structure and Description of Unit Groups* (Londres, ONS).
- Ovum (2013): *Offshored and outsourced IT and Information Technology Enabled Services (ITES) in the Philippines* (Ovum Consultants).
- Oxford Business Group (2012): *The Report: Morocco* (Londres, Oxford Business Group).
- Ross, P.; Bamber, G.J. (2009): «Strategic choices in pluralist and unitarist employment relations regimes: A study of Australian telecommunications», *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 63, n° 1, pp. 24-41.
- Scholarios, D.; Taylor, P. (2011): «Beneath the glass ceiling: Explaining gendered role segmentation in call centres», *Human Relations*, vol. 64, n° 10, pp. 1291-1319.
- Strandberg, C.; Sandberg, A. (2012): *Call centres in Sweden* (Stockholm, National Institute for Working Life).
- Švigir, M. (2013): *Sectoral social dialogue in EU 12 and candidate countries* (Bruxelles, Confédération européenne des syndicats/Centre international de formation de l'OIT)
- Taylor, P. (2009): *Impact of crisis on Indian BPO: Report for Scottish Development International* (Glasgow, University of Strathclyde).
- (2010): «Remote work from the perspective of developed economies: A multicountry synthesis», dans l'ouvrage publié sous la direction de J. Messenger et N. Ghosheh, 2010, *Offshoring and working conditions in remote work*, pp. 17-59.
- (2013): «Bringing it all back home: Reshoring contact centres», article pour la conférence intitulée «Integrating Labour and Skills into Global Value Chains Workshop» (University of Birmingham, 25 avril 2013).
- Taylor, P.; Anderson, P. (2012): *Contact centres in Scotland – The 2011 Audit* (Glasgow, Scottish Development International).

-
- Taylor, P.; Bain, P. (2006): «Employment relations in Indian call centres», dans l'ouvrage publié sous la direction de J. Burgess et J. Connell: *Developments in Call Centres* (Londres, Routledge).
- (2007): «Reflections on the call centre – a reply to Glucksmann», *Work, Employment and Society*, vol. 21, n° 2, pp. 349-362.
- Taylor, P. et coll. (2013): «The experience of work in Indian domestic call centres», *International Journal of Human Resource Management*, vol. 24, n° 2.
- Venco, S. (2010): «Remote work in Brazil», dans l'ouvrage publié par J. Messenger et N. Ghosheh, 2010, *Offshoring and working conditions in remote work*, pp. 135-61.
- Vincent, R.; McKeown, L. (2008): «Tendances dans l'industrie des centres d'appels», *Série d'études analytiques – Division des industries de service* (Ottawa, Statistique Canada).



Département des politiques sectorielles
Bureau international du Travail (BIT)
4, route des Morillons
CH-1211 Genève 22
Suisse

ISBN 978-92-2-230047-1



9 789222 300471