



Le centre d'appel, un travail décent ?

La situation des jeunes travailleurs aux Philippines

La croissance du travail en centre d'appel

Les centres d'appel constituent l'un des secteurs de l'économie philippine où la croissance est la plus rapide. De quelques centres dans l'agglomération de Manille il y a cinq ans, l'industrie s'est étendue à 124 centres éparpillés dans tout le pays et employant quelque 112 000 travailleurs. La main-d'œuvre consiste principalement en des agents de centre d'appel ou des représentants de service clientèle qui traitent des transactions par téléphone.

Les centres d'appel sont le plus grand secteur de l'industrie d'externalisation de processus d'affaires des Philippines (Business Process Outsourcing, BPO), soit 70 % de l'emploi total. L'industrie d'externalisation du processus d'affaires devrait concerner un million d'emplois en 2010, date à laquelle ses revenus devraient dépasser les 12 milliards de dollars, l'équivalent de l'aide financière actuellement envoyée par les travailleurs expatriés.

Si les prévisions de l'industrie exagèrent probablement la taille et l'importance du secteur, il ne fait aucun doute que l'industrie des centres d'appel connaît actuellement une période de croissance exponentielle. En moins de cinq ans, les Philippines sont devenues l'un des principaux intervenants sur le centre offshore mondial, monopolisant 10 % des revenus de l'industrie à l'échelle mondiale. Les Philippines hébergent parmi les plus grands noms de l'industrie, dont HSBC, Dell, IBM, Accenture et Deutsche Bank. Face à l'industrie d'externalisation philippine, plus petite, avec sa main-d'œuvre hautement qualifiée, ses bas salaires et une infrastructure TI fiable, l'industrie d'externalisation indienne a une concurrente sérieuse.

La capitale des Philippines, Manille, est le cœur de l'industrie du centre d'appel du pays. De nouveaux quartiers d'affaires émergent un peu partout dans la ville pour répondre à la demande croissante d'espaces de bureaux. Les employeurs se déplacent également vers le Sud pour échapper aux loyers élevés, trouver une source nouvelle de main-d'œuvre qualifiée et des salaires plus bas. Cebu City, sur l'île méridionale de Cebu, est devenue le nouveau lieu à la mode pour les nouvelles entreprises.



Le cas présenté dans cette fiche


Illustre l'OMD 1 : la situation présentée correspond à la mise en place de moyens permettant de lutter contre la pauvreté (cible 1A).

Montre les limites de l'OMD 1 : le coût sanitaire et social d'un phénomène présenté comme une des voies de lutte contre la pauvreté (cible 1A) reste très élevé. De plus, on est très loin du travail décent prévu par la cible 1B. Enfin, l'usage des nouvelles technologies n'a pas grand-chose à voir avec « leur mise à portée de tous » (cible 8F).

Va à l'encontre de l'OMD 8 : le modèle d'externalisation présenté contredit le « partenariat mondial » développé dans la cible 8A.



Le centre d'appel, un travail décent ? La situation des jeunes travailleurs aux Philippines



— EN TOUT JUSTE CINQ ANS, PLUS DE 120 CENTRES D'APPEL ONT OUVERT LEURS PORTES DANS L'AIRE MÉTROPOLITAINE DE MANILLE ET DANS LES GRANDES VILLES DES PHILIPPINES.

La crise de l'emploi et le chômage des jeunes

La croissance de l'emploi dans l'industrie du centre d'appel revêt une importance capitale pour l'économie philippine. L'industrie a décollé lors d'une crise profonde de l'emploi. Depuis 2000, le chômage flirte avec des taux record, passant de 10 % en 1998 à 11,3 % en 2005.

La crise de l'emploi s'est fait jour durant une période de dix années de croissance économique progressive, interrompue par une brève récession en 1998. La période 1995-2005 fut marquée par une série de réformes structurelles destinées à ouvrir l'économie philippine aux marchés mondiaux. Ces réformes ont généré des progrès économiques constants, sans toutefois parvenir à créer de l'emploi en suffisance.

Le manque d'emplois adéquats a touché durement les jeunes travailleurs de 15 à 24 ans. Seuls quatre Philippines sur dix dans cette tranche d'âge avaient un emploi en 2005. Par ailleurs, un million de jeunes arrivent chaque année sur le marché de l'emploi. Les jeunes universitaires souffrent eux aussi de la pénurie de travail. L'absence de perspectives professionnelles pour les Philippines éduqués a alimenté une nouvelle vague d'émigration des travailleurs hautement qualifiés.

Dans ce contexte, la croissance des centres d'appel est devenue une source d'emploi pour les jeunes universitaires, attirés par le secteur de la haute technologie et les salaires supérieurs à la moyenne. Le gouvernement du président Arroyo a considérablement investi dans le secteur et a fait l'éloge de l'industrie pour donner aux jeunes une solution alternative bien rémunérée à l'émigration à l'étranger.

« Nous répondons à 40 à 70 appels par jour, c'est vraiment dur. Imaginez-vous parlant à quelqu'un que vous ne connaissez pas, vous devez tout traiter pour elle, dans des délais très serrés, et faire cela tous les jours, 70 fois par jour. »

UN AGENT FÉMININ, 22 ANS

La pénurie de main-d'œuvre et l'indice élevé de rotation du personnel

En dépit du taux élevé de chômage parmi les jeunes, les employeurs se plaignent d'une pénurie de main-d'œuvre dans le secteur des centres d'appel. L'explication invoquée est que le pool de travailleurs dotés des compétences requises dans les centres d'appel est limité, principalement une bonne connaissance de l'anglais. L'industrie et le gouvernement collaborent pour augmenter l'offre de recrues qualifiées : techniques d'embauche plus créatives, amélioration de l'enseignement de l'anglais, installation à proximité des collèges et des universités pour recruter de jeunes diplômés, etc.

Toutefois et dans une large mesure, on peut affirmer que la pénurie de main-d'œuvre est imputable à l'indice élevé de rotation du personnel dans l'industrie des centres d'appel. Une étude de 2004 estime à 20 % le taux de diminution des effectifs. En moyenne, les travailleurs restent dans l'industrie pour une courte période de 18 mois. Cette même étude révèle que 65 % des travailleurs quittent leur entreprise pour un concurrent. Ces résultats concernent les centres d'appel qui travaillent pour le marché intérieur. Toutefois, l'étude indique également que ceux qui externalisent les centres d'appel ou qui alimentent les comptes étrangers présentent des indices de rotation du personnel et des taux d'absentéisme encore plus élevés.

Il en ressort qu'avec une demande de nouveaux travailleurs qui augmente annuellement de 20 à 40 %, l'indice élevé de rotation du personnel multiplie par deux le besoin total en nouveaux travailleurs. En d'autres termes, près de la moitié de la main-d'œuvre embauchée dans les centres d'appel au cours d'une année est censée remplacer les travailleurs qui quittent leur emploi. Comme le démontre cette étude, le taux élevé de diminution des effectifs de l'industrie découle des conditions de travail, si exigeantes pour les travailleurs que ceux-ci n'ont d'autre choix que de quitter leur emploi.

La vie dans un centre d'appel

La présente étude de cas porte sur les conditions de travail dans l'industrie des centres d'appel aux Philippines, vues sous l'angle du travail décent. Elle part du principe selon lequel le travail décent est une impérieuse nécessité dans le secteur pour faire face à l'indice élevé de rotation du personnel et créer des emplois adéquats pour les jeunes universitaires. Nous examinons ici de près les conditions dans cette industrie, à la lumière des expériences des travailleurs eux-mêmes. L'étude se limite aux entreprises qui externalisent pour pourvoir aux besoins de sociétés étrangères.

Le centre d'appel externalisé est une organisation de sociétés qui pourvoit sous un seul toit aux besoins de comptes multiples. On entend par compte le service clientèle par exemple, le service des ventes ou le support technique pour différentes industries comme le secteur bancaire, les télécommunications et les services publics. Un compte peut employer entre 50 et 2 000 travailleurs. Partant, un site de centre d'appel peut compter une main-d'œuvre de plusieurs centaines jusqu'à des dizaines de milliers d'employés. La majeure partie de la main-d'œuvre est faite d'agents, de jeunes diplômés entre 20 et 40 ans, attirés par les salaires élevés. Ces travailleurs gèrent des transactions par téléphone, en équipes à horaires décalés, pendant huit à dix heures d'affilée.

En tant qu'entreprise externalisée, le centre d'appel est considéré comme un tiers fournisseur qui fournit un service au nom de la société cliente. L'agent est le représentant du client, en interaction directe avec les clients du client et effectuant un travail pour le compte du client. En ce sens, l'agent se situe lui-même à l'intersection de différentes demandes. Techniquement, il est employé par le fournisseur mais le travail que l'agent effectue se fait au nom du client.

Dans ce contexte, le travailleur peut être soumis à une grande pression : il est contraint de fournir des services dans des conditions qu'il connaît à peine et qu'il ne contrôle pas vraiment. Ces conditions sont fixées par des accords de service entre le client et le fournisseur, sur la base de normes de performance et de productivité. Ces accords s'appuient sur des « mesures » ou des cibles qui d'ordinaire englobent le nombre d'appels traité, la durée des appels, une évaluation de la qualité et les ventes. Ces mesures sont utilisées pour noter le personnel et déterminer promotions, récompenses ou réprimandes.

Les horaires de travail atypiques, et particulièrement le travail de nuit posté - organisé en équipes successives se relayant aux mêmes postes de travail - provoqueraient des perturbations de l'horloge biologique interne. Celle-ci régule l'alternance des périodes de veille et de sommeil. À long terme, l'exposition nocturne à la lumière bloque la synthèse d'une hormone, la mélatonine, ce qui induit une baisse des défenses immunitaires. Elle est également responsable de la dérégulation de certains gènes pouvant aboutir à la formation de cellules cancéreuses.

Cf. avis rendu par le Centre international de recherche sur le cancer (IARC/CIRC), agence de l'Organisation mondiale de la santé (OMS).



LE GOUVERNEMENT A RÉCEMMENT ANNONCÉ QU'IL INJECTERAIT UN MILLIARD DE PESOS DANS CETTE INDUSTRIE, CE QUI PERMETTRAIT DE CRÉER DIX MILLIONS D'EMPLOIS D'ICI À 2010.

Niveau élevé de stress et contrôles stricts

Dans tous les centres d'appel, les conditions de travail sont intenses et la pression immense, car les agents doivent se plier à des objectifs de performance stricts. Ils sont soumis à un contrôle et à une surveillance continus. Les agents qualifient leur travail de « répétitif », « d'un robot », « stressant ». Un travail de recherche décrit le travail comme « une chaîne d'assemblage dans la tête », avec des agents qui gèrent un flot continu d'appels, de manière comparable à celle d'une bande transporteuse dans une usine.

La technologie permet de garantir qu'il n'y a pas de répit entre les appels, et soumet les agents à une pression constante. Elle les contraint à traiter les appels rapidement en faisant apparaître sur un écran le nombre d'appels en attente, le temps d'attente moyen et les cibles de productivité sur des panneaux d'affichage électroniques. En outre, ils sont régulièrement contrôlés, d'ordinaire par une personne chargée d'écouter les appels et d'évaluer leurs performances. Ils se voient décerner des scores de qualité qui, avec le temps, peuvent déboucher soit sur des bonus en argent liquide et des promotions, soit sur des mises en gardes, voire un licenciement. Les employés du côté client peuvent eux aussi écouter les appels. Dans certains cas, des agents ont été licenciés alors qu'ils étaient au téléphone, après avoir été évalués à distance par le client. L'incertitude quant à la durée du contrat peut être une source constante de stress, en particulier dans une industrie où les travailleurs ne bénéficient d'aucune protection syndicale.

La cadence du travail est telle que les agents n'ont aucun contrôle sur leurs horaires journaliers. Les centres d'appel maximisent l'efficacité et la productivité en imposant des horaires serrés, où les exigences sont calculées sur le volume d'appels escompté. Les travailleurs sont obligés de respecter des horaires stricts quant aux pauses et aux heures passées au téléphone. Même le passage aux toilettes est sévèrement contrôlé : les infections des voies urinaires sont légion et attribuées aux pauses toilettes trop rares et trop réglementées.

Une autre source de pression provient des appels eux-mêmes. Certains agents pensent qu'ils ne disposent pas d'informations suffisantes sur l'entreprise cliente pour traiter correctement les appels. Négocier avec des clients agressifs ou en colère fait partie du lot quotidien du travail d'agent, étant donné que la plupart des comptes concernent des contentieux de facturation, le dépannage de produits défectueux et le service clientèle. Souvent, les nerfs sont mis à l'épreuve. Non seulement les agents sont priés de faire preuve d'« empathie » et d'être aimables avec le client, mais encore ils doivent trouver une solution quel que soit le problème, dans des délais extrêmement courts.

Le conflit potentiel entre l'appelant et l'agent se trouve compliqué par le fait que l'entreprise est externalisée. Non seulement les agents sont obligés de respecter le fuseau horaire des appelants, ils sont en outre contraints d'adopter une attitude similaire, plus « occidentalisée ». Un agent d'un compte « outline » raconte comment les travailleurs doivent modifier leur accent et leur nom, car « à aucun moment on ne peut se rendre compte qu'on n'est pas aux États-Unis. Si on vous pose la question, dites que vous êtes quelque part en Virginie ». Les agents sont habitués au racisme et à la maltraitance verbale durant les appels. Plusieurs travailleurs signalent des cas où les clients ont insisté pour parler à « un américain » ou ont commencé par demander « Où êtes-vous situés ? ». D'autres appelants adoptent simplement une attitude paternaliste avec l'agent.



« La vie dans un centre d'appel peut être comparée à celle d'un insecte qui s'approche toujours plus près de la flamme et qui finalement s'y brûle les ailes... »



— LA TECHNOLOGIE PERMET DE GARANTIR QU'IL N'Y A PAS DE RÉPIT ENTRE LES APPELS, ET SOUMET LES AGENTS À UNE PRESSION CONSTANTE, LES CONTRAIGNANT À TRAITER LES APPELS RAPIDEMENT.

Travail de nuit et mauvaise santé

Dans l'ensemble, les travailleurs détestent presque tous travailler la nuit. Nombreux sont ceux qui se plaignent de ne pas parvenir à dormir pendant la journée. Le manque de sommeil est aggravé par le travail à horaire décalé ; de plus, dans beaucoup de centres d'appel, les horaires changent toutes les semaines. Ces changements accroissent encore l'insatisfaction et le sentiment d'impuissance des travailleurs. Ils doivent non seulement se plier aux horaires de nuit, mais encore s'adapter aux horaires irréguliers. Les risques pour la santé et l'impact psychologique du travail de nuit sont bien connus : maladies cardio-vasculaires, troubles gastro-intestinaux et problèmes de stérilité. Le sommeil, le régime et les habitudes alimentaires sont tous altérés par le travail de nuit. Les personnes interrogées imputent à leurs horaires de travail la responsabilité de toute une série de troubles comme des maux de tête, des ulcères et des problèmes gastro-intestinaux, ainsi que des maladies de la sphère ORL. Certains travailleurs sont contraints de se rendre au travail en mauvaise santé, en ayant peu ou pas dormi, dans un état qui ne leur permet pas de faire face à une charge de travail intense et épuisante.

Les travailleurs qui sont vraiment malades parviennent difficilement à prendre congé pour récupérer. D'ordinaire, les centres d'appel mettent en place des politiques de présence très strictes pour décourager les retards et les absences. Dans certaines sociétés, toutes les absences sont punies par des mesures disciplinaires, et le cumul des jours de congé maladie constitue un motif suffisant de licenciement. Un travailleur s'est par exemple vu présenter un compte-rendu d'incident pour ne pas s'être présenté malade au travail, alors qu'il était hospitalisé.

Le travail de nuit met par ailleurs en péril la sécurité des travailleurs. Si les agents relèvent d'une part rapidement les avantages – « il n'y a pas de circulation, il fait moins chaud et il y a moins de monde » - ils soulignent d'autre part les dangers de devoir faire l'aller-retour entre le travail et leur domicile, tard la nuit ou très tôt le matin. Les agressions et le harcèlement sont si répandus qu'ils sont considérés comme un risque professionnel.

Par ailleurs, les travailleurs déplorent l'isolement social engendré par les équipes de nuit et les horaires imprévisibles. Ils se plaignent de ne pouvoir assister aux fêtes de famille et de perdre des amis, faute de temps pour les voir. Les week-ends et les jours fériés se passent souvent au travail, loin de la famille. Toutefois, pour certaines femmes, les horaires de nuit sont considérés comme un avantage car elles peuvent rester à la maison en journée, lorsque les enfants sont éveillés. Certaines mères choisissent de sacrifier quelques heures de sommeil pour passer du temps avec leurs enfants.



« Vous avez juste envie de dire au client « Me considérez-vous moins comme une personne parce que je travaille dans un centre d'appel et que je suis Philippine ? » »

« J'en suis même arrivée au point où je pleurais déjà dans mon lit. Je n'avais que quelques heures de sommeil devant moi avant de recommencer à travailler et je ne parvenais pas à dormir. C'est tellement frustrant, vous finissez par aller au travail fatiguée, avec une ou deux heures de sommeil derrière vous. »

UN AGENT FÉMININ, 24 ANS



— LA CROISSANCE DE L'INDUSTRIE DES CENTRES D'APPEL A OUVERT UN CRÉNEAU PROFESSIONNEL POUR LES JEUNES TRAVAILLEURS ÉDUQUÉS, LOURDEMENT TOUCHÉS PAR LE CHÔMAGE.

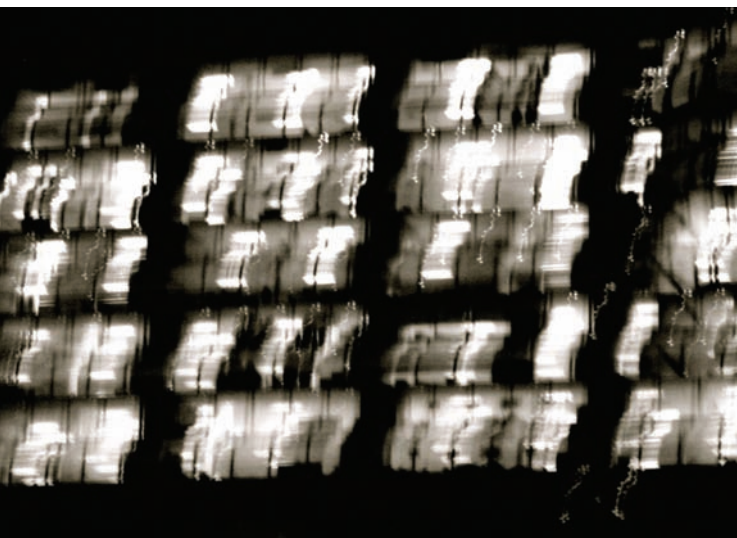
Travail décent et centres d'appel

Dans quelle mesure l'industrie des centres d'appel crée-t-elle, selon les termes de l'OIT, des possibilités pour les femmes et les hommes de décrocher un travail décent et productif dans des conditions de liberté, d'équité, de sécurité et de dignité humaine ?

Selon l'étude conduite par le LEARN, les centres d'appel offrent pas un travail décent en raison de lacunes dans les domaines suivants :

- **La création d'emploi** : la croissance spectaculaire de l'industrie des centres d'appel aux Philippines a ouvert un créneau professionnel pour les jeunes travailleurs éduqués, lourdement touchés par le chômage. Toutefois, les taux élevés de diminution des effectifs signifient que la croissance net des emplois est exagérée ; puisque les travailleurs restent moins de deux ans dans l'industrie, rien ne permet d'affirmer que les centres d'appel puissent constituer une solution à long terme au chômage.
- **Les droits des travailleurs** : L'industrie des centres d'appel fournit des emplois certes mieux rémunérés que la moyenne mais sans réunir les conditions du travail décent. Les travailleurs sont confrontés à une lourde charge de travail intensif, sous surveillance stricte. Les équipes de nuit et les horaires irréguliers ont de lourdes conséquences sur le bien-être des travailleurs.
- **La protection sociale** : La sécurité des revenus est un aspect de la protection sociale. Or, la sécurité de l'emploi n'existe pour ainsi dire pas dans l'industrie des centres d'appel. Cette situation peut jouer en faveur des travailleurs qui vont d'un emploi à l'autre dans l'espoir de gagner plus. Toutefois, l'insécurité de l'emploi est aussi une préoccupation pour les travailleurs, étant donné que l'emploi est souvent lié à des comptes d'entreprise spécifiques, et que l'examen des performances individuelles peut déboucher sur un renvoi.
- **Le dialogue social** : L'absence de syndicats dans les centres d'appel signifie que les travailleurs ne possèdent ni voix collective, ni représentation individuelle. L'expérience ailleurs prouve que les travailleurs des centres d'appel peuvent être recrutés avec succès par les syndicats et qu'il est possible d'inscrire leurs intérêts au programme des négociations collectives.

LA MAJEURE PARTIE DE LA MAIN-D'ŒUVRE EST FAITE D'AGENTS, SOIT DE JEUNES DIPLOMÉS ENTRE 20 ET 40 ANS, ATTIRÉS PAR LES SALAIRES ÉLEVÉS.





DANS TOUS LES CENTRES D'APPEL, LES CONDITIONS DE TRAVAIL SONT INTENSES ET LA PRESSION IMMENSE, CAR LES AGENTS DOIVENT SE PLIER À DES OBJECTIFS DE PERFORMANCE STRICTS ET SONT SOUMIS À UN CONTRÔLE ET À UNE SURVEILLANCE CONTINUUS

Tous les pays sont concernés. Évolution des conditions de travail et impact sur la santé

Entre le 19^{ème} et le 20^{ème} siècle, les tâches insalubres et les conditions d'hygiène et de sécurité au travail semblent s'être améliorées. Cependant, la recherche de l'amélioration de la compétitivité a accentué la logique de surexploitation de la main d'œuvre dans l'organisation du travail et de nouvelles formes d'organisation ont fait leur apparition.

Ces organisations, plus exigeantes sur le plan de l'intensité, ont engendré une hausse des horaires de nuit, des postures de travail plus contraignantes..., et se sont révélées extrêmement dangereuses pour la santé. Dans le même temps, des scandales, comme celui de l'amiante*, ont éclaté, faisant apparaître au grand jour les maladies à effets différés provoquées par l'utilisation de produits cancérogènes dont les risques étaient connus depuis très longtemps. Or, les maladies professionnelles reconnues par la Loi, ne représentent qu'une faible partie des conséquences néfastes de certaines méthodes de travail sur la santé.

Les relations entre stress, épuisement professionnel, fatigue, irritabilité, cancers, troubles musculo-squelettiques, maladies cardio-vasculaires... et le travail ne sont pas faciles à reconnaître car certains troubles comme les troubles du sommeil peuvent avoir plusieurs origines, professionnelles et non professionnelles. Le chercheur américain Robert Karasek a établi dans les années 1980 un modèle de stress simplifié et a montré que le bien-être au travail était d'ordre multidimensionnel.

Trois dimensions sont à considérer :

- le degré d'exigence du travail,
- le degré d'autonomie accordé aux travailleurs,
- le soutien social (collègues, entourage familial...).

La combinaison d'une forte exigence, d'une faible autonomie et d'un faible soutien social conduit à une situation de détresse et à une augmentation des risques pour la santé.

Trois enquêtes européennes sur les conditions de travail dans les années 1990 ont fait état « d'une légère dégradation de nombreuses conditions physiques de travail, comme l'exposition à des postures douloureuses ou fatigantes, au port de charges lourdes, au bruit ou à la chaleur ». Le rapport européen de 2000 sur les conditions de travail en Europe révèle que 60 % des européens estiment que le travail affecte leur santé. 23 % font état d'une fatigue générale et 28 % se déclarent stressés par leur travail. En 2002, ils sont 21,9 % à considérer être victime de fatigue au travail. Il en coûte 20 milliards d'euros à l'Union européenne en temps de travail perdu et en coûts de santé.

* Statistiques France

Conclusions

Les centres d'appel aux Philippines ont le potentiel de devenir une source majeure d'emploi pour les jeunes universitaires philippins. Néanmoins, l'absence de travail décent dans le secteur a engendré un indice de rotation du personnel et un taux d'absentéisme élevés. Les centres d'appel perdent des employés aussi vite qu'ils en embauchent.

Pour remédier à ce problème, il faut :

Récolter des statistiques exactes sur l'industrie des centres d'appel. Les responsables politiques ont besoin d'informations pour évaluer la contribution réelle de l'industrie à la création d'emploi, à l'investissement et aux recettes en devises.

Mener à bien des travaux de recherche sur la nature du travail dans les centres d'appel et l'impact sur le bien-être des travailleurs. Ces études sont indispensables pour remédier aux trois grands problèmes auxquels se heurte cette industrie : un indice de rotation du personnel et un taux d'absentéisme élevés, la sous-utilisation du capital humain ainsi que la santé et la sécurité des travailleurs.

Élaborer une politique gouvernementale adéquate quant aux conditions de travail dans l'industrie des centres d'appel. L'absence de travail décent dans l'industrie des centres d'appel exige l'intervention du gouvernement pour protéger les travailleurs, en particulier au niveau des contrats entre les centres d'appel et les corporations de clients qui exercent une pression injustifiée sur les travailleurs.

Encourager l'affiliation à un syndicat. La rotation rapide du personnel dans l'industrie représente un défi pour les syndicalistes, mais l'expérience dans d'autres pays démontre qu'il est possible et nécessaire d'organiser les travailleurs temporaires.

Ressources

Action Programme for Decent Work: Philippines.
ILO (2005).

The 2004 Call Centre Industry Study: Dynamic Asian Markets.
Kelly Services (2004).

Analysis of the Philippine Business Process Outsourcing Sector (BPO).
Ramos, N., Estrada, G., Felipe, J. (2006). Présentation in Powerpoint, document de base per l'Asian Development Outlook 2006, prochaine publication.

Context and Possibilities of Trade Union Organizing in the Philippine Call Center and Business Process Outsourcing Industry: A Survey Report, manuscritto.
Sale, Jonathan e Bool, Lin (2006).

Work organization and the experience of work in call centres.
Taylor, P., Hyman, J., Mulvey, G., and Bain, P. (2002). Work, employment and society 16(1), 133-150.

An assembly line in the head": work and employee relations in the call centre.
Taylor, P., and Bain, P. (1999). Industrial Relations Journal 30(2).

Organisation du travail et stress : approches systématiques du problème à l'attention des employeurs, des cadres dirigeants et des représentants syndicaux, OMS, série protection de la santé des travailleurs n°3.
www.who.int/occupational_health/publications/stress/fr/index.html

Horaires atypiques de travail, document d'information de l'INRS (Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles).
www.inrs.fr/hm/horaires_atypiques_de_travail.html

« Conditions de travail et santé au travail des salariés de l'Union Européenne : des situations contrastées selon les formes d'organisations », Antoyne Valeyre, rapport du Centre d'Etude pour l'Emploi n°73, nov 2006.
www.cee-recherche.fr/fr/doctrav/travail_conditions_sante_europe_73.pdf

« Organisations du travail et nouveaux risques pour la santé des salariés » rapport du Conseil Economique et Social, 2004.
www.sante-securite.com/rapport-ces.pdf

Les études de cas, disponibles sur le site Internet de SOLIDAR www.solidar.org, ont été publiées par SOLIDAR et le Réseau mondial en janvier 2007. Toutes les photos - sauf indications contraires - ont été réalisées pour SOLIDAR pendant la phase d'élaboration des études de cas. Cette publication a été produite grâce au soutien de l'Union européenne.

Éditeur responsable : Conny Reuter
Rédaction : Sarah Perman, Andrew Beatty
Coordination : Barbara Caracciolo

Responsabilité éditoriale de la présente réédition : Solidarité Laïque
Merci aux contributions du groupe de rédaction de la campagne Demain le monde... :
Carole Coupez, Maud Folkmann, Roland Biache, Philippe Nottin, Bruno Quemada.



www.solidarite-laique.asso.fr

solidar

www.solidar.org



www.sol.soc.be



www.demain-le-monde.org



Publication réalisée avec le soutien du Ministère français des Affaires Étrangères et Européennes et celui de l'Union Européenne