

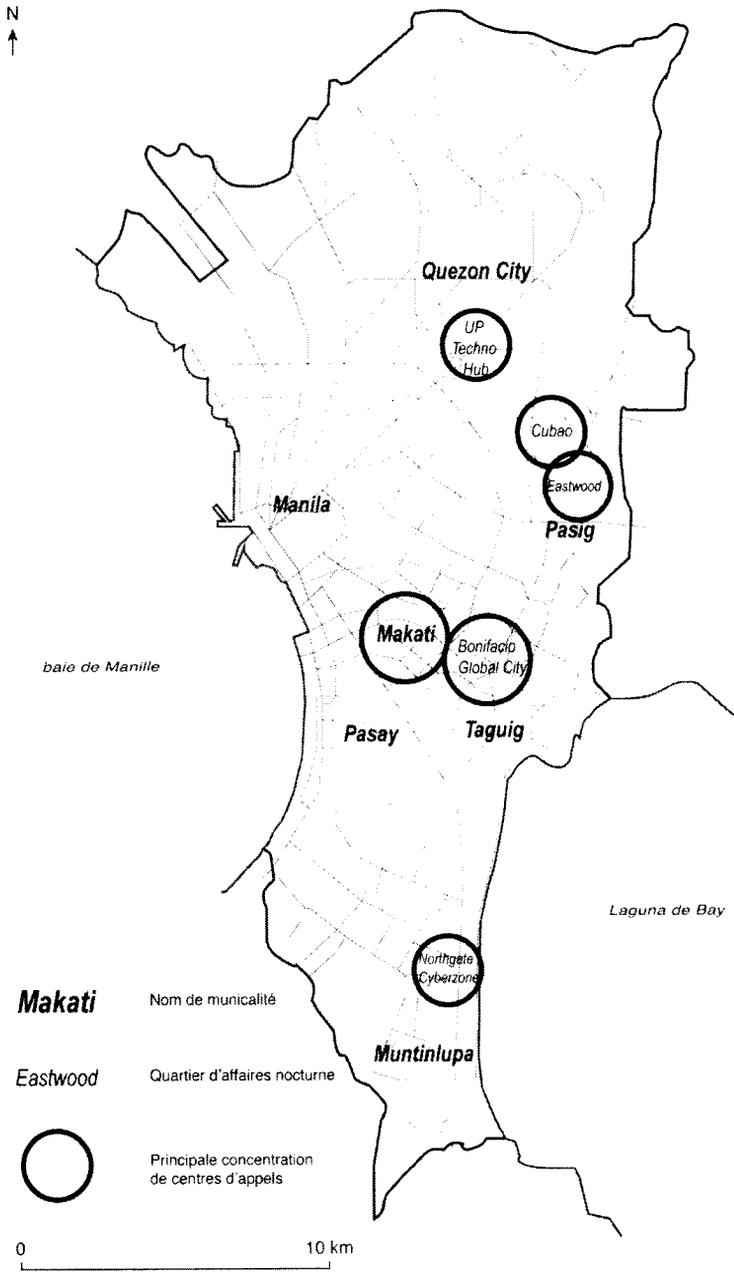
De nouveaux quartiers d'affaires nocturnes ? Externalisation des centres d'appel et standardisation de la nuit dans la métropole de Manille

SUR LES larges trottoirs d'Emerald Avenue, à Pasig City (Metro Manila), des groupes d'employés sortent pour fumer une cigarette devant les entrées des immeubles. Ils portent en bandoulière des badges de grandes compagnies téléphoniques, de banques ou de compagnies aériennes qui leur permettent l'accès aux tours de verre de la rue. Ils s'engouffrent ensuite dans les fast-foods de l'avenue pour déjeuner en une demi-heure avant de retourner au bureau. Il est 2 heures du matin (notes de terrain, 7/08/2011).

Cette scène de la vie quotidienne d'un quartier d'affaires semblerait familière à toute personne habituée des quartiers d'affaires à travers le monde, si l'on n'était au milieu de la nuit et que ces employés n'avaient des horaires de bureau couvrant toute la nuit. À Manille¹, au gré des délocalisations, de nouveaux rythmes de travail sont apparus. Ils sont le symbole de certaines formes de mondialisation, d'externalisation et d'internationalisation de services, et de leurs conséquences au niveau local. Ils modifient la physionomie des quartiers où ils s'installent, de même que les modes de vie d'une partie de la population. La reproduction de formes internationalisées du travail est variable. Ici, non seulement les différences de salaires produisent de nouvelles activités, mais l'imposition de rythmes et de temporalités venus d'ailleurs crée des types d'espaces particuliers. La globalisation entraîne ainsi des effets de dépendance qui transforment la ville non seulement dans ses structures mais aussi dans ses temporalités (carte 1).

Aux Philippines, pays d'économie de marché, les centres d'appels sont un phénomène relativement récent. Apparus à la toute fin des années 1990, ils dépendent majoritairement du marché des États-Unis. En raison d'un décalage horaire qui peut aller jusqu'à 12 heures selon le fuseau horaire, il s'agit d'un travail nocturne, où les rythmes sont inversés. Ils font partie du

1. L'ensemble de Metro Manila, qui regroupe 17 municipalités dont la municipalité de Manille.



Carte 1. Concentration des quartiers d'affaires nocturnes dans la métropole de Manille.

secteur de l'externalisation des services aux entreprises (des processus d'affaires ou administratifs) ou *Business Process Outsourcing* (BPO), qui regroupe les centres d'appels, les services aux clients, les activités de *back-office*, des technologies de l'information, des transcriptions, des services d'ingénierie, d'animation et de développement de jeux, pour lesquels une présence physique dans la maison mère n'est pas toujours nécessaire. Ils peuvent ainsi être définis comme « le transfert à des parties tierces de la performance de fonctions basées sur des services qui furent à une époque conduites au sein des organisations ou des compagnies² ».

Ces délocalisations s'inscrivent ainsi dans des processus de mondialisation, voire de domination économique, où les centres de décision sont ailleurs. Elles jouent sur les différentiels économiques (les salaires en particulier) et sur les progrès des technologies de l'information. Elles sont à la source de dynamiques qui se déroulent 24 heures sur 24, dans un même lieu, en faisant travailler dans le secteur tertiaire des personnes jour et nuit. Elles conduisent ainsi à de nouveaux usages de la ville.

Ce chapitre analyse l'impact de ce secteur nocturne sur la production de la ville, de sa forme, et sur une partie de la société urbaine. Il appréhende les mécanismes de création de nouveaux types d'espace-temps, de paysages nocturnes et comment le fait de travailler la nuit change la vie de la cité. Il entend ainsi analyser les relations entre la mondialisation et le façonnement de la ville, en montrant les enjeux d'une quête de nouvelle modernité. Afin de développer ces liens, nous analyserons d'abord comment le secteur s'est développé à Manille, ses principes d'insertion dans la ville et la manière dont de nouveaux types de quartiers ont été créés. Cela nous mènera à étudier les caractéristiques du travail de nuit tel qu'il s'est développé dans ce contexte et ses conséquences pour les employés du secteur en particulier³.

2. « Transfer to third parties of the performance of service-based functions once carried out within an organisation or a company », PATEL Reena, *Working the Night Shift. Women in India's Call Center Industry*, Palo Alto, Stanford University Press, 2010, p. 123.

3. Cet article a été réalisé à la suite de recherches de terrain effectuées en octobre 2010, en juillet-août 2011, complétées par des entretiens en 2012, grâce à un financement du programme « Informalité, pouvoir et envers des espaces urbains – Inverses » (Prodig-Mairie de Paris, <www.inverses.org>). Durant ces séjours, j'ai été accueilli par le Département de géographie de l'Université des Philippines à Diliman (Quezon City). Il a été réalisé d'après des observations de terrain, mais aussi des entretiens avec une quarantaine d'agents d'appel, des agents de recrutements, des associations d'externalisation, des commerçants travaillant la nuit pour les services au secteur, des enseignants, des expatriés dans les sociétés d'externalisation, etc. N'ayant pas réussi à obtenir des autorisations de recherche de la part des

DES QUARTIERS D'AFFAIRES (DÉ-)CONNECTÉS ?

C'est en 2010 que le directeur de l'une des associations regroupant les entreprises de centres d'appels, la Contact Center Association of the Philippines (CCAP), annonça fièrement que les Philippines venaient de dépasser son principal concurrent en Asie en matière de nombre d'employés dans le secteur – l'Inde – avec 350 000 employés contre 310 000 en Inde. Depuis la première implantation de l'entreprise AOL en 1997 près de l'ancienne base militaire américaine de Clarke, dans la périphérie de Manille, le secteur d'externalisation n'a cessé de croître. En 2000, il comptait dans son entier 2 400 employés, en 2004, 100 500 dont 64 000 pour les centres d'appel. En 2008, il était passé à 318 000 et 227 000 pour grimper à 500 000 et 350 000 en 2010, soit une augmentation de 25 % en un an pour les centres d'appel uniquement⁴.

Malgré des efforts faits par les différentes associations, en relation avec le gouvernement afin d'étendre l'activité au reste du pays – en particulier à travers le mouvement des « Villes de la deuxième vague » ou *Second Wave cities*, qui met l'accent sur les coûts d'opération à Manille, les phénomènes de saturation, ou les politiques permettant aux municipalités de donner leurs propres aides – la majorité de ces emplois est concentrée dans l'agglomération de Manille. Ces politiques reflètent une volonté de redistribuer la « manne » de l'externalisation dans tout le pays, ce qui montre l'importance pour le gouvernement national de ce secteur en tant que moteur économique.

Comme ces centres travaillent principalement pour des fournisseurs étrangers, ils sont installés dans des zones franches urbaines. Différentes des zones économiques spéciales manufacturières, elles peuvent n'occuper qu'une portion d'immeuble. En 2011, la région de Manille comptait ainsi 102 zones franches liées aux technologies de l'information et 22 en cons-

multinationales du secteur, les entretiens avec les agents d'appel ont été réalisés lors des pauses repas, parfois avant leur travail, dans les lieux qu'ils fréquentent (les chaînes de *fast-food* en particulier). Je suis également passé par des réseaux d'amis des étudiants de l'université, par les enseignants et par des réseaux sociaux afin d'avoir accès à eux et de les interviewer dans des contextes qui n'étaient pas forcément celui du travail. Dans cet article, nous ne citerons explicitement que les cadres qui nous ont donné des entretiens au nom de leur entreprise.

4. Le deuxième secteur le plus important est le *back-office* ou services d'appui avec 86 000 employés en 2009, suivi des technologies de l'information (IT) avec 35 000 emplois, puis la transcription avec 20 000, les services d'ingénierie 12 000 puis l'animation et les jeux.



Photo 1. Manille: Tours de Makati, 10/08/11, minuit.



Photo 2. Manille: Emerald Street, Ortigas, Pasig City, 07/10/10, 3 h 10 du matin.

truction⁵. Sur le terrain, deux types d'implantations coexistent : des tours disséminées dans les centres d'affaires, telles qu'à Makati par exemple (le centre des affaires principal de l'agglomération), Bonifacio Global City (à Taguig City), à Cubao (Quezon City) ou à Ortigas (Pasig City) ; et des complexes fermés de bureaux (véritables quartiers autonomes qui regroupent un grand nombre d'immeubles), comme à Eastwood, UP Techno Hub (tous les deux à Quezon City) ou Northgate Cyberzone (Muntinlupa City) par exemple.

Ils sont facilement repérables aux tours qui restent éclairées la nuit, mais surtout au nombre d'employés qui y entrent et en sortent, voire qui restent devant pour une pause cigarette⁶, formant ainsi de nouveaux types de centres d'affaires dans l'agglomération : des centres d'affaires nocturnes. De fait ces quartiers nocturnes ne se limitent pas aux seuls bureaux qui concentrent les plateaux téléphoniques. Un réseau de commerces ouverts 24 heures sur 24 s'est également développé, depuis 2002-2003 particulièrement. Auparavant les employés devaient s'organiser pour compenser la fermeture vers minuit des commerces de bouche les plus tardifs⁷. Au tout début des années 2000, la sociabilité nocturne de ces travailleurs de nuit tournait autour des quelques restaurants ou échoppes ouverts jusque tard, mais pas encore toute la nuit, des épiceries ou petits supermarchés, mais aussi de quelques bars ou salles de billards ouverts le matin, mais avec volets et rideaux fermés et parfois déconnectés des lieux d'exercice du travail.

C'est avec le développement de l'enclave d'Eastwood, à Quezon City, au début des années 2000, qu'un nouveau type de quartier d'affaires intégré – nocturne – est né à Manille. Plutôt que de séparer les différents types d'activités de la nuit (les divertissements et les affaires), selon un type de zonage classique, les promoteurs – Megaworld dans ce cas-ci – les ont réunis en un même endroit. Depuis, on trouve dans ces quartiers des cafés franchisés, des supérettes ouvertes 24 heures sur 24, des fast-foods, voire des bars et restaurants plus élaborés, ouverts jusqu'au matin, et qui font la majorité de leur chiffre d'affaires principalement après 1 heure du matin et au petit matin, après 6 heures, quand les agents sortent après le travail.

5. Source : <www.peza.gov.ph>, données du 31/08/2011.

6. S'il n'est pas officiellement interdit de fumer dans la rue, dans certains quartiers d'affaires, des agents mettent cependant des amendes à ceux qui y fument la journée. Voir <www.healthjustice.ph/?action=viewArticle&articleId=326> (consulté le 02/07/2012).

7. Entretien avec Braden Wheeler, C3, 11/08/2011.

Mais cette intégration des activités la nuit demeure sélective. Aux abords de ces quartiers, de longues files de taxis apparaissent la nuit et, dans certains quartiers, ce sont les transports en commun. Contrairement aux entreprises implantées en Inde, par exemple, les déplacements ne sont pas assurés par les employeurs. Les moyens d'acheminement sont un élément majeur du fonctionnement du secteur. Malgré cela, certaines zones, comme Bonifacio Global City, grâce à un statut de quartier privé, ont interdit tous les types de véhicules qui donnent une image rétrograde à la ville. Les *jeeps*⁸ furent ainsi écartés, alors qu'ils sont l'un des moyens de déplacement principaux dans l'agglomération. Il en fut de même des commerces informels qui demeurent remarquablement absents de ces zones, comme si, afin de répondre aux exigences internationales et aux normes de modernité, les promoteurs de ces quartiers avaient écarté toute forme d'entrepreneuriat individuel, considéré comme peu décent. C'est ce qu'illustrent certains règlements dans différentes municipalités, comme à Makati, où il est interdit de commercer sur les trottoirs sauf dans des containers prévus à cet effet, ou à Ortigas (Pasig), où les vendeurs de rue ont été progressivement interdits dans les années 2000. Quant aux complexes privés comme Eastwood, ils n'y ont jamais existé. À la périphérie de ces établissements, ils n'ont que peu de chance d'attirer des clients, dans la mesure où les pauses des employés ne leur permettent pas de s'éloigner (45 minutes pour le « déjeuner » et deux fois 15 minutes pour les autres).

Dans une perspective de concurrence et encore plus d'adaptation aux normes internationales, les promoteurs immobiliers de même que les sociétés d'externalisation⁹ ont ainsi créé des zones où tout est fait pour donner une image de modernité internationale. Les bureaux où l'on a établi ces activités ont des effets d'entraînement et de modelage des espaces qui les environnent. Ils contribuent à la constitution de quartiers spécifiques, fortement gardés par des compagnies de sécurité privées où les commerces présents sont pour la plupart des franchises. Les espaces nocturnes liés à l'externalisation apparaissent ainsi déconnectés du reste de la ville. Ils fonctionnent quasiment comme des enclaves autonomes, illuminées, au sein de l'agglomération, mais en relation avec l'économie globale. Ils appartiennent à des régimes économiques, où la plupart des décisions

8. Ce sont des sortes de Jeep Willys rallongées et servant au transport en commun dans tout le pays.

9. Les promoteurs immobiliers sont en général les grandes sociétés philippines, appartenant à ceux que l'on désigne localement comme les oligarches. Les sociétés d'externalisation appartiennent soit à des entreprises étrangères, soit, quand elles sont philippines, à des nouveaux venus dans le secteur.

sont prises outre-mer, malgré des formes de résistance de certains maires. L'un des représentants de l'association CCAP racontait ainsi de façon amusée combien les relations avec les maires à Metro Manila étaient mauvaises (sauf à Quezon City¹⁰). Ainsi à Taguig City, le maire voulait taxer de 500 pesos chaque agent (environ 10 €). Suite à des négociations en force (dont mon interlocuteur n'a pas donné les détails), il a reculé et les entrepreneurs ne donnent plus que des contributions symboliques. Il en fut de même à Makati où les différents groupes de pression sont passés par le père du maire, qui était vice président d'une société d'externalisation, pour l'infléchir. Une autre manière de les infléchir consiste à pousser les entreprises du secteur à s'implanter en province afin de montrer qu'elles ne sont pas obligées de s'installer dans les municipalités de la capitale. On voit ainsi comment s'expriment des formes de dépendance, à défaut de domination, qui vont de la plus petite échelle – l'échelle mondiale – à la plus grande, celle de l'individu et de la transformation culturelle que l'on tente d'opérer au travail.

LES CENTRES D'APPEL :
UN SECTEUR EMBLÉMATIQUE DE LA COMPÉTITIVITÉ PHILIPPINE ?

La croissance rapide du secteur aux Philippines et son implantation dans l'agglomération résultent non seulement d'avantages comparatifs perçus par les entreprises, mais aussi d'une politique volontariste de la part des entrepreneurs privés et des autorités.

Les avantages à s'installer aux Philippines sont nombreux. L'anglais y est très répandu, même si la langue officielle unique depuis 1986 est le filipino ; il est encore utilisé comme langue d'enseignement dans les universités. De plus le niveau des revenus y est globalement peu élevé comparé aux pays du Nord¹¹. Ainsi un employé de centre d'appel débute avec un salaire de 12 000 à 15 000 pesos (entre 200 et 260 €) qui peut monter jusqu'à 30 000 pesos selon l'expérience et le niveau de qualification requis après quelques années. Ces sommes représentent le double de ce que peut espérer un diplômé à sa sortie de l'université et plus du triple du salaire minimum à Manille¹².

10. Entretien avec Cesar Tolentino, CCAP, 3 avril 2012.

11. Le salaire minimum dans la région de la capitale était en 2011 de 426 pesos par jour (7,40 €) selon le Department of Labor and Employment, <www.nwpc.dole.gov.ph>, consulté le 14 décembre 2011.

12. Dans son ouvrage à propos des centres d'appel indiens, Reena Patel (*op.cit.*) transpose ces données aux États-Unis en montrant que la situation équivalente

Mais ce secteur a également bénéficié de nombreux appuis structurels. Présenté à l'origine comme un secteur pionnier, s'implantant sur les bases d'un pays qui avait eu une croissance économique et industrielle jusque dans les années 1950, avant la crise, il a pris son expansion dans les années 2000¹³. Il a bénéficié du démantèlement du monopole de la compagnie officielle de téléphone (Philippine Long Distance Telephone Company – PLDT) en 1995 et d'une compétition qui a fait diminuer les coûts des connexions de 70 % en 2000.

Mais des soutiens politiques au niveau national ont également été nécessaires. Certains sénateurs libéraux, dès 2000, se sont intéressés au secteur (Mar Roxas et Jun Magsasay Jr) et ont contribué, au travers de missions combinant public et privé (Information Technology and E-Commerce Council, ITTEC, par exemple), à rendre le cadre réglementaire et fiscal plus favorable à ces nouvelles entreprises. Ces pressions qui émanaient des entrepreneurs appuyés par ces quelques hommes politiques, ont ensuite été reprises à leur compte par l'État, les présidents en particulier (Estrada puis Arroyo).

Ainsi, pour faciliter leur implantation et satisfaire la nouvelle demande en bureaux, au début des années 2000, la définition des zones franches a été modifiée. Celles-ci sont régies par la Philippines Economic Zone Authority (PEZA). À condition que les entreprises qui s'y implantent travaillent dans leur quasi-exclusivité pour l'étranger (plus de 80 % de l'activité), elles y bénéficient de nombreux avantages fiscaux : 4 à 6 années d'exemption fiscale selon leur statut, suivi d'une taxation à 5 %, de l'importation sans taxe de matériel étranger, de l'absence de TVA sur les achats dans le pays, de la possibilité de rapatrier ses capitaux sans difficulté, etc., sans compter des facilités d'obtention de visas pour des étrangers et leurs familles, à condition qu'ils soient dans des fonctions techniques ou de direction¹⁴.

Alors qu'auparavant, afin de pouvoir créer une nouvelle zone, il fallait 5 hectares de terrains, sous l'impulsion de certains hommes politiques, cette surface a été réduite à 12 000 m² en 2001 et 5 000 m² en 2003. De plus, elle pouvait désormais être répartie sur plusieurs étages d'un même immeuble

serait celle d'un diplômé d'une grande université à qui l'on proposerait à sa sortie un salaire de plusieurs milliers de dollars par mois pour vivre la nuit et parler au téléphone avec un accent indien !

13. Ici nous nous appuyons sur les entretiens du 3 avril 2012 avec Cesar Tolentino de la Call Center Association of the Philippines (CCAP), et du 9 août 2011 avec Gigi Virata de la Business Processing Association of the Philippines (BPAP).

14. Source : <www.peza.gov.ph>, consulté le 14 décembre 2011.

– implanté lui sur un terrain inférieur à 5 000 m². Les tours et autres immeubles en ville – dont un bon nombre dans un contexte d’après crise de 1998 – pouvaient ainsi devenir des zones franches ou Zones économiques spéciales. En matière de législation, inversement, le Gouvernement ferme les yeux sur le non-respect des lois et réglementations locales, telles que celles sur les syndicats ou la loi interdisant le travail des femmes la nuit – qui a été finalement modifiée en 2011¹⁵.

Ces différentes mesures montrent comment les autorités ont pu créer un environnement favorable au développement du secteur. A partir de 2004, il s’est traduit par un soutien accru en matière de législation et par des pressions afin de le faire évoluer. La création de ce contexte résulte de partenariats entre des entrepreneurs privés, aidés de certains hommes politiques (qui avaient parfois des intérêts dans ces nouvelles entreprises d’externalisation). Ces évolutions ont été par la suite érigées en politique gouvernementale de manière à promouvoir le secteur et montrer combien le gouvernement cherchait de nouvelles voies pour l’économie du pays, dans un contexte où les Philippines connaissaient une très forte émigration des diplômés¹⁶. Ces pressions ont également été encadrées par deux associations d’abord rivales qui se sont finalement alliées en 2005 : la Business Processing Association of the Philippines (BPAP) et la Contact Center Association of the Philippines (CCAP) pour le seul domaine des centres d’appel. Celles-ci organisent non seulement des conférences, participent aux foires internationales, jouent le rôle de représentants pour leurs adhérents, mais influencent aussi le gouvernement dans sa prise de décision sur le sujet.

Ainsi le gouvernement promeut à l’heure actuelle le secteur comme la nouvelle industrie florissante ou « *Sunshine Industry* », dans laquelle il est avantageux d’investir¹⁷. Outre la qualification de la main-d’œuvre philip-

15. Il s’agissait de l’article 130 du Code du travail, modifié le 21/06/2011. Sur les questions de modification de la loi et les enjeux qui y sont liés, voir KEITEL Robert S., LEDESMA Melissa Dorothy, « Night Work Prohibition of Women Workers in the Philippine Call Center Industry », communication présentée à la Conférence « Regulating for decent work: Innovative labour regulation in a turbulent world », Genève, 8-10 juillet 2009, 15p.

16. C’est ce que montre ainsi un des représentants de CCAP qui analyse le retrait de Mar Roxas de ses fonctions politiques en tant que Secrétaire d’État pour les Technologies de l’information et de la communication en 2004, comme le résultat d’un conflit entre lui et la Présidente du pays qui voulait s’accaparer la paternité de l’essor du secteur.

17. Expression retenue par la présidente Gloria Macapagal-Arroyo dans la *State of Nation Address* de 2009, cité par ECUMENICAL INSTITUTE FOR LABOR EDUCATION AND RESEARCH (EILER), « Modern Day Sweatshops in the Service Sector: “Busi-

pine, avec près de 500 000 diplômés des universités, dont 70 % qui parleraient anglais couramment, on met également l'accent sur la flexibilité des Philippins et leur capacité à apprendre facilement. Ces considérations conduisent d'ailleurs souvent à des caractérisations ethniques, voire nationales. Comme le disait une des responsables de BPAP, « nous sommes gentils parce que nous avons été éduqués de la sorte, non pas parce que vous êtes spécial¹⁸ ». Les références à la nature avenante et amicale des Philippins et leur gentillesse sont ainsi monnaie courante dans les pamphlets sur les raisons de s'installer aux Philippines, où cette « gentillesse » est instituée comme avantage commercial à mettre en valeur¹⁹. Si cette tendance s'inscrit dans une compétition face à d'autres destinations (l'Inde en particulier), elle n'en dénote pas moins d'une commercialisation et d'une exotisation des Philippins qui n'est pas nouvelle. Comme certains auteurs²⁰ qui soulignent la manière dont le secteur de l'externalisation participe de la même logique que celle de la prostitution où le client « vient pour faire », on voit ici les relations de dépendance qui sont créées, depuis le niveau international jusqu'à celui du corps. Si l'on peut observer des formes de sexualisation de l'économie, dans le cadre d'une économie de prédation, ces relations de dépendance renvoient également au passé colonial du pays et aux relations filipino-américaines.

AMÉRICAIN DE NUIT, PHILIPPIN DE JOUR : UNE APPARTENANCE INÉGALE ?

Le secteur de l'externalisation emploie environ 53 % de femmes et 47 % d'hommes selon les estimations²¹. Ce sont principalement des jeunes, de 18-20 ans à 30 ans. Mis à part ceux qui travaillent pour des clients australiens (durant le jour), ou pour l'Europe et le Royaume-Uni en particulier

ness Process Outsourcing (BPO) within Special Economic Zones (SEZs) in Philippines” », Quezon City, décembre 2010, <www.amrc.org.hk/text/node/1234>.

18. « We are nice because we've been raised to be nice, not because you are special », entretien du 9 août 2011 avec Gigi Virata, BPAP.

19. Source : <www.peza.gov.ph>, consulté le 14 décembre 2011.

20. TADIAR Neferti Xina M., *Fantasy-Production: Sexual Economies and Other Philippine Consequences for the New World Order*, Quezon City, Ateneo de Manila University Press, 2004, 355 p.

21. NATIONAL STATISTICS OFFICE, « 2008 Annual Survey of Philippine Business and Industry », République des Philippines, 2010, <www.census.gov.ph/content/2008-aspbi-business-process-outsourcing-bpo-activities-preliminary-results> (consulté le 30/11/12).

(de 15 heures à minuit ou 1 heure du matin), la plupart vivent à l'heure des États-Unis avec des horaires de 21 heures à 6 heures voire 1 heure à 10 heures du matin. Cette composition du bassin d'emploi peut être comprise comme le résultat de nouveaux modes de travail, où la main-d'œuvre est diplômée, doit travailler la nuit, le tout dans un secteur nouveau, voire pionnier aux Philippines. D'ailleurs, l'accent est souvent mis sur le caractère nouveau du secteur.

Cependant ces conditions de travail ne sont pas sans conséquence sur les taux de rotation du personnel très élevés. Cela est dû à la fois au manque de main-d'œuvre qualifiée, qui parle bien l'anglais, dans un contexte de croissance de l'activité; aux rythmes de travail souvent considérés comme pénibles²²; mais aussi au fait que les entreprises n'ont pas d'accords entre elles afin d'empêcher ces mouvements.

Les conditions de travail – les horaires en particulier – produisent des effets sur les employés, qui vont du corps à la vie sociale. Les rythmes de vie décalés produisent de la fatigue. Nombre de répondants énoncent ainsi leurs différentes tactiques afin de ne pas s'endormir: un régime alimentaire adapté (destiné à leur donner de l'énergie, en particulier dans les fast-foods!), du café et des cigarettes comme moyen de lutter contre le sommeil au bureau; l'isolement chez soi et la récréation d'un environnement sombre voire silencieux (ce qui n'est pas toujours évident). Ils soulignent leur difficulté à dormir le jour, non seulement en raison de leur environnement immédiat – bruyant et lumineux – mais aussi des rythmes décalés. Certains recruteurs avouaient également poser des questions personnelles aux nouveaux candidats, tels que la composition de leur foyer, les rythmes de travail des autres membres du ménage, les enfants à charge ou non afin d'évaluer leurs possibilités de dormir et leur efficacité au travail²³. La fatigue produit une baisse des défenses immunitaires, un certain nombre de maladies semblent être reliées au travail, en raison de l'air conditionné, de la position assise constante face à un ordinateur, ce qui provoque également migraines, troubles de la vue et maux de dos²⁴. Au-delà, l'épuisement – désigné habituellement par le terme anglais *burnout* – représente le risque majeur pour les employés du secteur. Il a des

22. AMANTE Maragtas S. V., « Outsourced Work in Philippine BPOs. A Country Case Study », in *Final Report 2008*, INTERNATIONAL LABOUR OFFICE, 28 janvier 2008, <<http://www.palgrave.com/PDFs/9780230248861.pdf>>.

23. Entretien avec Braden Wheeler, 11/08/2011.

24. AMANTE Maragtas S. V., « Outsourced Work in Philippine BPOs. A Country Case Study », *art. cit.*

conséquences majeures non seulement sur l'assiduité au travail et la productivité mais aussi sur le roulement du personnel.

Au bureau, grâce à un régime d'encadrement et de surveillance élaboré, les employeurs reproduisent des rythmes de travail standardisés et codifiés : depuis les pauses jusqu'à la surveillance des locaux. On se doit d'être constamment attentif à son interlocuteur et la productivité de chaque agent est strictement encadrée par diverses techniques de contrôle. Des superviseurs surveillent en moyenne une dizaine d'agents ; les conversations sont enregistrées systématiquement ; on effectue des contrôles statistiques de rendements ; des gardes sillonnent les bureaux, des caméras de vidéo surveillance complètent ces dispositifs²⁵. Ce sont donc des techniques de contrôle « modernes » qui sont imposées à ces espaces. Elles contribuent non seulement à encadrer les employés, à standardiser et façonner ces lieux selon des normes internationales (de sécurité en particulier), mais aussi à apposer voire imposer un temps états-unien sur tout le secteur d'activité²⁶.

Ces importations ne sont pas sans rejaillir sur les agents. De nombreuses études les décrivent comme à cheval sur plusieurs identités²⁷. Contraints par divers moyens d'adopter une attitude nord américaine, dans leurs interactions avec leurs interlocuteurs mais aussi dans leur pratique de l'anglais, ils seraient obligés de s'acculturer au travail. D'ailleurs tout est fait pour les y forcer. Depuis les formations en langue et culture jusqu'aux informations nord-américaines, ils sont adaptés à un environnement allogène. Les employeurs ne les présentent pas comme travaillant la nuit mais plutôt comme ayant une activité internationale sur les fuseaux horaires américains. La pratique du filipino est interdite dans les bureaux et les normes de travail y sont américaines (ou d'ailleurs). En revanche, dès qu'ils sortent, ils sont replongés dans une atmosphère locale totalement différente où ils y représentent une classe moyenne aisée.

25. Voir HEGA Mylene D., « Assembly line workers of the 21st century. A glimpse into the lives of customer service center agents », *CSWCD Development Journal*, 2007, p. 166-213 qui compare les plateaux d'appels à des « chaînes de production digitale ».

26. EDENSOR Tim (dir.), *Geographies of Rhythm. Nature, Place, Mobilities and Bodies*, Londres, Ashgate, 2010, 254 p.

27. Voir par exemple HECHANOVA-ALAMPAY Regina M., *1-800-Philippines: Understanding and managing the Filipino call center worker*, Quezon City, Institute of Philippine Culture, Ateneo de Manila, 2010, 123 p.

Ces faits rejaillissent sur leur image. D'un point de vue positif, on les voit comme des symboles de modernité : multiculturels, ayant une bonne pratique de l'anglais, de bonnes capacités à communiquer, indépendants financièrement. Ils peuvent subvenir aux besoins de leur famille.

Mais les commentaires péjoratifs sont nombreux. Grâce à leurs salaires plus élevés que la moyenne, ils sont fréquemment vus comme des arrivistes, vite enrichis et ayant accès à des biens réservés à une élite – dans une société fortement hiérarchisée. Ils sont également loin de leur famille et appartiennent à ce monde peu recommandable des travailleurs de la nuit. Le décalage des heures de travail les met ainsi dans une situation d'invisibilité où escapades et échappées seraient permises, voire représenteraient, selon des rumeurs fréquemment colportées, la norme.

Leurs pratiques sexuelles, comme pour d'autres catégories de travailleurs nocturnes, les fondent ainsi comme des déviants. Même s'ils sont surveillés de façon rapprochée par des gardes présents sur les lieux, doublés de caméras de surveillance, les centres d'appels sont considérés comme des espaces de promiscuité sexuelle, où jeunes filles et jeunes garçons se mélangent sans tabous. Si ce sont des lieux où l'on peut s'habiller comme on veut et *a priori* afficher une identité de genre en toute liberté, le contrecoup est la mauvaise réputation. De telles rumeurs sont aussi bien retranscrites par les journaux que par les chauffeurs de taxi qui racontent volontiers comment ils emmènent des agents au motel à la sortie du travail²⁸.

Celles-ci semblent prendre leur origine dans au moins trois registres. Le premier est celui de la jeunesse qui n'est plus contrôlée et qui sort des cadres de la société clairement établis. Le deuxième est celui de l'américanisation voire, de façon plus générale, celui de l'occidentalisation des mœurs, qui se traduisent par un relâchement des pratiques sexuelles. Finalement, le troisième est celui du travailleur de nuit pour ne pas dire de la nuit, fréquemment associé à des comportements déviants. Cela se traduit par les bruits qui rapportent que les épiceries de nuit vendent surtout des préservatifs, et inversement par les bruits qui courent sur les forts taux de prévalence du sida au sein de ces catégories de la population. Ainsi, fin janvier 2010, à la suite de déclarations du ministère de la Santé montrant que ces nouveaux « yuppies » avaient des comportements sexuels à haut risque, la plupart des

28. Les rumeurs sont ici non seulement colportées par les journaux et la télévision mais sont également revenues fréquemment lors des entretiens. L'un des chauffeurs qui me racontait cette histoire venait cependant de me dire que sa fille travaillait dans l'une de ces entreprises, sans qu'il puisse soupçonner quelque comportement « impropre » que ce soit.

médias en firent leurs gros titres²⁹. Des études scientifiques furent menées afin de contrecarrer de tels propos, au sein du département d'études de la population de l'université des Philippines à Diliman, par exemple³⁰. Ces dernières réfutèrent les rumeurs répandues en montrant qu'il y avait peu de différence de comportement entre les jeunes travaillant dans ce secteur et les autres.

De telles transformations dans les modes de vie et dans l'économie locale se traduisent ainsi par des adaptations et des transformations qui vont de pair avec des stigmatisations. Ces transformations sont également source d'injustices, comme ce qui est dénoncé fréquemment par différents groupes d'ONG, dont la voix demeure cependant peu entendue. Elles dénoncent l'attention portée par les autorités gouvernementales à ce secteur, de même que les investissements destinés à le promouvoir (aussi bien sous la forme d'exemptions fiscales que de subventions pour la formation), alors qu'il ne représente qu'une faible part de la population active et du PNB – moins de 2 % et de 3 % respectivement³¹. Contrairement à ce que les autorités laissent entendre, en particulier en qualifiant le secteur d'« industrie », les centres d'appels n'ont que peu d'effets d'entraînement, aussi bien en amont qu'en aval. La création d'emplois dérivés demeure faible comparée aux autres secteurs de l'économie, en particulier par rapport au secteur manufacturier³². Au nom de la compétitivité, le gouvernement pousserait les investissements d'un secteur qui n'a que peu d'effets d'entraînement sur l'emploi,

29. Voir MELGAR Isabel E., OFRENEO Mira Alexis, P., KINTANAR Niel Steve, *Risk Behaviors for HIV/AIDS among Call Center Employees in the Philippines*, Quezon City, Department of Psychology, Ateneo de Manila University, 2009 et pour un exemple de diffusion dans la presse, « HIV cases soar among Filipino yuppies, call center workers. Casual sex, orgies are seen as possible causes of the problem », abs-cbnNEWS.com, 27 janvier 2010, <www.abs-cbnnews.com/lifestyle/01/27/10/hiv-cases-soar-among-filipino-yuppies-call-center-workers> (consulté le 16 janvier 2012).

30. KABAMALAN Midea M., *Lifestyle, Health Status and Behavior of Young Workers in Call Centers and Other Industries: Metro Manila and Metro Cebu*, Quezon City, University of the Philippines Population Institute, 2010, 123 p.

31. ECUMENICAL INSTITUTE FOR LABOR EDUCATION AND RESEARCH (EILER), « Modern Day Sweatshops in the Service Sector: "Business Process Outsourcing (BPO) within Special Economic Zones (SEZs) in Philippines" », *op. cit.*, IBON FOUNDATION, *Midyear 2009 : the Gathering Storm. IBON Midyear Economic and Political Briefing*, Quezon City, 2009, et IBON FOUNDATION, *Yearend 2010 : Real Change, or More of the Same? Yearend Briefing*, Quezon City, 2011, <www.ibon.org>.

32. USUI Norio, « Transforming the Philippine economy: "Walking on two legs" », *Asian Development Bank Economics Working Paper Series*, Metro Manila, n° 252, 2011, 34 p.

ce que certaines ONG dénoncent comme un cache-misère et une manipulation des statistiques³³.

Une des méthodes de résistance consiste également à essayer de mettre en application le code du travail déjà existant, dans un pays où les règlements ne sont pas toujours appliqués. Il en est ainsi de l'absence d'organisations syndicales au sein de ces entreprises. De petits groupes, soutenus par des ONG militantes, ont ainsi tenté de pousser les entreprises du secteur à créer des organes syndicaux en leur sein³⁴. Ce fut le cas d'un des représentants au parlement d'un petit parti qui tenta, en 2009, de faire passer une loi sur le bien-être des employés du secteur³⁵. Cela est, dans les faits, généralement rejeté par la plupart des entreprises qui, ayant peur de faire fuir les capitaux étrangers, soulignent régulièrement que, grâce à des moyens de gestion des ressources humaines modernes et ouverts, de telles organisations sont inutiles³⁶.

CONCLUSION

Les centres d'appel ont considérablement changé la situation de la métropole de Manille la nuit mais aussi le jour. Ils reflètent de nouveaux types de dépendance face aux États-Unis et aux dynamiques de la mondialisation. Ici le régime d'externalisation et de délocalisation touche une classe moyenne, localement vue comme une élite, en étroite dépendance avec les firmes internationales. D'un point de vue spatial, ce phénomène est visible par ces tours de bureaux qui, vides à la fin des années 1990, se sont remplies et ont proliféré par la suite. D'aucuns dénoncent la création d'une bulle immobilière spéculative³⁷. Ainsi ces nouveaux centres d'affaires contribuent à la prospérité du secteur immobilier. Ils créent cependant des quartiers qui, au nom de normes internationales dites « modernes », sont de plus en plus surveillés, aseptisés voire déconnectés du reste de la ville, tout en demeurant vulnérables aux fluctuations économiques internationales.

33. Entretien avec Sonny Africa, Ibon Fondation (13 août 2011).

34. Voir le Kabataan Party List, <<http://kabataanpartylist.com>>.

35. PALATINO Raymond Mong, « The call of call center agents », *Kabataan Party List*, 2009, <<http://kabataanpartylist.com/blog/the-call-of-call-centers>> (consulté le 08/08/2011).

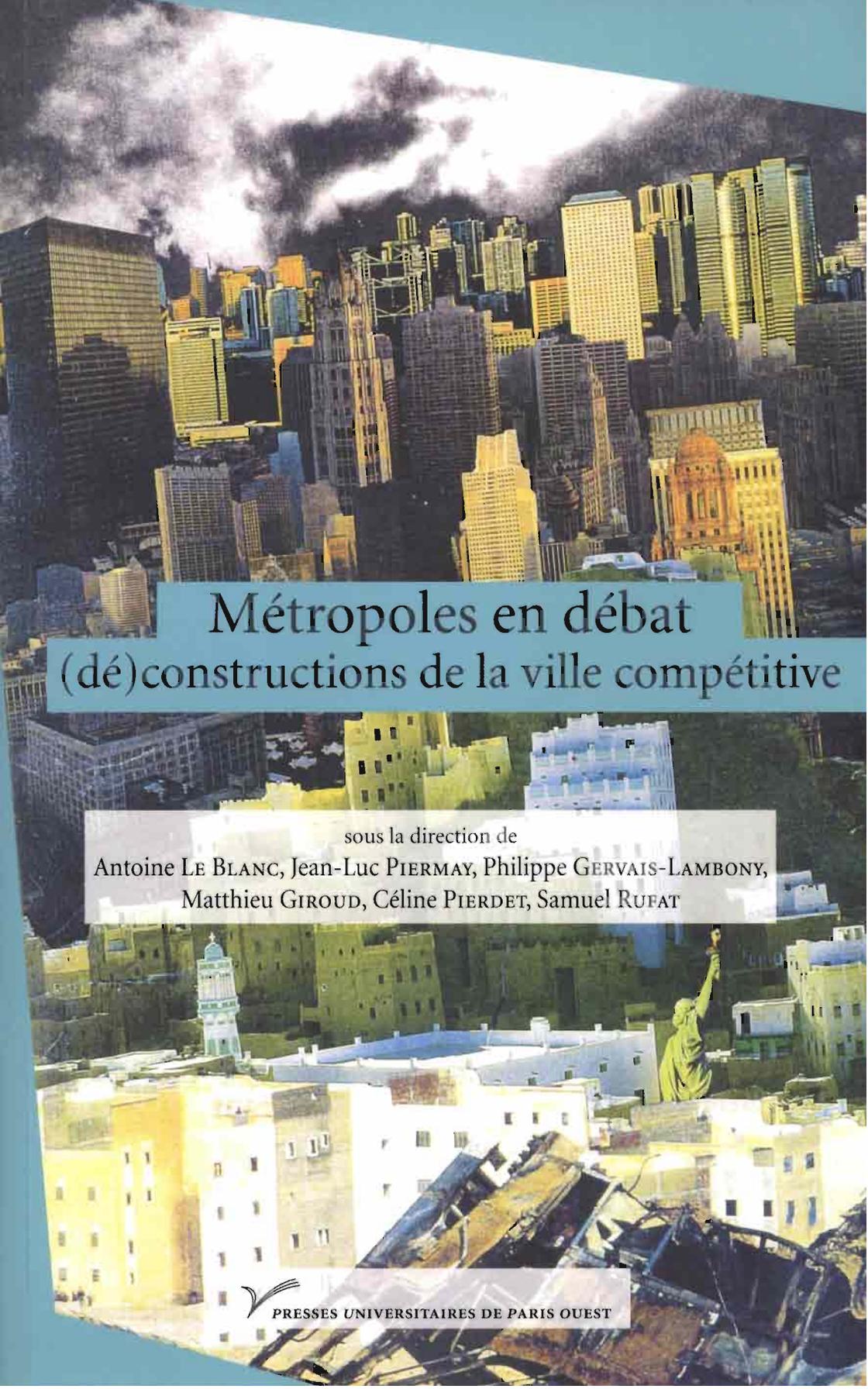
36. Mes sources sont ici les entretiens réalisés avec des représentants des deux principales organisations (BPAP et CCAP).

37. Cf. entretien avec Sonny Africa (13/08/2011).

En leur sein, des rythmes qui correspondent à ceux d'une mondialisation venue des États-Unis sont imposés aux individus. Ils reflètent de nouveaux types de colonisation du temps et de l'espace, où la modernisation produit une inversion des temporalités. Ils sont le témoin de phénomènes de dépendance : celle du secteur de l'externalisation, de sa vulnérabilité et au-delà des jeunes qui y travaillent. Ces derniers bénéficient de nouvelles opportunités de travail, dans un contexte où ils auraient pu être obligés d'émigrer pour trouver un emploi ; néanmoins, ils représentent également une jeunesse sacrifiée, qui ne mettrait pas à profit son savoir et ses compétences acquises à l'université. Les faibles voix qui s'élèvent contre les investissements dans ce domaine et les conditions de travail (ce sont des *sweatshops* des temps modernes avec peu de droits, où l'on est seul et avec beaucoup de tensions) reflètent la structure du secteur et la manière dont l'économie philippine est gérée. L'externalisation n'est, dans un tel contexte, décriée dans le débat public qu'au travers des comportements – déviants – qu'elle est supposée engendrer, comme si, dans un contexte de fort chômage, on ne pouvait se permettre de critiquer un nouveau secteur.

Jérôme TADIÉ

Institut de Recherche pour le Développement (IRD)



Métropoles en débat
(dé)constructions de la ville compétitive

sous la direction de
Antoine LE BLANC, Jean-Luc PIERMAY, Philippe GERVAIS-LAMBONY,
Matthieu GIROUD, Céline PIERDET, Samuel RUFAT



PRESSES UNIVERSITAIRES DE PARIS OUEST

Collection *Espace et justice*
dirigée par Frédéric DUFAUX et Philippe GERVAIS-LAMBONY

Déjà parus

Justice et injustices spatiales

B. BRET, Ph. GERVAIS-LAMBONY, Cl. HANCOCK, F. LANDY (dir.)

Justice et injustices environnementales

D. BLANCHON, J. GARDIN, S. MOREAU (dir.)

Ségrégation et justice spatiale

S. Fol, S. Lehman-Frisch et M. Morange (dir.)

Justice spatiale et politiques territoriales

F. Dufaux et P. Philifert (dir.)

Remerciements

Cette publication fait suite à un colloque intitulé « La ville compétitive, à quel prix ? », organisé à l'université Paris Ouest Nanterre La Défense en janvier 2011. Les coordinateurs de la publication souhaitent remercier les instances qui leur ont permis de mener à bien cet ouvrage : la Commission Villes et Métropolisation du Comité National Français de Géographie, au sein de laquelle est né le projet, et les soutiens qui ont permis de le concrétiser : l'université Paris Ouest Nanterre La Défense et son Conseil Scientifique, le laboratoire Gecko, l'UMR LAVUE-équipe Mosaïques, l'École Doctorale « Milieux, Cultures et Sociétés du passé et du présent », l'ANR Jugurta, l'Institut français d'Afrique du Sud, le CNRS, le PUCA, et l'Institut d'Aménagement et d'Urbanisme d'Ile-de-France.



www.pressesparisouest.fr

2014

© PRESSES UNIVERSITAIRES DE PARIS OUEST

ISBN : 978-2-84016-179-0

Collage de couverture : © Michel Coquery