



# Un usage du SMIC contre le salaire

## Le cas des centres d'appels

Nicolas Castel

Sociologue

Centre d'Études de l'Emploi

Les salaires conventionnels des ouvriers et des employés se concentrent aujourd'hui sur le salaire minimum interprofessionnel de croissance (SMIC) et n'en décollent plus [Dares, 2011]. Point de départ de la hiérarchie des salaires dans un grand nombre de branches, il devient en réalité pour les ouvriers et les employés la valeur de leur rémunération sans carrière salariale en perspective.

Or à sa création en 1950, ce salaire minimum (dénommé « garanti » à l'époque) n'a pas vocation à devenir la référence des salariés les plus modestes puisque les *minima* conventionnels sont là pour ça. Il s'agit au contraire pour l'État et le patronat d'éviter les gains abusivement bas [Sellier, 1961] en imposant sur la base de besoins préalablement définis et non d'une reconnaissance du travail ou de la qualification des intéressés, un minimum national permettant à une minorité de survivre.

Pourquoi le SMIC est-il devenu aujourd'hui une norme ? Parce qu'en usant de ce dernier, les employeurs peuvent s'affranchir de deux institutions constitutives du salaire : les qualifications négociées dans les conventions collectives et, du fait des exonérations, les cotisations sociales qui font vivre la Sécurité sociale. Le cas des centres d'appels est un bon exemple de cet usage du SMIC contre le salaire, c'est du moins ce qu'on constate à partir d'une enquête portant sur quatre centres d'appels [Petit, Delahaie, Castel, 2011].

### Une compétitivité-coût renforcée par l'exonération des cotisations patronales

Les centres d'appels connaissent depuis plus d'une décennie de profonds changements. Le processus

*En s'appuyant sur une analyse de la formation des salaires dans les centres d'appels, Nicolas Castel montre la manière dont le SMIC a profondément changé de signification : de plancher, il est devenu plafond des rémunérations des employés. Parce qu'il permet de s'exonérer de deux institutions constitutives du salaire - la qualification et les cotisations sociales - le SMIC devient l'horizon d'une carrière salariale et non son point de départ. Cette garantie minimale que constitue le SMIC réduit cependant la rémunération à une logique de besoins à couvrir et nie la qualification des travailleurs ou de leur poste que le salaire est censé reconnaître. En ce sens, on peut lire dans les pratiques de rémunérations et de négociation salariale qui tendent au mieux à égaler le SMIC, encouragées en cela par les politiques publiques d'exonérations de cotisations sociales, un usage du SMIC contre le salaire.*

d'externalisation des centres d'appels – c'est-à-dire la suppression de centres intégrés hier dans de grandes entreprises et la création de centres externalisés (autrement dit « sous-traitants ») – est le premier d'entre eux. Concomitamment, fusions, acquisitions, destructions de centres d'appels par de grands groupes internationaux investissant le marché des prestataires de services ont accompagné cette dynamique.

Bien sûr, l'externalisation n'est justifiée aux yeux des donneurs d'ordres que si les centres externes offrent des services à un meilleur prix que les centres internes. La réduction des coûts est au cœur de leur métier et donc des salaires qu'ils versent. Le résultat est là, si on se fie aux données récoltées durant notre enquête : en 2007, le salaire mensuel brut moyen à l'embauche d'un téléconseiller travaillant dans un centre externe est égal à quelques euros près au SMIC et surtout, il est inférieur de près de 200 € à celui d'un téléconseiller de centre interne. Pour un superviseur embauché à 1,3 SMIC dans un centre externe, la différence avec un superviseur de centre interne atteint même 300 € mensuel.

D'ailleurs, le DRH d'un leader dans le marché de la téléphonie mobile le dit clairement lors d'un entretien : « Nous, on discute sans arrêt des salaires. Les salaires, c'est là qu'est la marge. Qu'est-ce que le donneur d'ordres négocie avec le prestataire ? Il négocie un prix, le prix à l'heure productive, ce que l'on a pour soixante minutes de travail au téléphone. Et ça, les salaires, c'est pour le prestataire 70 % de son coût ». Il s'agit là d'une pratique générale (qui n'exclut pas la possibilité pour un centre d'être rémunéré sur sa performance commerciale, c'est-à-dire les ventes nettes d'un produit particulier).

Comme le signalent les bilans sociaux des centres externalisés étudiés, la main-d'œuvre représente entre 70 et 80 % du chiffre d'affaires, les propos de notre DRH peuvent donc être pris au sérieux. Avec de tels pourcentages, on comprend alors tout l'intérêt des différents groupes à privilégier les formes réversibles de rémunération (les primes *cf. infra*) et surtout à profiter des opportunités légales propres à certains territoires ou sur toute la France comme l'exonération de cotisations sociales jusqu'à 1,6 SMIC. Précisément, les taux de cotisations patronales au régime général de la Sécurité sociale équivalent en moyenne à 30,3 % du salaire brut. Après exonération, ils sont alors compris dans une fourchette allant de 4,3 à 15,9 % du salaire brut. Cette politique, qui dans le discours gouvernemental et patronal a vocation à « pérenniser l'emploi en France », nuit au premier chef aux salariés puisque les exonérations sont équivalentes à une réduction du salaire total (salaire net plus cotisations sociales). Au surplus, la dotation budgétaire versée par l'État à la Sécurité sociale pour compenser ces exonérations revient, comme la TVA sociale d'ailleurs, à faire payer aux contribuables et donc majoritairement aux salariés ce que les employeurs devaient auparavant assumer.

*Pour les employés, le SMIC est devenu non pas le salaire d'embauche mais l'horizon de leur carrière salariale.*

Étant donné le montant des salaires dans les centres d'appels externalisés, ces exonérations peuvent concerner tous les employés, techniciens et agents de maîtrise (ETAM). Pour les employés, le SMIC est même devenu non pas seulement le salaire d'embauche mais l'horizon de leur carrière salariale : aucun des salaires mensuels bruts moyens (primes comprises) qui nous ont été indiqués depuis 2006 ne dépasse 1,1 SMIC pour une population qui a en général le baccalauréat avec souvent deux à trois années d'études supérieures.

Au sujet des exonérations, aucun des délégués syndicaux interviewés ne dispose de ce type d'information. Cependant, un des groupes étudiés donne un ordre de grandeur sur ce point. Il évalue ses « charges sociales patronales » en direction de la Sécurité sociale autour de 15 % de sa masse salariale brute (qui comprend les primes non soumises à cotisations sociales) en 2008 et 16 % en 2009. Or comme nous l'avons souligné plus haut, sans les exonérations et les rémunérations non soumises à cotisations sociales comprises dans sa masse salariale brute, c'est un chiffre proche de 30 % qui aurait dû apparaître. Comment en est-on arrivé à une telle réduction du salaire total ? Le regard doit porter dans et hors de l'entreprise.

## L'imposition du SMIC dans la négociation de branche

La création d'un nouveau marché comme celui des centres d'appels prestataires peut être l'occasion de gripper la régulation salariale de branche pendant plusieurs années. En matière de conventions collectives, tout est à reconstruire.

La convention collective nationale « Prestataires de services dans le domaine du secteur tertiaire » du 13 août 1999 est aujourd'hui la principale référence conventionnelle pour les centres externalisés, qui y ont adhéré en 2002. Cette convention ne s'applique ni aux

centres d'appels filiales de sociétés de télécommunications ni aux centres d'appels intégrés, ces derniers entrant dans le champ d'application de la convention collective nationale des télécommunications du 26 avril 2000.

La convention « Prestataires » n'est donc pas la seule en vigueur au sein des centres d'appels. Au fil des restructurations, fusions et acquisitions, les salariés peuvent dépendre de conventions collectives différentes alors même qu'ils tiennent des postes identiques. La convention collective nationale applicable au personnel des bureaux d'études techniques, des cabinets d'ingénieurs-conseils et des sociétés de conseils du 15 décembre 1987, souvent appelée la « Syntec », fut la convention de référence des centres d'appels externalisés avant leur adhésion à la « Prestataires de services ». Quelques salariés anciennement embauchés relèvent encore de cette convention collective (mais cette situation tend à disparaître).

S'il est difficile de comparer point par point – à niveau de qualification égale par exemple – les différentes conventions collectives en présence, la « Prestataires » offre sans aucun doute moins d'avantages aux salariés que la « Syntec » ou celle des télécommunications. Sur un plan factuel, des droits à la « Syntec » (prime de vacances, majoration de 100 % pour les jours fériés et le dimanche) n'existent pas encore dans la « Prestataires ». Ils sont donc à reconstruire au niveau de la branche. Un ordre de grandeur est par ailleurs instructif. Pour les ETAM, les salaires *minima* conventionnels de la « Syntec » sont toujours supérieurs à ceux de la « Prestataires ». En 2011, ils se répartissent sur une échelle allant de 1 391 à 2 176 € bruts de base mensuels pour la « Syntec » alors que l'échelle des *minima* pour les ETAM de la « Prestataires » s'étend de 1 368 à 1 967 € et ce, sur la base d'un accord non étendu (*i. e.* un accord que seuls les employeurs adhérant aux organisations signataires de la convention collective sont tenus d'appliquer). Pour une comparaison avec les centres d'appels intégrés, confrontons cette échelle des *minima* à une partie de la grille des salaires de la convention collective de télécommunications : pour des activités proches de celles pratiquées dans les centres d'appels externalisés – allant donc des téléopérateurs, des téléconseillers aux responsables d'équipe en centre d'appels –, les salaires pour 2011 sont compris dans une fourchette allant de 1 396 à 2 254 €. Ainsi pour des activités et des qualifications proches, d'une convention à l'autre les salaires bruts de base diffèrent de façon significative.

Il faut noter cependant une réduction de ces écarts salariaux depuis quelques années. Soit, bon an, mal an, les négociateurs de la « Prestataires » travaillent à un rattrapage des *minima* de la « Syntec » et des télécommunications. Soit, à l'inverse, les négociateurs de ces deux dernières conventions peinent à négocier des hausses de salaire et ce faisant, leurs *minima* se rapprochent (très) progressivement de ceux de la « Prestataires ». La lassitude avec laquelle nous ont répondu des représentants des salariés participants à ce type de négociation dans la branche des télécommunications rend plausible la seconde hypothèse. Que s'y passe-t-il en effet ?

Observons une grille de salaires *minima* conventionnels. À chaque statut (employés, cadres) correspond un niveau de classification général (I, II, III, etc.) qui comprend plusieurs coefficients. Un indice de rémunération est associé à chaque coefficient. La rémunération minimale s'obtient en multipliant l'indice de rémunération par la valeur du point. Un des enjeux des accords interprofessionnels ou de branche sur les salaires consiste à augmenter ou non la valeur du point et/ou l'indice de rémunération pour un coefficient donné. Ça, c'est la théorie.

Dans la pratique, l'acteur patronal lance la négociation en proposant un montant de salaire pour chaque coefficient. C'est seulement lorsque les représentants des employeurs et des salariés trouvent un accord minimal sur les montants de salaires que l'augmentation générale – très faible ces dernières années –, la valeur du point et les indices de rémunération sont déterminés, *a posteriori* donc. Négocier les salaires, c'est souvent penser en nominal. L'acteur patronal fait en sorte que la rémunération associée aux quatre premiers coefficients – en l'occurrence les coefficients 120 à 150 de la grille salariale de la « Prestataires » – colle au SMIC et les syndicats présents ont par contre la volonté que le minimum conventionnel dépasse légèrement le SMIC pour anticiper son éventuelle évolution dans l'année. Ces derniers aimeraient bien aussi jouer sur les indices de rémunération pour éviter l'écrasement de la hiérarchie des salaires sur le SMIC mais cette opportunité ne leur est pas donnée. Bref, la négociation des *minima* au niveau de la branche se fait *a minima*. La grille salariale des ETAM ne dépasse pas 1,45 SMIC, les employés pouvant espérer quant à eux atteindre au maximum 1,12 SMIC. Seuls les cadres ont des *minima* qui dépassent 1,6 SMIC, le seuil au-delà duquel on échappe à la réduction de cotisations dite « Fillon ». Dans ce contexte, qu'est-ce qui peut bien se négocier au niveau de l'entreprise ? Étudions le déroulement de la négociation annuelle obligatoire (NAO).

## Une négociation d'entreprise dans le brouillard

Une NAO (dont l'issue peut être un gel des salaires) se fait à l'initiative de l'employeur ou d'une organisation syndicale représentative si douze mois se sont écoulés depuis la dernière négociation. Mais dans certains cas – lors des périodes où le groupe procède à une importante restructuration engageant des suppressions de sites avec leur lot de déplacements et de licenciements – les salariés restants peuvent durant plus de deux ans ne voir aucune NAO se dérouler : le site A peut disparaître un peu plus de douze mois après sa dernière NAO ; et le site A' qui lui succède dispose d'une douzaine de mois pour mettre en place une NAO.

Légalement, lors du premier rendez-vous les informations à remettre aux délégués syndicaux et aux salariés composant la délégation ainsi que le lieu et le calendrier des réunions sont définis. Dans les centres d'appels étudiés, on procède ainsi et la négociation proprement dite débute véritablement à partir de la seconde réunion. L'employeur initie la négociation de lui-même ou après que les délégués syndicaux aient manifesté

de l'impatience.

Le code du travail stipule que les informations diffusées par l'employeur lors des NAO doivent permettre « une analyse comparée de la situation des hommes et des femmes concernant les emplois et les qualifications, les salaires payés, les horaires effectués et l'organisation du temps de travail » (L2242.2). Tous les documents diffusés au comité d'entreprise (les documents comptables et financiers, le bilan social comprenant éventuellement un bilan salarial sur plusieurs années) peuvent en théorie l'être une nouvelle fois à l'occasion de la négociation. Il est étonnant de voir à quel point l'accès à une information pertinente est malaisé pour les délégués syndicaux ou les salariés en général. L'information donnée est nécessairement parcellaire et au final partielle car une bonne information mettrait bien sûr les négociateurs sur un pied d'égalité mais surtout, elle risquerait d'en dire trop sur le mode d'organisation des centres d'appels. La question informationnelle renvoie à l'organisation même des sites et du groupe.

Telle société mère française – *i. e.* le groupe français – gère ses sites de production comme autant de filiales. Elle distribue à ses sites des contrats sur lesquels ils pourront récupérer une part seulement des bénéfices. Lors d'une NAO, le directeur et le responsable RH d'un site (en présence parfois du DRH du groupe français) négocient une éventuelle augmentation salariale sur la base de la faible part des bénéfices concédée au site par la maison mère. S'il n'est pas unique, il s'agit cependant d'un cas extrême dans les centres d'appels. La NAO pour tous les sites peut également se faire au niveau du groupe français, au siège en région parisienne ou alors au niveau de chaque entité territoriale lorsque le groupe opte pour un partage du marché français.

Cela dit la difficulté reste la même : seule la direction connaît sa marge de manœuvre. Le chiffre d'affaires, surtout consolidé, offre peu de visibilité dans la négociation. L'éventuel taux de croissance de la masse salariale ne dit rien des exonérations et aides publiques dont bénéficie l'entreprise et qui concernent autant les employés que les employeurs. Les NAO des sites de production ne concernent que les ETAM, les cadres en sont exclus. La concentration des cadres des centres externalisés dans les sociétés mères les sépare spatialement de la plupart des ETAM et les délégués syndicaux s'étonnent là encore de la faiblesse de l'information diffusée par la direction sur la rémunération des cadres. Enfin, la dimension internationale des groupes rend difficile la localisation des lieux de pouvoir. C'est donc dans un certain flou que s'engage pour les représentants des salariés, la NAO. Pour négocier quoi au juste ?

## Négocier des rémunérations... au SMIC

Les délégués syndicaux s'inspirent des avantages conventionnels en direction des cadres qui figurent dans la convention « Prestataires » pour construire une partie de leurs revendications dans un contexte où les augmentations générales sont en principe exclues. Par exemple en cas de maladie, les cadres disposent dès le premier jour d'une indemnité s'ajoutant aux prestations de la Sécurité sociale et aux remboursements d'un régime de prévoyance alors

*Négocier les salaires, c'est souvent penser en nominal. La valeur du point et les indices de rémunération sont déterminés a posteriori.*

que les ETAM disposent d'une indemnisation seulement à compter du huitième jour de maladie. Lors d'une NAO, les délégués syndicaux réussissent parfois à réduire les jours de carence pour les non cadres.

Même si les informations sur la part des primes dans les salaires ne sont pas disponibles, cette part n'est pas négligeable et représenterait entre 10 et 15 % de la rémunération mensuelle des employés. Les primes sont donc un enjeu important de négociation, à condition pour l'employeur qu'elles ne se transforment pas en un droit salarial. C'est pourquoi, parce qu'elles sont réversibles, les primes aux résultats et d'assiduité sont préférées aux primes à l'ancienneté et de fin d'année. Et lorsque les primes variables entrent dans l'assiette de vérification du SMIC (*i. e.* l'ensemble des éléments inclus dans le salaire de base permettant de vérifier si son montant atteint le SMIC horaire brut en vigueur), c'est encore mieux. Pourquoi ? Parce que le SMIC peut être alors tout à la fois plancher et plafond de la rémunération des téléconseillers. Regardons plus en détail.

Certains centres d'appels peuvent offrir une prime de fin d'année (qui peut constituer un treizième mois au bout de quelques années) mais cette pratique tend à disparaître. Les centres d'appels étudiés ne pratiquent pas non plus de prime à l'ancienneté. Au-delà du jour de congé supplémentaire au bout de cinq ou dix ans et des étapes de six mois à un an spécifiées dans la grille de classification des emplois de la « Prestataires » pour passer d'un poste à un autre, il n'existe aucun avantage lié à l'ancienneté ni dans la convention, ni dans les entreprises. L'évolution de la carrière salariale au sein des centres ne peut se faire qu'en changeant d'emploi, de « téléconseiller » à « superviseur » par exemple. Les primes d'ancienneté n'ont en effet d'intérêt que dans la mesure où on cherche à stabiliser une main-d'œuvre. Cette problématique n'est pas centrale dans les centres d'appels, un site pouvant fermer à tout moment.

Les centres d'appels privilégient surtout la prime d'assiduité et la prime aux résultats. Afin de lutter contre un absentéisme important du fait des conditions de travail connues pour leur dureté, certains centres d'appels proposent une prime d'assiduité. Tel groupe par exemple, verse 50 € bruts mensuels si le salarié n'a aucun retard, aucun départ avant l'heure et aucune absence (autorisée ou non) dans le mois. Cette prime n'est pas qualifiée de « prime d'assiduité » ou « de présence », ce qui peut la faire entrer – alors qu'elle en est légalement exclue – dans l'assiette de vérification SMIC. Une telle pratique permet de ne pas respecter à la lettre le versement d'un montant de rémunération équivalent au SMIC quand bien même les absences de l'employé seraient justifiées. Cela change la signification de la prime : d'une récompense de la présence du salarié au cours du mois venant compléter le SMIC, elle devient une pénalité entamant le SMIC si le salarié a dû s'absenter. Mais surtout, elle permet à l'employeur de garder le SMIC comme horizon de rémunération des téléconseillers.

Les primes aux résultats collectives posent le même type de problème pour des employeurs qui veulent rester au plus proche du SMIC tout en s'assurant qu'il soit atteint afin d'éviter d'éventuelles sanctions. Les individualiser permet de les faire entrer dans l'assiette de vérification du SMIC. Sans abandonner totalement les primes aux résultats versées à un groupe, les centres d'appels

semblent de plus en plus les octroyer aux individus. Ces primes peuvent être parfois élevées comparées au salaire de base mais les délégués syndicaux interviewés soulignent que les salariés n'atteignent jamais le montant maximum de la prime car les critères ou objectifs définis par la direction sont impossibles à remplir. La négociation sur ce type de prime porte alors sur son montant minimum ou sur les critères appliqués pour son obtention.

## Conclusion

Le cas des centres d'appels montre à quel point le SMIC, loin de représenter « idéalement » une première rémunération, se constitue progressivement contre le salaire, c'est-à-dire contre les cotisations sociales et les qualifications. Une carrière smicarde générant de faibles cotisations employeurs semble être le seul horizon des employés. Les primes réversibles n'ont pas vocation à faire décoller leur rémunération du SMIC et certaines d'entre-elles peuvent même rendre difficile l'exercice concret de droits comme les absences justifiées. Seules la réhabilitation politique des cotisations sociales et la promotion d'une véritable négociation collective de branche permettront de sortir les employés de leur destin de smicard pour leur reconnaître pleinement ce qu'ils sont déjà en substance : des salariés qualifiés.

Nicolas Castel

## Références :

- DARES, « Panorama des salaires conventionnels sur la période 2003-2009 », *Dares Analyses n° 92*, décembre 2011.
- PETIT H., DELAHAIE N., CASTEL N., « Quels modes de négociation face à des politiques salariales renouvelées ? », *Rapport de recherche CEE n° 68*, décembre 2011.
- SELIER F., *Stratégie de la lutte sociale. France 1936-1960*, Les Éditions ouvrières, Paris, 1961.

Le site de l'IES:  
[www.ies-salariat.org](http://www.ies-salariat.org)

## Les notes de L'Institut Européen du Salariat

**Directeur de la publication:** Bernard Friot

**Comité de rédaction :** Lucy apRoberts, Aurélien Casta, Nicolas Castel, Jean-Luc Deshayes, Julien Dufour, Bernard Friot, Mathieu Grégoire, Matthieu Hély, Jean-Pascal Higélé, Emmanuel de Lescure, Maud Simonet.

**Secrétariat de rédaction:** [postmaster@ies-salariat.org](mailto:postmaster@ies-salariat.org), IDHE, Université Paris Ouest Nanterre, Maison Max Weber, 200, av.de la République, 92001 Nanterre cedex 01.

ISSN: 1969-6442