

SOMMAIRE



Préambule



Partie 1 La relation client à distance en Normandie : aperçu statistique



- 9**
 - 9 **LES CENTRES DE RELATION CLIENT À DISTANCE**
 - 12 Les centres de relation client à distance externalisés (les outsourcingeurs)
 - 13 Le difficile repérage des centres de contact internalisés
 - 13 Une estimation partielle de l'emploi dans les centres de contact normands
- 16**
 - 16 **LE TÉLÉSECRÉTARIAT**
 - 16 La présence de nombreux entrepreneurs individuels
 - 16 Près de 600 salariés répartis dans 85 établissements employeurs en 2020
 - 17 Caractéristiques des actifs en emploi dans le télésecrétariat
- 18**
 - 18 **LE RECOUVREMENT DE CRÉANCES**
- 19**
 - 19 **RELATION CLIENT À DISTANCE ET MARCHÉ DU TRAVAIL EN NORMANDIE**
 - 19 1 381 demandeurs d'emploi fin septembre 2021
 - 21 Offres d'emploi de téléconseiller : plus de 1 400 offres en 2021





Partie 2

Aujourd'hui, des centres de relation client sous pression



24	LES CONSEILLERS CLIENTS : LES ACTEURS INCONTOURNABLES DU CENTRE DE CONTACT
24	Les ressources humaines : un axe stratégique pour les CRC
27	Les profils actuellement recherchés par les centres de relation client
29	Se former au métier de conseiller client à distance : des manques restant à combler
33	UNE ACTIVITÉ QUI FAIT FACE À DE FORTES PROBLÉMATIQUES DE SOURCING
33	Des difficultés de recrutement persistantes
34	Origines des problèmes de recrutement
36	UNE NÉCESSAIRE REDÉFINITION DES BESOINS EN COMPÉTENCES QUI N'EST PAS SANS CONSÉQUENCES
36	Vers une baisse récurrente des exigences ?
37	Les réponses actuellement apportées aux problèmes de sourcing



Partie 3

Quelles compétences pour demain ?



40	DES TECHNOLOGIES EN CONSTANTE ÉVOLUTION
40	Du multicanal à l'omnicanal
41	Le développement des outils de selfcare
41	Vers la robotisation de la relation client ?
43	DES ORGANISATIONS DE TRAVAIL EN MUTATION
43	Le télétravail : une révolution en marche dans la relation client à distance
44	Hybridation du travail : un nouvel enjeu pour les centres de contact
46	Des espaces de travail en mouvement
46	LES PRÉMICES D'UN CHANGEMENT SOCIÉTAL PROFOND
46	Des publics à la fois adeptes du selfcare et du contact humain
48	Une transition générationnelle en cours
49	VERS UNE ESQUISSE DU CONSEILLER CLIENT À DISTANCE DE DEMAIN
49	Un savant dosage de technologie, d'expertise et d'humain
51	Une indispensable montée en compétences des conseillers client à distance et des managers de proximité



Conclusion et pistes de réflexion **53**



Annexes **60**





Préambule



Du centre d'appels d'hier au centre de relation client d'aujourd'hui

Relation client à distance : de quoi parle-t-on ?

La relation client peut être définie comme l'ensemble des échanges entre une organisation et ses publics, sur tous les canaux de contact et par tous les modes de communication.

La relation client à distance se caractérise par le fait que les échanges ne se font pas en direct, lors d'une rencontre physique entre l'entreprise et son client, en magasin, agence ou même à domicile, mais à distance via des canaux de communication diversifiés (téléphone, mail, messageries, réseaux sociaux, etc.).

Si la gestion de la relation client constitue un enjeu pour les entreprises du secteur privé, elle le devient de plus en plus pour le secteur public également.

Les usagers des services publics, comme les clients des entreprises, veulent bénéficier d'un service de qualité en adéquation avec leurs besoins et attentes. Comme le secteur marchand, le secteur public souhaite instaurer une relation privilégiée avec ses usagers notamment en matière d'information et d'accès aux services.

Centres de contact et centres d'accueil téléphonique : des activités complémentaires au service de la relation client

Le centre de contact

Le centre de contact ou centre de relation client (CRC) d'aujourd'hui est une structure ou un service dédié à la gestion de la relation client à distance entre une entreprise et ses clients ou prospects, ou entre des services publics et leurs usagers.



Encore ancrée dans le langage courant, la terminologie de centre d'appels (ou call center) apparaît aujourd'hui inadaptée avec l'impact de la digitalisation et la multiplication des canaux de contact. Les professionnels de la relation client à distance préfèrent utiliser le terme de centre de contact ou de centre relation client (CRC), pour non seulement faire référence à l'utilisation de différents canaux de communication mais surtout mettre l'accent sur l'objectif (la relation et la communication avec le client) plus que sur l'outil.

Nés dans les années 1960 aux Etats-Unis, les centres d'appels sont arrivés en Europe via le Royaume-Uni dans la seconde moitié des années 1970. Ce n'est qu'à la fin des années 1980 et au début des années 1990 qu'ils apparaissent en France où ils sont alors principalement dédiés à la vente par correspondance ou à des services à distance. A partir de 1998 l'activité de centre d'appels s'étend à tous les secteurs d'activité économiques.

Il existe deux types de centres de relation client :

- le centre de contact développé en interne d'une entreprise pour gérer ses relations avec ses clients : on parle alors de centre de contact interne, internalisé ou encore intégré
- l'entreprise, prestataire de service spécialisée dans la gestion de la relation client, et qui travaille pour le compte d'autres entreprises : on parle de centre de contact externalisé ou outsourcing.

Diverses fonctions, missions peuvent être dévolues aux centres de contact : globalement, si la gestion d'appels entrants, c'est-à-dire émanant de clients / usagers, vise à répondre à une demande d'informations / renseignements, à assurer un service après-vente ou encore une prise de commande ou de rendez-vous, l'émission d'appels sortants vise généralement un objectif de prospection, de vente ou encore d'enquête de satisfaction.

Le centre d'accueil téléphonique

Télésecrétariat, service de secrétariat externalisé, permanence téléphonique, secrétariat à distance ou encore centre d'accueil téléphonique ... là aussi la terminologie est variée !

La Chambre professionnelle des services intégrés du secrétariat et des téléservices (SIST) communique aujourd'hui sur la dénomination de centre d'accueil téléphonique, le terme de télésecrétariat utilisé dans le langage courant désignant davantage l'activité (en référence notamment aux professionnels y travaillant couramment appelés télésecrétaires).

L'accueil téléphonique externalisé a émergé dans les années 1980 avec pour premiers clients les professions libérales, et plus précisément les médecins. Le secteur s'est ensuite ouvert aux professions juridiques, comme les avocats, pour aujourd'hui toucher le monde des TPE/PME.

Les centres d'accueil téléphonique réalisent des prestations de services reposant sur de la réception d'appels. Les principaux services proposés relèvent de la gestion de standard téléphonique et de la gestion d'agenda.



Pour la petite histoire...

Pendant longtemps, la relation client n'était pas vue comme un axe stratégique pour l'entreprise. Dans les années 50 elle consistait en un échange direct entre un client et un vendeur dans le cadre d'une démarche de vente. On parlait alors de marketing transactionnel.*

Si au milieu des années 1970 le concept de marketing relationnel voit le jour, il faudra attendre l'arrivée des premiers ordinateurs dans les années 1980 pour rendre possible l'émergence d'une véritable fonction de gestion de la relation client dans les organisations. D'ailleurs l'acronyme CRM pour Customer relationship Management, ou Gestion de la relation client (GRC), n'apparaît qu'en 1995 et ce n'est qu'à partir des années 2000, avec notamment l'avènement des NTIC, que les entreprises, tous secteurs d'activités confondus, vont véritablement concentrer leurs efforts sur le service et la gestion de la relation client. Aujourd'hui l'approche Customer Centric, qui consiste à placer le client au cœur de toutes les préoccupations stratégiques de l'entreprise, est la démarche prônée par les professionnels de la relation client.

** Alors que le marketing transactionnel est centré sur le produit et l'acte d'achat, le marketing relationnel est centré sur le client et sa fidélisation.*

D'aujourd'hui à demain, des besoins en compétences à anticiper

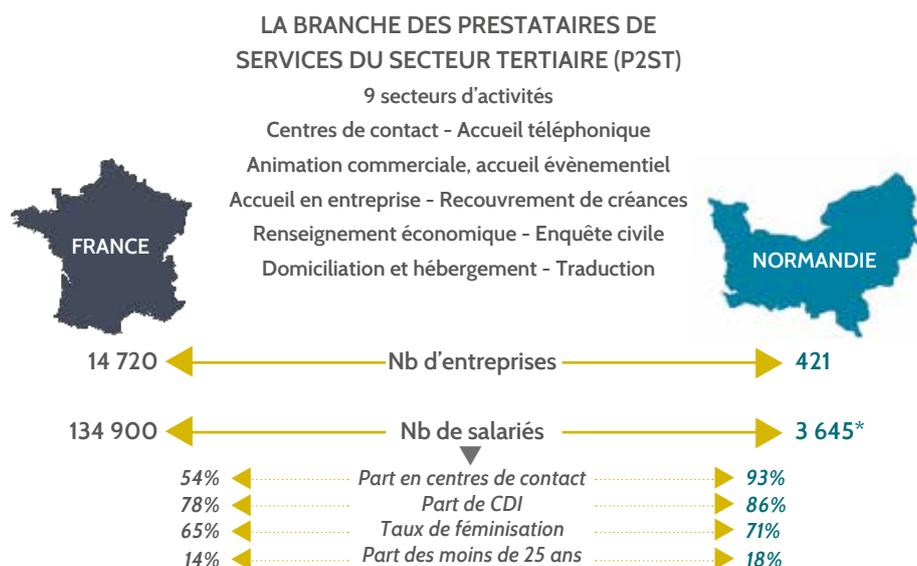
Une étude pour identifier les besoins en compétences : contexte et objectifs

Le secteur de la relation client est une activité qui, en Normandie, a pris réellement son essor au début des années 2000. Aujourd'hui, malgré une forte implantation des centres de contact et des perspectives d'emploi importantes, le secteur rencontre des difficultés de recrutement.

Dans le cadre de sa démarche de contractualisation avec les branches professionnelles pour identifier les enjeux en matière d'emplois et de compétences, la Région Normandie se prépare à signer en 2022 un accord de partenariat avec la branche des prestataires de services du secteur tertiaire (P2ST).

Cet accord portera notamment sur :

- l'observation de l'évolution des compétences attendues par les employeurs,
- l'adaptation de l'offre de formation initiale et continue pour répondre aux besoins de recrutement actuels et à venir,
- la mise en œuvre d'actions mutualisées sur le champ de l'attractivité et de l'information sur les métiers en lien avec l'Agence régionale de l'orientation et des métiers.



Source : Rapport de branche 2020 P2ST

* 53 % Calvados, 32 % Seine-Maritime, 10 % Eure, 3 % Manche, 2 % Orne

Initiée par les services de l'Etat et de la Région dans le cadre du Comité d'Animation Territoriale Emploi-Formation (Catef) de Rouen, puis intégrée au projet d'accord de partenariat régional, la réalisation d'une étude sur la relation client à distance a été confiée au Carif-Oref de Normandie.

Cette étude vise à repérer les besoins en compétences actuels et à venir du secteur de la relation client à distance. Poser les problématiques, caractériser les évolutions impactant les compétences et enfin déterminer les besoins en compétences des entreprises travaillant dans la relation client, tels sont les objectifs du présent rapport.



PÉRIMÈTRE D'ANALYSE ET MÉTHODOLOGIE

Un comité de pilotage a été constitué pour assurer le suivi des travaux. Y sont représentés :



La branche des prestataires de services du secteur tertiaire (P2ST)



La chambre professionnelle des services intégrés du secrétariat et des téléservices (SIST)



Le syndicat professionnel des centres de contacts (SP2C)



L'association des professionnels de la relation client de Normandie (APRC)



La Région



La Dreets



L'Opco des Entreprises de proximité



Transitions Pro Normandie

Validé par le comité de pilotage le périmètre d'étude prend en compte trois types d'activité, toutes liées entre elles par la relation client à distance :

- l'activité des centres de contact qu'ils soient internalisés ou externalisés (outsourcers)
- le télé-secrétariat
- le recouvrement de créances

L'approche méthodologique a pris appui sur quatre axes :

- **Une recherche documentaire approfondie** (articles, dossiers, sites, séminaires en ligne...)
- **Une analyse statistique** visant à identifier les entreprises et les professionnels travaillant dans le champ de la relation client à distance (tel qu'identifié par le périmètre de l'étude)
- **Des entretiens qualitatifs** auprès d'une vingtaine d'interlocuteurs : représentants du secteur, responsables RH - Formation de centres de contact, experts du territoire normand. Entretiens réalisés entre septembre 2021 et janvier 2022.

L'objectif de ces entretiens était double et visait à :

- identifier le secteur en région, ses métiers et les évolutions en cours et à venir,
- repérer les difficultés rencontrées aujourd'hui par les employeurs et identifier leurs besoins en compétences.

- **Un atelier de travail** avec des responsables RH et/ou formation de centres de relation client A partir de trois profils cibles (une jeune mère de famille monoparentale, un senior, une étudiante) les participants à l'atelier ont été amenés à réfléchir sur trois thèmes :
 - les attentes et les contraintes de ces profils vis-à-vis du métier de conseiller client à distance
 - la formation de demain : comment proposer une réponse créative de formation ?
 - le recrutement et la fidélisation : que faire pour mieux recruter et fidéliser sur les postes de conseiller client ?

TYPE D'INTERLOCUTEUR	INTERVIEWÉS
Représentants (Branche et secteurs) *	3
Outsourcers	4
Centres de relation client internalisés	3
Centres d'accueil téléphonique	2
Experts**	8
	20

* Branche des prestataires de services du secteur tertiaire (P2ST) / Chambre Professionnelle des Services Intégrés du Secrétariat et des Téléservices (SIST) / Fédération nationale de l'information d'entreprise, de la gestion de créances et de l'enquête civile (FIGEC)

** Association des Professionnels de la Relation Client (APRC Normandie) / Pôle emploi / Randstad / Rouen Normandy Invest / Opco EP / Transition Pro / Conseil Régional



Partie 1

La relation client à distance en Normandie

Aperçu statistique

A SAVOIR

La relation client à distance est une activité transversale à l'ensemble des secteurs d'activité, et de ce fait il n'existe pas de nomenclature définie en capacité d'englober tous les centres de contact. Les statistiques officielles ne permettent de connaître qu'une partie d'entre-eux à travers le code Naf 82.20Z « Activités de centres d'appels ».

Ce code unique ne permet d'identifier que les centres de contact externalisés (outsourcers) c'est-à-dire les entreprises dont l'activité principale exercée (Ape) est de mettre à disposition leurs ressources humaines et techniques pour gérer les contacts d'une entreprise tierce.

Les centres de relation client internalisés, dits aussi intégrés, ne sont statistiquement pas identifiables : toute entreprise, quelle que soit son activité principale, est en mesure de structurer sa relation client autour d'un service dédié, un centre de relation client interne. Les entreprises disposant d'un centre de contact internalisé dépendent d'autres codes d'activités définis en fonction de leur activité principale.

La statistique publique s'attachant à l'activité principale exercée pour identifier les entreprises, il n'est dès lors pas possible d'identifier aisément les centres de relation client internalisés.



Néanmoins, afin d'avoir une idée de ce que représente la relation client à distance en région, deux approches complémentaires ont été mises en place :

- un recensement (non exhaustif) des entreprises disposant d'un centre de relation client internalisé. De nombreuses sources et interlocuteurs ont été mobilisés pour en établir une liste : Pôle emploi, animateurs territoriaux de la Région, CCI, sites d'offres d'emploi, etc.
- une estimation du poids de la relation client à distance à partir de la combinaison des nomenclatures Naf (Nomenclature d'activités française) et PCS (professions et catégories socio-professionnelles)

Pour rappel, il a été décidé dans le cadre de cette étude d'intégrer le télésecrétariat et le recouvrement de créances : ces activités sont repérables statistiquement via les codes Naf 82.11Z et 82.91Z, et font également l'objet d'une analyse statistique.





LES CENTRES DE RELATION CLIENT À DISTANCE

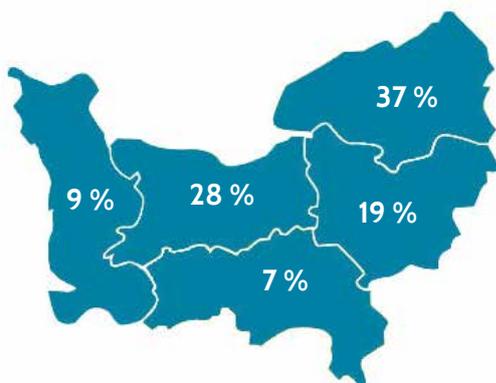
LES CENTRES DE RELATION CLIENT À DISTANCE EXTERNALISÉS (LES OUTSOURCEURS)

◆ 122 établissements déclarés sur le territoire normand

Fin décembre 2021, le répertoire Sirene recense **122 établissements** actifs déclarés sous le code Ape des « Activités des centres d'appel » (82.20Z).

Principalement localisés dans les départements de la Seine-Maritime et du Calvados, il apparaît que 55 % des établissements sont enregistrés sous le statut d'entrepreneur individuel. Cette situation est relativement récente puisque les deux tiers de ces entrepreneurs individuels ont créé leur activité dans les cinq dernières années, alors que du côté des sociétés commerciales la situation est inversée avec 70 % des structures créées depuis plus de 5 ans.

RÉPARTITION DES ÉTABLISSEMENTS PAR DÉPARTEMENT



Lors de sa formalité de création, le déclarant indique si l'établissement aura ou non des employés.

En ce sens un tiers des établissements (hors entrepreneurs individuels) se sont déclarés employeurs soit 40 structures potentiellement employeuses. Mais qu'en est-il réellement ?

Les données de l'Urssaf ci-après permettent d'identifier le poids de l'emploi salarié ainsi que les établissements ayant employé des salariés dans l'année considérée.

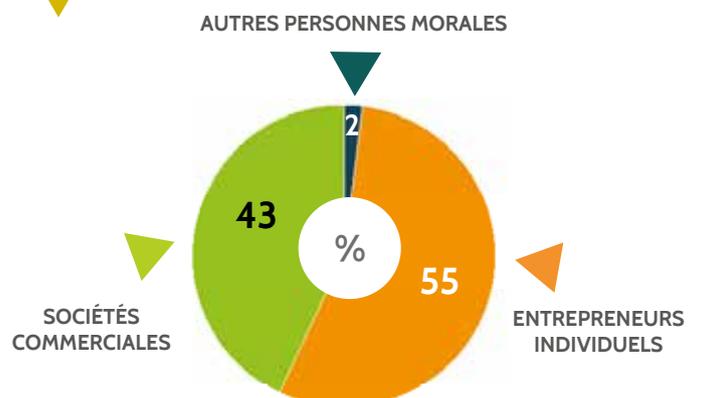
Définitions et précisions méthodologiques

Détermination de l'activité principale d'une entreprise : le code Ape (parfois appelé code Naf)
Le code Ape (activité principale exercée) permet d'identifier la branche d'activité principale de l'entreprise ou du travailleur indépendant. Il est automatiquement attribué par l'Insee au moment de la création de l'entreprise, en même temps que le code Siret, grâce à la description de l'activité que l'entrepreneur a donnée au CFE (Centre de Formalités des Entreprises). Le code Ape est attribué selon la nomenclature Naf (Nomenclature d'activités française). Sa fonction principale est statistique, et il permet également de déterminer la convention collective applicable.

Le répertoire Sirene

Le répertoire Sirene géré par l'Insee, est en France un fichier de référence servant de base pour toutes les investigations statistiques sur les entreprises. Il enregistre l'état civil de toutes les entreprises et leurs établissements, quelle que soit leur forme juridique et quel que soit leur secteur d'activité. Pour rappel c'est l'Insee qui attribue un numéro unique d'identification aux entreprises et leurs établissements : le numéro Siren aux personnes morales et aux entrepreneurs individuels et le numéro Siret à chacun de leurs établissements.

STATUT DES ÉTABLISSEMENTS (Ape 8220Z)



Source : Fichier Sirene, Insee, déc. 2021



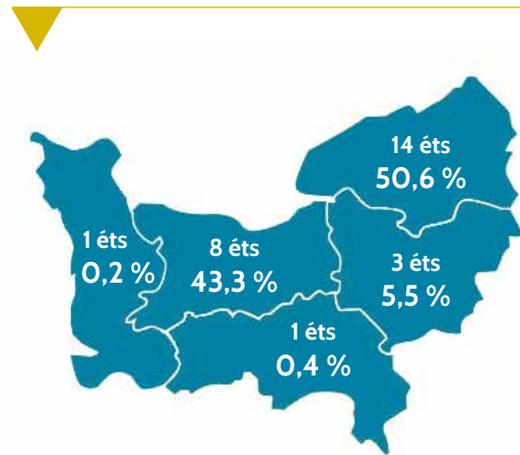
◆ Plus de 3 000 salariés dans la relation client à distance externalisée en 2020

En Normandie, 27 établissements sont identifiés par l'Urssaf comme ayant employé des salariés en 2020, l'effectif total s'élevant à 3 066 salariés (soit 0,4 % de l'emploi salarié régional).

La quasi-totalité de ces salariés (93,9 %) se trouve en Seine-Maritime et dans le Calvados. Plus précisément, 91,5 % de ces effectifs sont localisés sur trois arrondissements : Rouen, Caen et Le Havre.

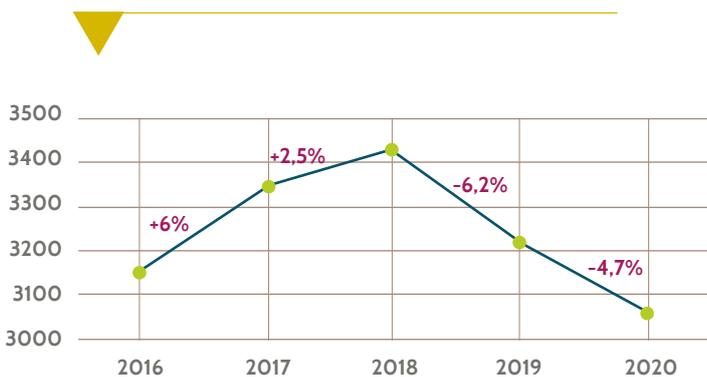
En termes d'évolution des effectifs salariés sur les cinq dernières années, dans les centres de contact externalisés, après une hausse du nombre de salariés entre 2016 et 2018, la courbe tend à la baisse en 2019 et 2020.

L'EMPLOI SALARIÉ DANS LES CENTRES DE CONTACT EXTERNALISÉS (NB D'ÉTABLISSEMENTS ET RÉPARTITION DES EFFECTIFS SALARIÉS %)



Source : Fichier Urssaf, Données 2020

EVOLUTION 2016-2020 DES EFFECTIFS SALARIÉS DANS LES CENTRES DE CONTACT (Ape 8220Z)



Source : Fichier Urssaf, Données 2020

LOCALISATION DES ÉTABLISSEMENTS EMPLOYEURS ET DE LEURS EFFECTIFS SALARIÉS EN 2020

	CENTRES DE CONTACT EXTERNALISÉS	
	27 éta employeurs dont	3 066 salariés dont
ROUEN	12	35,0 %
CAEN	7	41,1 %
LE HAVRE	1	14,7 %

◆ Caractéristiques des actifs en emploi* dans les centres de contact externalisés normands

* actifs en emploi tous métiers confondus

Le recensement de population permet d'identifier les actifs travaillant dans les entreprises relevant du code Ape « Activités des centres d'appels » (2 539 personnes recensées lors du RP 2018).

→ Une majorité de femmes relativement jeunes

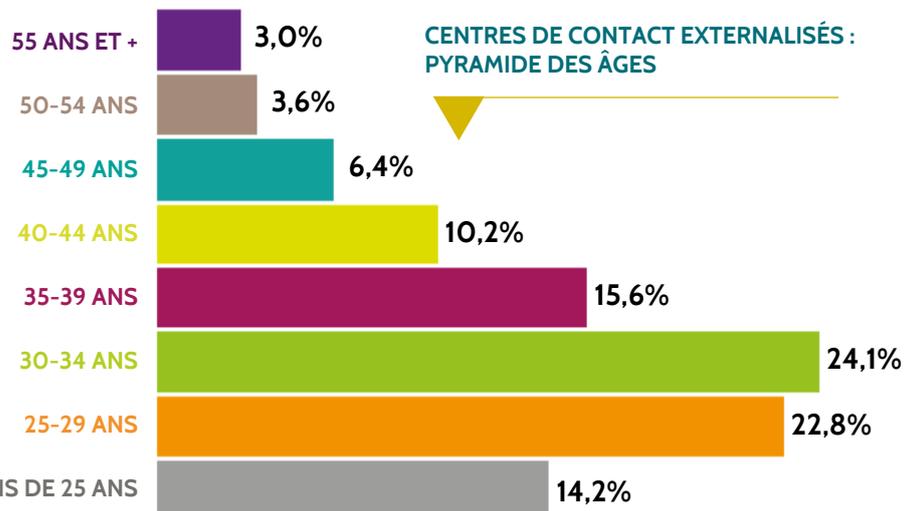
Les deux tiers des actifs sont des femmes et plus de la moitié a moins de 35 ans.



65,3 %



34,7 %



CENTRES DE CONTACT EXTERNALISÉS : PYRAMIDE DES ÂGES

Source : Insee, RP 2018



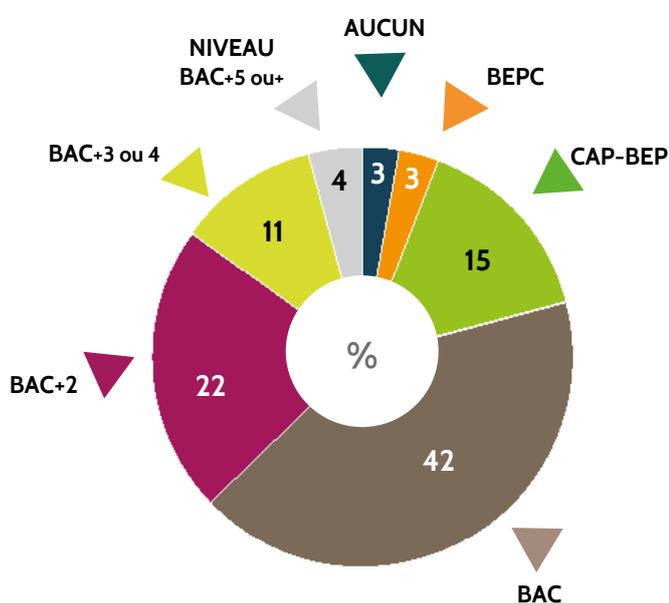
→ Des niveaux de diplôme plus élevés qu'en moyenne régionale

Alors que le Bac est le niveau de diplôme le plus élevé pour 21 % de la population active en emploi normande, dans les centres de contact cette proportion atteint 42 %.

Si on y ajoute les diplômés du supérieur, la part atteint 80 % des effectifs travaillant dans les centres de contacts externalisés (contre 56 % de la population active en emploi normande).



CENTRES DE CONTACT : DIPLÔME LE PLUS ÉLEVÉ



Source : Insee, RP 2018

→ Des salariés majoritairement en CDI et à temps complet

A part quelques personnes ayant le statut d'employeur ou d'indépendant, la quasi-totalité des effectifs du secteur des centres de contact est salarié (98 %).

83,4 % des salariés sont en CDI et le temps complet est largement présent (91,8 %).



+ d'infos

LA RELATION CLIENT EXTERNALISÉE EN FRANCE EN 2020

Un marché de 3,02mds €
Une croissance moyenne annuelle de 5,3 % depuis 2016

162 sites de production

- Principal canal de contact : le téléphone génère 76 % du chiffre d'affaires
- Nature des activités : 83 % d'appels entrants / 17 % d'appels sortants
- Principaux secteurs d'intervention : Télécoms (27 % du CA) - Energie (19 %)
- Secteurs en croissance : Retail / e-commerce - High-tech - Service public

51 169 salariés

- 71 % de femmes (conseillers et superviseurs)
- 76 % de niveau supérieur ou égal au Bac
- 77 % des emplois en CDI
- Des effectifs composés à 84 % de conseillers clients
- Une rémunération brute moyenne de 1 891€ (Smic à 1 555€)

Source : Rapport EY/SP2C 2021



LE DIFFICILE REPÉRAGE DES CENTRES DE CONTACT INTERNALISÉS

Comme indiqué en introduction de cette partie, les centres de relation client internalisés ne sont statistiquement pas repérables.

Si les CRC des grandes entreprises sont davantage connus, de nombreuses entreprises et organisations ont également mis en place des centres de contact structurés en interne mais leur identification n'est que très partielle.

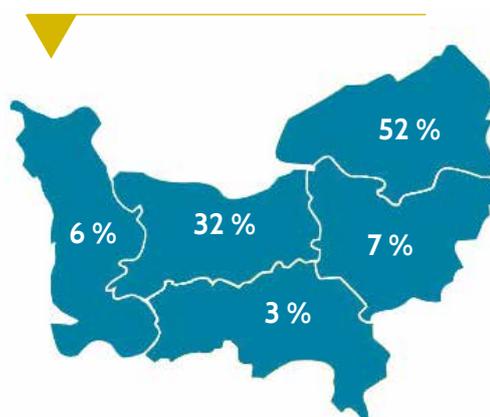
Afin de tenter de repérer au moins une partie de ces CRC internes, une démarche de recensement a été menée en 2021. Pour cela, diverses sources et interlocuteurs ont été mobilisés et des CRC ont été repérés via :

- les offres déposées à Pôle emploi sur l'année 2021 sur le code Rome D1408 - Téléconseil et télévente
- les informations données par les animateurs territoriaux de la Région et certaines CCI
- la consultation de sites d'offres d'emploi (notamment ceux d'Indeed et Pôle emploi) sur des intitulés élargis (téléconseiller, conseiller client à distance, télévendeur, téléprospecteur, commercial sédentaire, etc.) et le repérage de l'existence de service structuré en centre de contact interne.

Au total, **155 centres de contact intégrés** ont pu être recensés en Normandie. Ce chiffre représente le nombre de CRC et non d'entreprises car certaines organisations disposent de CRC sur différents sites.

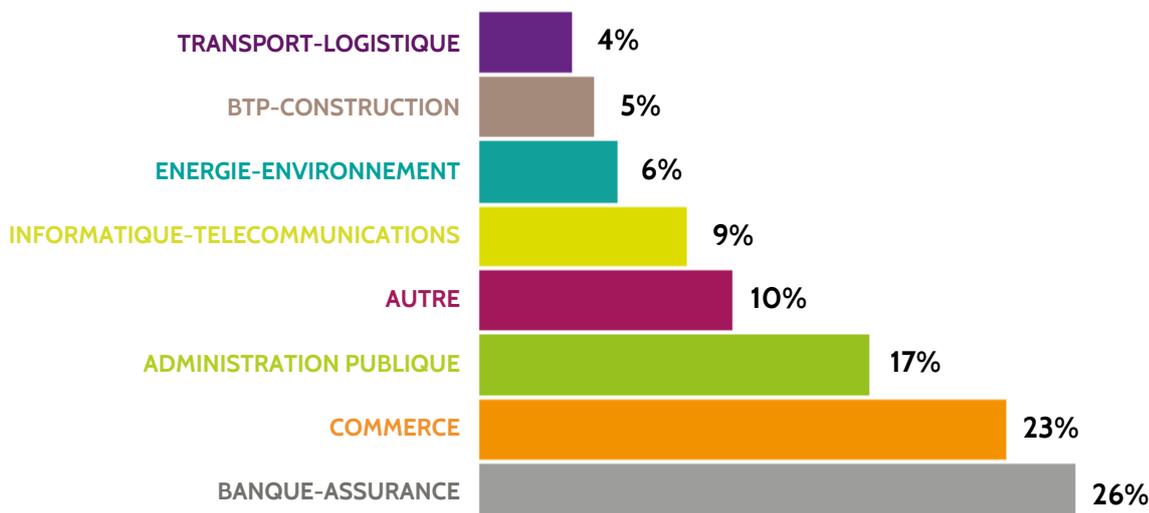
Les 155 CRC repérés sont principalement localisés en Seine-Maritime et dans le Calvados. Les organisations (entreprises, groupes, services publics, etc.) dont dépendent ces centres sont majoritairement issues des secteurs banque-assurance (26 % des CRC recensés) et commerce (23 %), avec également une présence non négligeable du secteur public (17 %).

RÉPARTITION DES CRC INTÉGRÉS



Source : Carif-Oref de Normandie

RÉPARTITION DES CRC PAR TYPE D'ACTIVITÉ



Ce travail de repérage ne doit être vu que comme un premier travail de recensement, qui bien que non exhaustif, donne un aperçu de l'existence des centres de relation client internalisés en Normandie.

Le recensement réalisé avait pour but d'essayer de repérer les structures ayant effectivement un centre de relation client structuré.

Mais, par ailleurs, il est important de souligner qu'il existe également un grand nombre d'entreprises qui ne disposent pas d'un centre de contact structuré en interne mais elles assurent néanmoins un service au client via des professionnels dont les missions sont similaires aux téléconseillers en centre de contact.

UNE ESTIMATION PARTIELLE DE L'EMPLOI DANS LES CENTRES DE CONTACT NORMANDS

Il est difficile d'établir un état des lieux quantitatif des effectifs travaillant dans la relation client à distance, puisque les centres de relation client internalisés ne sont pas repérables via les nomenclatures et sources statistiques existantes.

Pour essayer de contourner cette difficulté, et tenter d'estimer le nombre d'individus travaillant dans un centre de contact qu'il soit externalisé ou internalisé, un croisement de plusieurs nomenclatures a été réalisé.

Le recensement de population permet d'identifier la population en emploi à travers deux nomenclatures :

- La nomenclature Naf permet de repérer les effectifs travaillant dans des secteurs identifiés, celui des centres de contact étant le 8220Z « activités des centres d'appels ».
- La nomenclature des PCS (Professions et catégories socioprofessionnelles) identifie parmi 497 professions celle des « télévendeurs » (PCS 555A).

L'addition aux effectifs du secteur des « activités des centres d'appels » (Naf 8220Z) des actifs exerçant le métier de « télévendeur » dans d'autres secteurs, permet ainsi de donner une estimation des effectifs travaillant dans des centres de relation client à distance.



PCS 555a - Vendeurs par correspondance, télévendeurs

Employés assurant des opérations de prospection ou de vente, en ne recourant pas à un contact direct avec la clientèle mais par le moyen de correspondance (écrite ou informatique) et du téléphone. Ils peuvent notamment prospecter et renseigner la clientèle sur le bien ou service vendu, assurer l'enregistrement et le suivi des commandes reçues, effectuer des relances.

*Professions assimilées :
Téléacteur - téléprospecteur - vendeur à distance - conseiller commercial VPC...*

◆ Un effectif évalué à près de 4 000 personnes mais très certainement sous-estimé

Le dernier recensement de population fait état d'un peu plus de 2 500 personnes travaillant dans les centres de contact externalisés et on estime à plus de 1 400 les téléconseillers travaillant dans des centres internalisés.

Les activités de la relation client à distance à travers les centres de contact représenteraient ainsi près de 4 000 professionnels.

Mais cette estimation réalisée à partir des sources statistiques existantes est à prendre avec prudence car il faut la considérer comme une estimation basse puisque les effectifs des centres de contact internalisés ne peuvent être que partiellement repérés via cette approche.



Cette prudence est de mise lorsque l'on s'attarde sur d'autres sources d'informations donnant également des estimations sur certaines parties du territoire normand : ainsi Rouen Normandie Invest ¹ évaluait il y quelques années à plus de 3 000 le nombre d'emplois de la filière relation client sur la métropole rouennaise, un article du journal Paris Normandie avançait le chiffre de 4 500 personnes pour la Haute-Normandie en 2015 et de son côté l'Association des professionnels de la relation client (APRC) en 2018 communiquait sur environ 3 800 emplois directs et induits générés par la relation client à distance en Basse-Normandie dont 2 500 emplois sur le territoire du Calvados².

ESTIMATION DES EFFECTIFS DES CENTRES DE RELATION CLIENT À DISTANCE

Effectifs des "Activités des centres d'appels" (Naf 8220Z) <i>Dont télévendeurs (PCS 555a)</i>	2 539 1 389
Actifs exerçant la profession de télévendeur (PCS 555a) <i>(hors secteur 8220Z)</i>	1 445
TOTAL	3 984

Source : Insee, RP 2018

Le recoupement de ces diverses sources laisse à penser que les emplois générés par les centres de relation client (externalisés et internalisés) dépasse largement les 4 000 emplois que la statistique disponible nous laisse entrevoir... cette dernière nous permet néanmoins de dégager ci-après les grandes caractéristiques des téléconseillers.

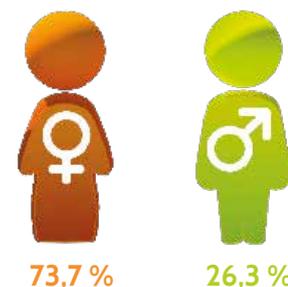
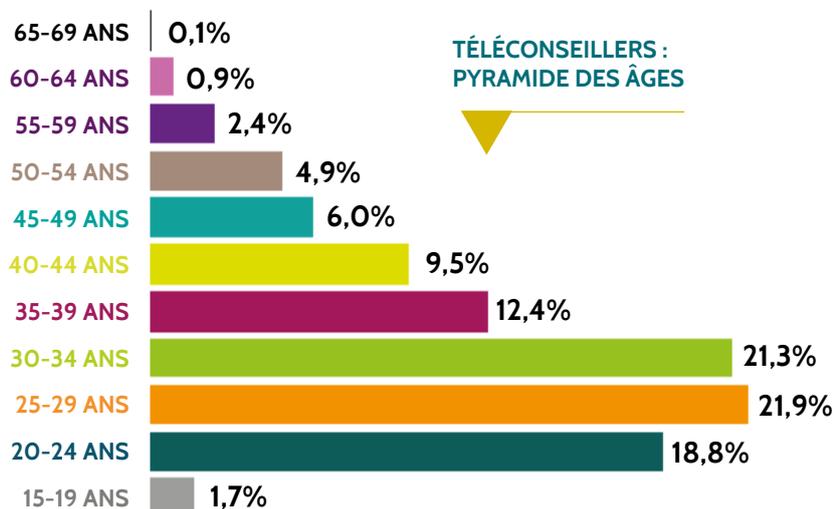
¹ <https://www.rouennormandyinvest.com/decouvrir-rouen/filieres/services/filiere-relation-client/>

² https://actu.fr/normandie/caen_14118/entreprises-relation-client-cree-500-emplois-basse-normandie-2017_16051524.html

◆ Focus sur le profil des téléconseillers en centres de contact

Qu'ils travaillent au sein de centres de contact externalisés (code Naf 8220Z) ou dans des entreprises ayant un centre de relation client interne, les téléconseillers (dénommés télévendeurs dans la nomenclature des PCS) représentent une population de plus de 2 800 personnes en Normandie (soit 6 % des téléconseillers de France métropolitaine).

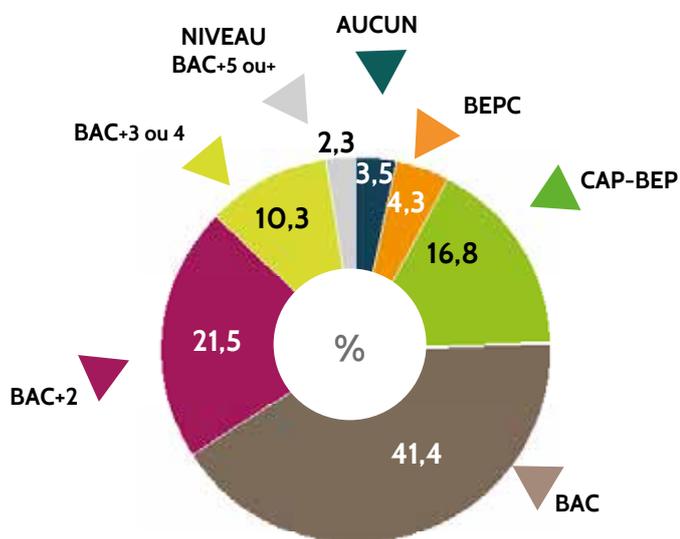
Il s'agit d'une profession jeune, féminine et plutôt diplômée : près des trois quarts des téléconseillers sont des femmes, et 42,5 % ont moins de 30 ans. Si le Bac est le niveau le plus fréquemment détenu (41 %), plus du tiers des téléconseillers disposent d'un niveau d'études supérieures (Bac +2 ou +)
Tous ces professionnels ont le statut de salariés et près de la moitié travaille chez un outsourcing (49 %).



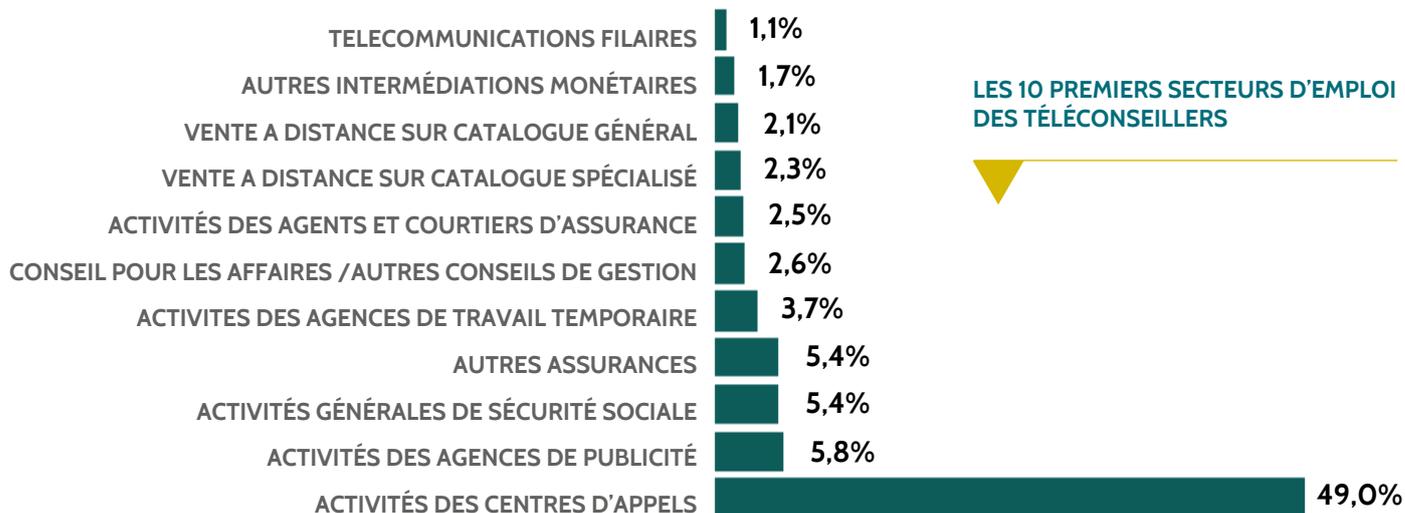
Source : Insee, RP 2018



TÉLÉCONSEILLERS : DIPLÔME LE PLUS ÉLEVÉ OBTENU



Source : Insee, RP 2018



LE TÉLÉSECRÉTARIAT

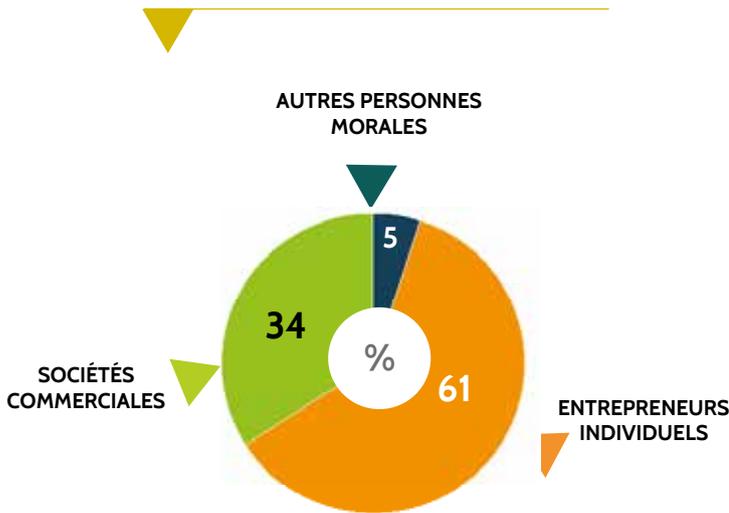
LA PRÉSENCE DE NOMBREUX ENTREPRENEURS INDIVIDUELS

Fin décembre 2021, le répertoire Sirene recense **802 établissements** actifs déclarés sous le code Ape 82.11Z des « Services administratifs combinés de bureau ».

Principalement localisés dans les départements de la Seine-Maritime et du Calvados, il apparaît que **61 %** des établissements sont enregistrés sous le statut d'entrepreneur individuel.

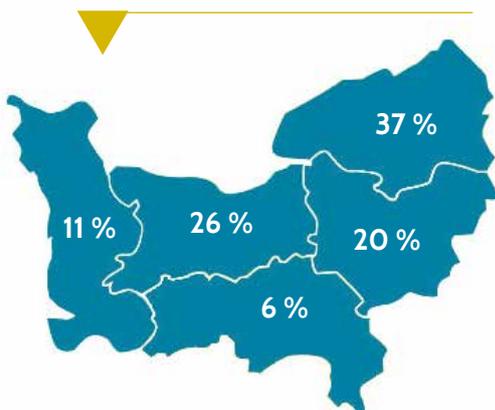
Par ailleurs, il y a eu une forte augmentation des créations d'établissements dans ce secteur d'activité : les deux tiers des créations ont eu lieu depuis 2017, et ce constat est identique quel que soit le statut.

STATUT DES ÉTABLISSEMENTS (Ape 8211Z)



Source : Fichier Sirene, Insee, déc. 2021

RÉPARTITION DES ÉTABLISSEMENTS PAR DÉPARTEMENT



Lors de la formalité de création, le déclarant indique si l'établissement aura ou non des employés.

En ce sens 14 % des établissements (hors entrepreneurs individuels) se sont déclarés employeurs soit 109 structures potentiellement employeuses. Mais qu'en est-il réellement ?

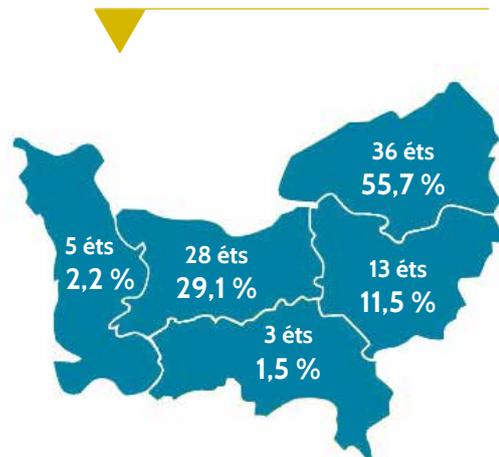
Les données de l'Urssaf ci-après permettent d'identifier le poids de l'emploi salarié ainsi que les établissements ayant employé des salariés dans l'année considérée.

PRÈS DE 600 SALARIÉS RÉPARTIS DANS 85 ÉTABLISSEMENTS EMPLOYEURS EN 2020

En Normandie, 85 établissements sont identifiés par l'Urssaf comme ayant employé des salariés en 2020, l'effectif total s'élevant à 592 salariés.

La grande majorité (84,8 %) travaille en Seine-Maritime et dans le Calvados. Plus précisément, l'arrondissement de Rouen centralise 49 % des effectifs régionaux, suivi de loin par celui de Caen (19 %).

L'EMPLOI SALARIÉ DANS LE TÉLÉSECRÉTARIAT (nb d'établissements et répartition des effectifs salariés %)



Source : Fichier Urssaf, Données 2020

En termes d'évolution sur les cinq dernières années, il apparaît que le secteur du télésecrétariat présente une forte évolution avec une augmentation de plus de la moitié de ses effectifs salariés entre 2016 et 2020.

Néanmoins, si la courbe est ascendante jusqu'en 2019, l'année 2020 présente une baisse de 10 % des effectifs salariés.

Le nombre d'établissements employeurs est également en augmentation sur cette période passant de 53 à 85.



EVOLUTION 2016-2020 DES EFFECTIFS SALARIÉS DANS LE TÉLÉSECRÉTARIAT (Ape 8211Z)



Source : Fichier Urssaf, Données 2020

LOCALISATION DES ÉTABLISSEMENTS EMPLOYEURS ET DE LEURS EFFECTIFS SALARIÉS EN 2020

	TELESECRÉTARIAT	
	85 éts employeurs dont	592 salariés dont
ROUEN	20	49,2 %
CAEN	19	18,9 %
LESANDELYS	7	8,3 %
LISIEUX	5	7,9 %
LE HAVRE	13	5,4 %

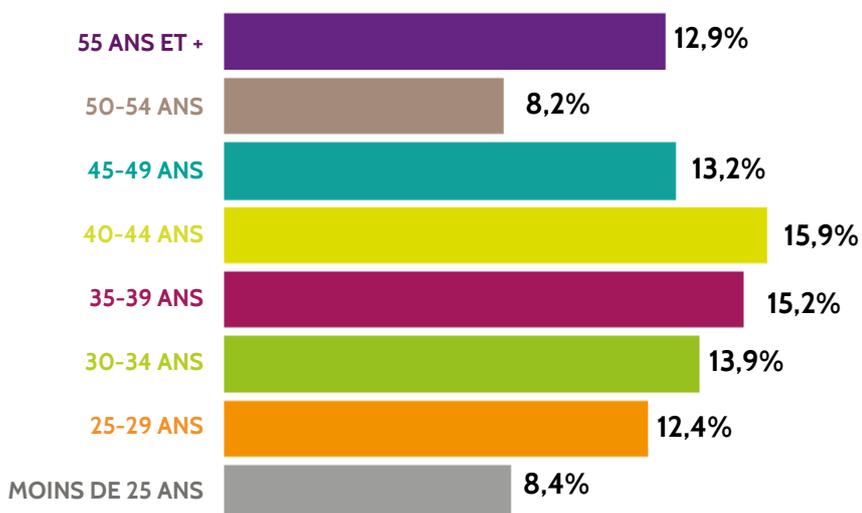
CARACTÉRISTIQUES DES ACTIFS EN EMPLOI DANS LE TÉLÉSECRÉTARIAT

Le recensement de population permet d'identifier les actifs travaillant dans les entreprises relevant du code Ape 82.11Z « Services combinés de bureau » (579 personnes recensées lors du RP 2018).

◆ Une majorité de femmes d'âges intermédiaires

Plus de 70 % des actifs dans ce secteur sont des femmes et la plupart a plus de 30 ans (près de 80 %). Ce secteur vieillit puisque 21 % de ses effectifs sont âgés de 50 ans et plus.

TÉLÉSECRÉTARIAT : PYRAMIDE DES ÂGES



71,7 %



28,3 %

Source : Insee, RP 2018

LE RECOUVREMENT DE CRÉANCES

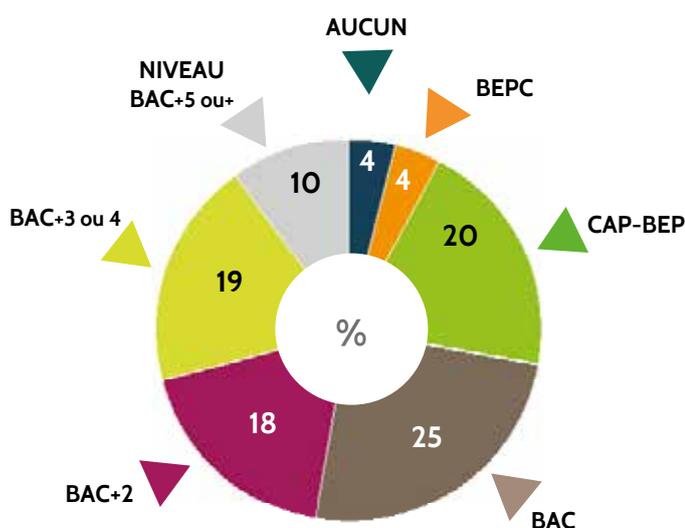
◆ Des niveaux de diplôme élevés

Le secteur est caractérisé par des professionnels avec un niveau de diplôme bien plus élevé que celui de la population active normande dans son ensemble.

En effet 47 % des actifs en emploi dans le secteur du télésecrétariat sont des diplômés du supérieur soit près de 12 points de plus que la moyenne régionale.

Au total, près des trois quarts des personnes en emploi dans le secteur du télésecrétariat sont a minima titulaires d'un niveau Bac. (contre 56 % de la population active en emploi normande)

TÉLÉSECRETARIAT : DIPLOME LE PLUS ÉLEVÉ



◆ Une majorité de salariés en CDI

Si le statut professionnel de 80 % des actifs en emploi est celui de salarié, il est à noter que le secteur intègre 14 % d'indépendants et 6 % d'employeurs.

S'agissant des salariés, ils sont employés en CDI à 88 % et la part de ceux travaillant à temps partiel est de 28 %.

Les « activités des agences de recouvrement de factures et des sociétés d'information financière sur la clientèle » (Ape 8291Z) sont peu présentes sur le territoire normand.

◆ 28 établissements déclarés sur le territoire normand

Fin décembre 2021, le répertoire Sirene recense 28 établissements actifs déclarés sous le code Ape des « activités des agences de recouvrement de factures et des sociétés d'information financière sur la clientèle ».

12 d'entre eux se situent en Seine-Maritime, 8 dans l'Eure, 6 dans le Calvados et 2 dans la Manche.

Six des établissements sont enregistrés sous le statut d'entrepreneur individuel, les autres sont des sociétés commerciales. Un tiers de ces structures se sont créées dans les cinq dernières années.

Lors de sa formalité de création, le déclarant indique si l'établissement aura ou non des employés.

En ce sens seuls 9 établissements (hors entrepreneurs individuels) se sont déclarés employeurs.

Mais qu'en est-il réellement ?

Les données de l'Urssaf ci-après permettent d'identifier le poids de l'emploi salarié ainsi que les établissements ayant employé des salariés dans l'année considérée.

◆ 70 salariés déclarés en 2020

En Normandie, 8 établissements sont identifiés par l'Urssaf comme ayant employé des salariés en 2020, l'effectif total s'élevant à 70 salariés.

Trois arrondissements accueillent cinq des huit établissements et 57 des 70 salariés : Caen, Les Andelys et Cherbourg.

Les effectifs salariés du recouvrement sont faibles et n'ont jamais dépassé les 80 salariés sur les cinq dernières années, le nombre d'établissements employeurs est passé quant à lui de 11 à 8.



RELATION CLIENT À DISTANCE ET MARCHÉ DU TRAVAIL EN NORMANDIE

Il s'agit ici de caractériser à la fois le profil des demandeurs d'emploi recherchant un emploi dans la relation client à distance, et d'identifier les offres pouvant être émises par les employeurs sur ce type de poste.

Les demandes et offres d'emploi sont codifiées à Pôle emploi à partir du Répertoire opérationnel des métiers et des emplois (Rome).

Le code Rome D1408 - Téléconseil et télévente est généralement celui qui est utilisé pour définir les emplois relatifs à la relation client à distance, et on y associe parfois le Rome M1401 - Conduite d'enquête.



Définitions

Rome D1408 - Téléconseil et télévente

Prospecte, conseille une clientèle (particuliers, entreprises, ...) et vend des produits ou des services (voyages, téléphonie, équipement, habillement, ...) par téléphone selon les objectifs commerciaux de l'entreprise / Peut coordonner une équipe.

Rome M1401 - Conduite d'enquête

Collecte des données ou des informations par téléphone, en face à face, ... dans le cadre d'enquêtes, de sondages, selon des impératifs de production (délais, cible, nombre, ...) / Peut participer à la phase préparatoire de l'étude en relation avec l'équipe de recherche (test de questionnaires, de grilles, ...) / Peut tester, apprécier la qualité de produits ou de services (enquête client mystère, test de produits, ...) / Peut coordonner une équipe

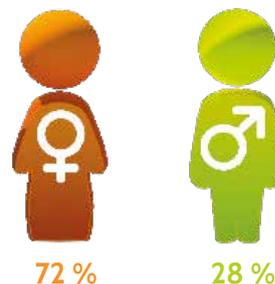
1 381 DEMANDEURS D'EMPLOI FIN SEPTEMBRE 2021

◆ Une concentration de la demande sur trois arrondissements normands

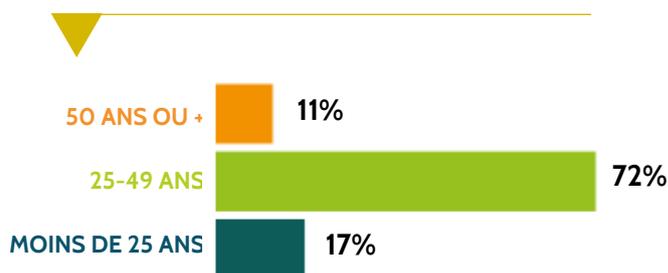
Les trois quarts des demandeurs d'emploi inscrit sur le Rome Téléconseil-Télévente se répartissent sur les arrondissements de Rouen (35 %), Caen (22 %) et Le Havre (18 %). Les arrondissements des Andelys et d'Evreux comptabilisent chacun 5 % des demandeurs, alors que la demande est très faible dans les autres zones.

◆ Une population féminine à 72% et d'âge intermédiaire

Cette proportion de femmes est plus faible sur l'arrondissement de Caen (66 %) alors que sur Rouen et Le Havre les femmes sont largement représentées (76 % et 74 %)



ÂGES DES DEMANDEURS D'EMPLOI (Rome D1408)



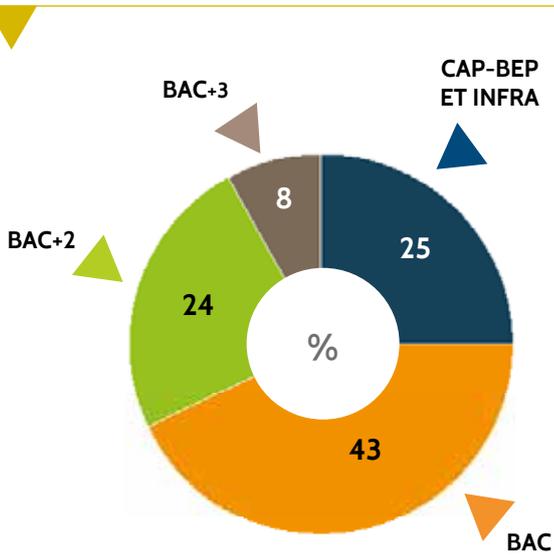
En matière d'âge, les demandeurs d'emploi se situent majoritairement (72 %) dans la classe d'âges intermédiaire des 25-49 ans. Néanmoins la comparaison entre les trois principaux arrondissements fait apparaître une population plus jeune sur la zone du Havre où 28 % des publics ont moins de 25 ans (soit 11 points de plus que la moyenne régionale).

◆ Niveaux de formation

Près de 70 % des demandeurs d'emploi disposent d'un niveau de formation inférieur ou égal au Bac.

La répartition par niveau de formation est relativement identique dans les trois principaux arrondissements normands, même si la part des niveaux CAP-BEP et infra est un peu plus élevée sur Caen (27 % contre 22 % et 23 % sur Rouen et Le Havre).

NIVEAU DE FORMATION DES DEMANDEURS D'EMPLOI (Rome D1408)



Source : Pôle emploi, Données DEFM, sept. 2021



◆ Ancienneté de la recherche d'emploi

43 % des personnes inscrites sur ce code Rome peuvent être considérées comme des chômeurs de longue durée puisque leur recherche dure depuis plus d'un an.

Sur l'arrondissement du Havre, les demandeurs d'emploi d'un an ou plus ne représentent qu'un tiers des demandeurs alors qu'ils sont 45 % sur Rouen et Caen.



Ancienneté de la recherche d'emploi



◆ Une évolution à la hausse du nombre de demandeurs d'emploi en « télévente – téléconseil »

En prenant pour référence le mois de septembre, on observe qu'après une diminution du nombre de personnes en recherche d'un emploi en télévente – téléconseil entre 2017 et 2019, la courbe est de nouveau ascendante avec une hausse de près de 15 % entre 2019 et 2021.

EVOLUTION SUR 5 ANS DU NOMBRE DE DEMANDEURS D'EMPLOI (ROME D1408)



Source : Pôle emploi, Données DEFM, sept. 2021



LA DEMANDE D'EMPLOI SUR LA CONDUITE D'ENQUÊTE

Une centaine de demandeurs d'emploi sont inscrits sur le code Rome M1401 – Conduite d'enquête fin septembre 2021. Par comparaison avec le public précédemment décrit, ces demandeurs d'emploi sont plus âgés (62 % de 50 ans ou plus) et davantage en chômage de longue durée (67 % inscrits depuis un an ou plus).

Contrairement aux demandeurs d'emploi en télévente-téléconseil, le niveau Bac est peu présent (28 %) chez les demandeurs d'emploi sur la conduite d'enquête. Par contre la part des faibles niveaux de diplôme (CAP-BEP et infra) et celle des diplômés du supérieur (Bac +2 et plus) s'établissent chacune à 36 %.

OFFRES D'EMPLOI DE TÉLÉCONSEILLER : PLUS DE 1 400 OFFRES EN 2021

Avertissement : le nombre d'offres ne reflètent pas le nombre de postes à pourvoir. Plusieurs postes peuvent être proposés au sein d'une même offre. Et dans le secteur de la relation client à distance les entreprises recherchent fréquemment un grand nombre de téléconseillers et passent ainsi des annonces visant à recruter plusieurs personnes à la fois.



◆ Plus des trois quarts des offres ont été émises sur les trois principaux arrondissements normands

	OFFRES D'EMPLOI ENREGISTRÉES EN 2021	
	1 412 offres, dont	22,8 % d'offres durables
CAEN	31,5 %	40,4 %
ROUEN	25,1 %	22,6 %
LE HAVRE	20,3 %	3,8 %
EVREUX	6,7 %	12,8 %
LESANDELYS	6,0 %	18,8 %
LISIEUX	4,3 %	4,9 %

Source : Pôle emploi
Offres d'emplois enregistrées cumul 2021



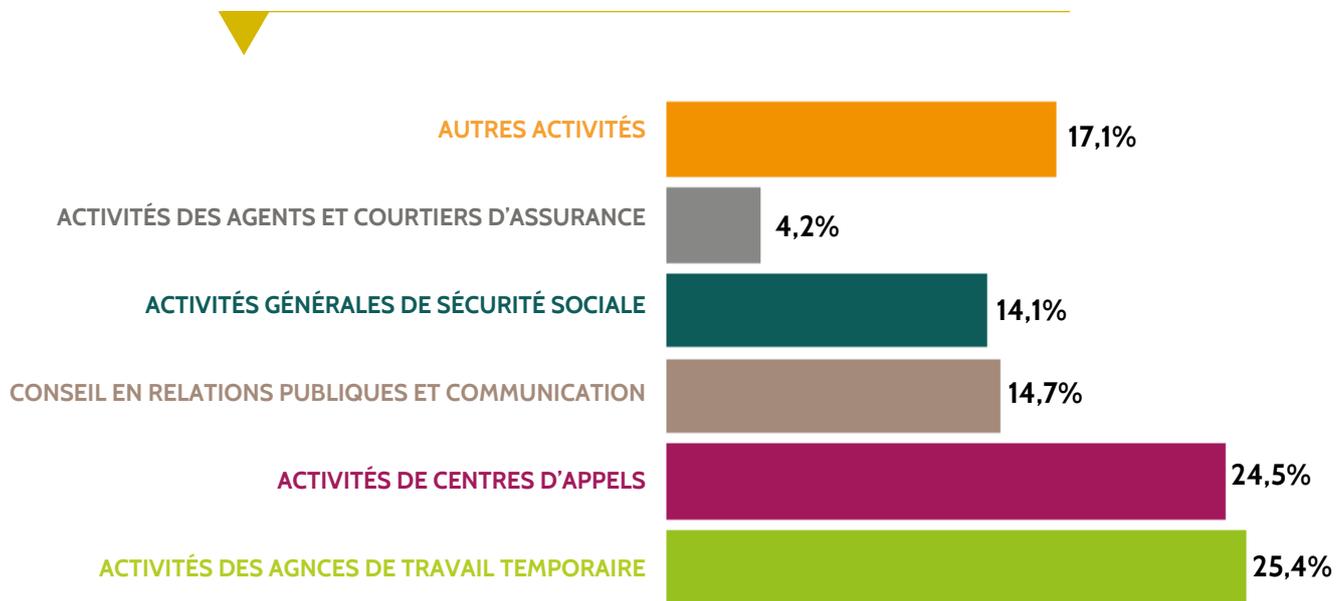
◆ Moins d'un quart des offres enregistrées porte sur une offre d'emploi durable (CDI ou contrat de plus de six mois)

Cette situation s'explique notamment par l'origine des annonces publiées puisqu'un quart des offres ont été émises par des agences d'intérim.

La comparaison entre zones fait apparaître davantage d'offres durables sur l'arrondissement de Caen (40,4 % des offres sont des CDI ou des CDD de plus de 6 mois) et un faible nombre sur celui du Havre (3,8 %).

◆ 80% des offres proviennent d'entreprises relevant de quatre activités, avec en tête les annonces émanant des agences de travail temporaire et des centres de contact.

ACTIVITÉS DES ENTREPRISES RECHERCHANT DES TÉLÉCONSEILLERS EN 2021

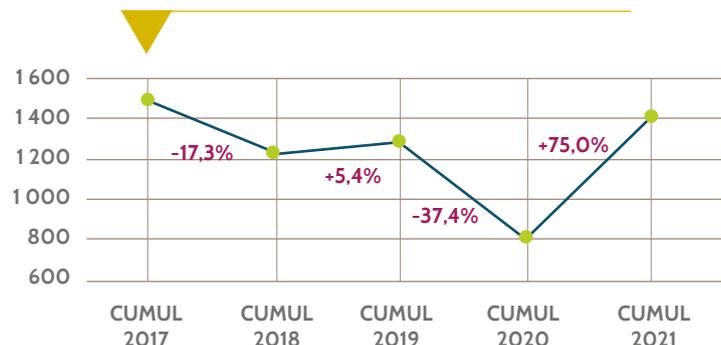


Source : Pôle emploi, Offres d'emplois enregistrées, cumul 2021

◆ Une forte augmentation du nombre d'offres entre 2020 et 2021 (+75%).

Après une évolution en dents de scie et une forte baisse du nombre d'offres entre 2019 et 2020, l'année 2021 voit le nombre d'offres revenir à son niveau de 2017.

EVOLUTION SUR 5 ANS DU NOMBRE D'OFFRES ENREGISTRÉES PAR PÔLE EMPLOI (Rome D1408)



Source : Pôle emploi, Offres d'emplois enregistrées





LES OFFRES SUR LA CONDUITE D'ENQUÊTE

70 offres enregistrées par Pôle emploi sur 2021 avec une faible part d'offres durables (5,7 %). Plus des trois quarts de ces offres ont été émises par des structures relevant de l'Ape 84.11Z Administration publique générale.



EN CONCLUSION ... UNE DIFFICILE ESTIMATION DES EMPLOIS GÉNÉRÉS PAR LA RELATION CLIENT À DISTANCE

Si on ne s'attache qu'à la statistique publique, qui ne permet pas rappelons-le de repérer la totalité des effectifs travaillant en centres de contact internalisés, le nombre d'emplois relevant de notre périmètre d'étude serait estimé autour de 4 600 (centres de relation client, télésecrétariat, recouvrement de créances).

Néanmoins, comme indiqué précédemment dans l'approche estimative des effectifs des centres de contact, ce chiffre est à prendre avec prudence et n'être considéré que comme une estimation basse.

La prise en compte des limites des sources statistiques et des évaluations faites dans les dernières années par des experts de la relation client à distance, amène à penser que le nombre d'emplois générés par la relation client (telle que définit par le périmètre d'étude) serait beaucoup plus élevé et dépasserait les 9 000 emplois aujourd'hui.

Malgré une vue partielle des emplois générés par le champ de la relation client à distance, les nomenclatures et sources statistiques officielles ont néanmoins permis de caractériser le profil des professionnels y travaillant.



APERÇU STATISTIQUE : TABLEAUX DE SYNTHÈSE

TAB. 1 : IDENTIFICATION DE LA RCD À TRAVERS LA STATISTIQUE PUBLIQUE

CODE Naf*	Sources ACTIVITÉS	Fichier Sirene, Insee	Urssaf		RP 2018, Insee
		Nombre d'établissements actifs fin 2021	Nb d'établissements ayant employé des salariés en 2020	Nb de salariés en 2020	Nb d'actifs recensés dans le secteur en 2018
82.20Z	CRC EXTERNALISÉS	122	27	3 066	2 539
82.11Z	TÉLÉSECRETARIAT	802	85	592	579
82.91Z	RECOUVREMENT DE CRÉANCES	28	8	70	50

* Détail des codes Naf en Annexe



AVERTISSEMENT PRÉCAUTION DE LECTURE :

Les sources ne sont pas comparables entre elles en raison de leur périmètre et de l'année de référence.



TAB. 2 : EMPLOIS GÉNÉRÉS PAR LA RELATION CLIENT À DISTANCE : PLUS DE 4 600 ACTIFS REPÉRÉS VIA LE RECENSEMENT DE POPULATION... MAIS UNE RÉALITÉ QUI S'APPROCHE PLUS CERTAINEMENT DES 9 000 EMPLOIS.

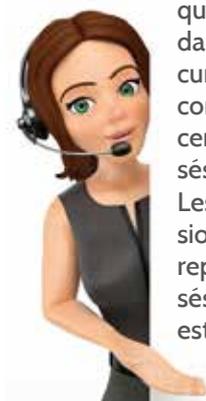
Effectifs des CRC externalisés (Naf 8220Z) <i>Dont télévendeurs (PCS 555a)</i>	2 539 1 389
Actifs exerçant la profession de télévendeur (PCS 555A) <i>(hors secteur 8220Z)</i>	1 445
Sous-Total <i>Estimation des effectifs en centres de contact (centres externalisés + centres intégrés)</i>	3 984
Effectifs dans le télésecrétariat (Naf 82.11Z)	579
Effectifs dans le recouvrement de créances (Naf 82.91Z)	70
TOTAL	4 633
<i>Estimation issue d'experts de la RCD</i>	<i>Environ 9 000 emplois</i>

Source : Recensement de population 2018, Insee

AVERTISSEMENT PRÉCAUTION DE LECTURE :

Le code PCS 555a « Vendeurs par correspondance, Télévendeurs » ne reflète qu'une partie des professions exercées dans la relation client à distance or aucun autre code n'existe pour identifier les conseillers client à distance exerçant en centres de contact notamment internalisés.

Les difficultés de codification des professions de la relation client à distance et de repérage des centres de contact internalisés ne permettent pas de disposer d'une estimation statistique complète.



Partie 2

Aujourd'hui, des centres de relation client sous pression

Dans sa note de conjoncture du mois d'octobre 2021, l'Insee indiquait que la reprise était « rapide mais déjà sous tensions ». Alors que les perspectives de relance économique sont palpables, de nombreux secteurs rencontrent de réelles difficultés à recruter, et la relation client à distance ne fait pas exception.

Afin d'avoir une idée plus précise des difficultés liées au sourcing en Normandie et des besoins actuels en ressources humaines des entreprises du secteur, une vingtaine d'entretiens ont été réalisés auprès d'experts et de professionnels des centres de relation client (CRC)¹. Une documentation approfondie a aussi permis de mieux caractériser les informations recueillies régionalement.

¹ Rappel :
Aujourd'hui le terme de centre d'appels n'est plus utilisé par les professionnels et experts de la relation client à distance qui recourent aux dénominations de centre de contact ou de centre de relation client (CRC).



LES CONSEILLERS CLIENT : LES ACTEURS INCONTOURNABLES DU CENTRE DE CONTACT

LES RESSOURCES HUMAINES : UN AXE STRATÉGIQUE POUR LES CRC

◆ A quoi ressemble un centre de contact aujourd'hui ?

Généralement un centre de contact (ou centre de relation client) se présente sous la forme d'un plateau téléphonique souvent organisé en open-space et réunissant un ensemble de postes de travail : dans cet espace de travail, une équipe de professionnels équipés de téléphone avec casques-micro et d'ordinateurs y gèrent les communications avec les clients ou usagers. Un même centre de contact peut comprendre un ou plusieurs plateaux téléphoniques.

Géré par un responsable ou directeur, le centre de contact rassemble deux grandes catégories de fonctions :



- **les fonctions de production** sont assurées à travers trois niveaux de poste : sur chaque plateau un responsable pilote des superviseurs qui eux-mêmes sont chargés de l'encadrement de conseillers client.



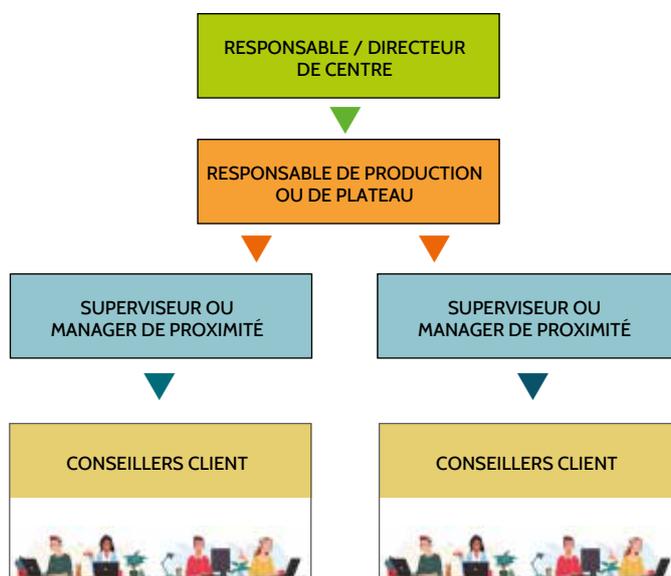
Les fonctions de production dans un centre de contact

Garant de la mise en œuvre de la stratégie relation clients de l'entreprise, le **responsable ou directeur de centre de contact** organise et supervise l'activité du site. Il encadre les fonctions supports et les responsables des plateaux.

Le **responsable de production ou de plateau** manage et anime les managers de proximité, participe à leur recrutement, s'assure de leur montée en compétences et est le garant de la performance de ses équipes.

Le **superviseur**, également appelé **manager de proximité**, encadre une équipe de conseillers client. Assurant à la fois un rôle de contrôle, de conseil et d'animation de son équipe, c'est lui qui gère les plannings et l'organisation des activités de ses collaborateurs au quotidien.

Les **conseillers client** sont chargés de traiter les contacts avec des clients ou usagers, lors d'appels entrants ou sortants mais aussi via d'autres canaux de contact (mail, chat, sms, etc.).



- **les fonctions supports** participent au bon fonctionnement du CRC à travers des missions diversifiées : on va ainsi y retrouver des fonctions « classiques » à toute entreprise comme les services ou directions ressources humaines, formation, maintenance informatique, gestion des systèmes d'informations, qualité, communication, administratif, financier... mais aussi des fonctions plus spécifiques comme par exemple des services de Work Force Management (WFM - gestion des effectifs) où œuvrent des professionnels de la prévision, de la planification et du pilotage.

◆ Quelles sont les missions confiées aux conseillers client ?

L'analyse d'une soixante d'offres d'emplois parues mi-mars 2022 a permis d'identifier les missions pouvant être confiées aujourd'hui à un conseiller client. Les employeurs attendent ainsi de leurs conseillers client qu'ils gèrent les interactions avec les clients ou usagers en assurant l'une ou plusieurs des missions présentées dans le schéma ci-après.

ACCUEILLIR ET INFORMER

- ▶ Identifier / caractériser la demande
- ▶ Renseigner
- ▶ Apporter des réponses de 1^{er} niveau
- ▶ Orienter vers le bon interlocuteur ou service
- ▶ Recueillir des réclamations



CONSEILLER ET ACCOMPAGNER

- ▶ Détecter et caractériser le besoin
- ▶ Expliquer
- ▶ Orienter vers le produit ou service adéquat
- ▶ Renseigner sur le produit ou service adéquat
- ▶ Recommander des produits ou services
- ▶ Accompagner



VENDRE

- ▶ Réaliser des devis
- ▶ Proposer des produits ou services
- ▶ Promouvoir des offres
- ▶ Prendre des commandes
- ▶ Faire de la vente additionnelle*
- ▶ Pratiquer le rebond commercial*
- ▶ Négocier



PROSPECTER

- ▶ Contacter des prospects *
- ▶ Promouvoir des produits ou services



GÉRER

- ▶ Traiter et suivre des réclamations
- ▶ Prendre des rdv / Gérer des plannings
- ▶ Renseigner des bases de données
- ▶ Mettre à jour des dossiers, des fichiers



ENQUÊTER

- ▶ Recueillir des avis
- ▶ Auditer



* Définitions

Un prospect est un client potentiel pour une entreprise.

Le rebond commercial consiste à profiter d'un contact généralement pris à l'initiative du client pour évoquer ou formuler une offre commerciale distincte après avoir traité sa demande initiale.

La vente additionnelle consiste à vendre un produit / service complémentaire ou supplémentaire à celui initialement acheté ou voulu.

« Un centre de contact, c'est d'abord et avant tout des conseillers »

Représentant les effectifs les plus nombreux

des CRC, les conseillers client constituent le premier point de contact avec les clients ou usagers. Dès lors, non seulement la première impression est importante, mais la qualité des échanges et des réponses qui sont apportées est essentielle.

Avoir des conseillers client qualifiés et compétents telle est l'ambition de tout centre de relation client.

Or la difficulté aujourd'hui semble déjà de trouver suffisamment de candidats présentant des profils en adéquation avec les besoins des entreprises.



+ d'infos

LES FRANÇAIS ET LA RELATION CLIENT À DISTANCE EN 2021

Pour 94% des Français, la qualité de la relation client d'une entreprise influence l'image globale que les clients en ont.

40% des Français estiment que les conseillers de clientèle à distance ont contribué à améliorer le quotidien lors de la crise sanitaire.

Source : Observatoire des services clients 2021 - BVA



LES PROFILS ACTUELLEMENT RECHERCHÉS PAR LES CENTRES DE RELATION CLIENT

Une « littérature » abondante existe déjà et fait état des qualités et compétences inhérentes au métier de conseiller client à distance. Présentant souvent des listes de compétences « à la Prévert », ces sources ne permettent pas d'appréhender avec réalisme la nature des profils actuellement recherchés.

Aussi à l'heure où les centres de relation client peinent à recruter il est apparu intéressant de regarder de plus près les profils que recherchent les entreprises de la relation client à distance en Normandie.

Deux démarches complémentaires ont permis d'identifier les actuelles attentes des employeurs :

- l'analyse d'une soixantaine d'offres d'emploi publiées en mars 2022 par Pôle emploi et ses partenaires²
- l'interrogation de huit experts en ressources humaines dans la relation client à distance

◆ Les constats

Plusieurs constats ressortent des échanges avec les spécialistes en ressources humaines et de l'examen des offres d'emploi :

- Une mise en avant de la **multicanalité** : en parallèle de la gestion d'appels, les postes proposés intègrent de plus en plus la gestion de canaux de contact diversifiés tels que le mail, le sms, le chat... d'où un impact sur les compétences attendues puisqu'on ne s'exprime pas de la même manière à l'oral qu'à l'écrit, et l'échange écrit doit être adapté au support utilisé.
- De plus en plus de propositions d'organisation de « **travail hybride** » : avec la crise sanitaire, les employeurs des CRC qui jusque-là avaient peu recours au télétravail ont été dans l'obligation de s'adapter. La sortie de crise fait apparaître une diversification des modalités de travail avec de nombreuses offres mettant en avant la possibilité de télétravailler.

- Davantage de postes associant **appels entrants et sortants** : si généralement les conseillers client sont affectés soit à la réception d'appels soit à l'émission d'appels, il arrive fréquemment aujourd'hui que des postes à pourvoir intègrent les deux types d'intervention. Les postes proposés visent alors à la fois à répondre aux appels de clients / usagers, et à contacter des clients ou recontacter des personnes ayant demandé à avoir des renseignements par exemple.

- Le **diplôme** ne constitue pas un critère essentiel de recrutement : même si le Bac +2 est le niveau le plus apprécié, les récentes annonces ne l'indiquent pas automatiquement ou n'en font pas une condition sine qua non.

- Une mise en avant des **compétences humaines** ou comportementales : couramment désignées sous le terme anglo-saxon de soft skills, ces compétences se distinguent des hard skills, ou compétences techniques généralement acquises durant un parcours éducatif, formatif et professionnel. Les soft skills peuvent être définies comme un ensemble de qualités humaines liées à la personnalité de chacun et de compétences comportementales. Ces « compétences douces » sont de plus en plus mises en avant par les recruteurs des centres de relation client.

- Une sémantique très (trop...) diversifiée : téléconseiller, conseiller client, conseiller relation client, chargé de clientèle, conseiller téléphonique, téléacteur, télévendeur, téléprospecteur ... autant de termes pour désigner des professionnels de la relation client à distance dont les compétences se rejoignent sur de nombreux points. Certains employeurs reconnaissent employer des dénominations différentes dans leurs annonces alors que le contenu « métier » est identique...

2 A la date de consultation des offres (mi-mars 2022), 150 annonces d'emplois salariés sur des postes de téléconseillers étaient publiées par Pôle emploi et ses partenaires (71 missions d'intérim, 46 CDI, 32 CDD et 3 contrats dans le cadre de formations en alternance) ; une soixantaine a été examinée pour mieux connaître les attentes des employeurs.



◆ Des attentes partagées en matière de prérequis

Si les missions confiées aux conseillers client sont diversifiées et peuvent différer selon le champ d'activité concerné mais aussi en fonction du type d'appels (entrant/sortant), du canal de contact à gérer ou encore de la complexité de l'appel, il apparaît qu'en matière de compétences de base, les employeurs ont des attentes en partie communes.

Globalement, trois niveaux de compétences peuvent être identifiés :

LES PRÉREQUIS

Il s'agit de compétences techniques et comportementales considérées comme essentielles par les CRC lorsqu'un candidat postule à un poste de conseiller client.

Savoir s'exprimer à l'oral de manière claire et adaptée

- bonne élocution
- aisance dans la prise d'appel

Savoir utiliser des outils informatiques et numériques courants

- maîtrise courante des logiciels bureautique classiques (Word, Excel),
- dextérité à travailler simultanément sur un support téléphonique et informatique
- aisance dans l'utilisation d'internet et d'une messagerie
- capacité à gérer plusieurs fenêtres en simultané

Maîtriser le français à l'écrit

- la maîtrise des règles de bases en orthographe, grammaire et en syntaxe
- « écrire correctement et sans fautes majeures »
- savoir adapter son écrit en fonction du support utilisé (courrier, mail, sms, chat...)

Disposer d'un savoir-être adapté à la relation client

- avoir le sens de l'accueil et du service
- être capable de s'adapter à son interlocuteur
- avoir le sens de l'écoute
- avoir un bon sens relationnel

LES COMPÉTENCES « AVANCÉES »

Ces compétences complémentaires aux prérequis ou plus fines, sont davantage attachées à la mission confiée au téléconseiller : selon l'objectif donné, des compétences plus développées vont pouvoir être attendues des candidats.

Ainsi, pour **assurer des missions de vente**, les CRC souhaitent que leurs collaborateurs présentent des compétences commerciales affirmées et un comportement pro-actif. Ils recherchent dès lors des individus avec un réel tempérament commercial, ayant le goût du challenge, maîtrisant les techniques de vente par téléphone et dotés d'une grande aisance relationnelle.

Pour **conseiller et accompagner** leurs clients ou usagers, les CRC vont rechercher des personnes maîtrisant les techniques de conduite d'entretien et disposant d'un esprit d'analyse et de synthèse. Savoir chercher l'information, faire un diagnostic des besoins et accompagner les clients ou usagers dans leurs choix et démarches font également partie des compétences attendues lorsqu'il s'agit de mission de conseil. Un sens affirmé de la relation client (satisfaction client et fidélisation) est également une qualité essentielle.

Pour les missions visant à gérer un secrétariat téléphonique à distance

(prises de rdv, gestion d'agenda, de dossiers, etc.), les employeurs recherchent des candidats capables de gérer des appels en multilignes tout en ayant une grande dextérité dans la manipulation des outils informatiques spécifiques à leurs missions. Des qualités d'accueil (sourire, être aimable, patient) et d'organisation sont particulièrement attendues sur ce type de mission. Des compétences en langue, en anglais surtout sont de plus en plus demandées.



LES COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES

Ces compétences sont liées à la spécificité de l'activité de l'organisation mais aussi à la complexité des demandes à traiter requérant de détenir des connaissances spécialisées et/ou de savoir mettre en œuvre des techniques professionnelles particulières. Des titres ou certificats spécifiques peuvent également être obligatoire pour exercer certaines missions. Tel est le cas par exemple dans le secteur de la banque-assurance où la mission de conseil ne peut être assurée que par des professionnels disposant d'une certification AMF (Autorité des marchés financiers).³

³ La certification AMF permet de vérifier les connaissances professionnelles des personnes chargées d'informer ou de conseiller les clients d'un prestataire de services d'investissements (Banques, société de gestion, banque et financement et d'investissement...). L'examen consiste en une série de 100 questions sous forme de QCM sur une durée de 3 heures.



TÉLÉCONSEILLERS

Les compétences les plus couramment recherchées



- Aisance dans la prise d'appel téléphonique
- Maîtrise des techniques d'écoute active
- Aisance / maîtrise des outils informatiques
- Bonne expression orale / élocution
- Maîtrise du français écrit / qualités rédactionnelles
- Sens du service client, de la satisfaction client
- Appétence pour la relation client par téléphone
- Tempérament commercial
- Connaissance / maîtrise des techniques commerciales*
- Capacité à travailler en équipe
- Réactivité
- Capacité d'adaptation
- Rigueur et organisation
- Capacité d'analyse et de synthèse
- Goût du challenge
- Communication
- Capacité à travailler en autonomie

Source : analyse des offres d'emploi de Pôle emploi et ses partenaires en Normandie en mars 2022
* Le rebond commercial, la vente additionnelle, la négociation commerciale



SE FORMER AU MÉTIER DE CONSEILLER CLIENT À DISTANCE : DES MANQUES RESTANT À COMBLER

◆ L'absence de diplôme spécifique à la relation client à distance

Aucun diplôme ne correspondant spécifiquement au métier de conseiller client à distance, les employeurs tendent à privilégier les **profils de niveau Bac et Bac +2** en particulier dans les domaines du commercial-vente et du conseil. A ce titre le BTS NDRC (Négociation et digitalisation de la relation client) constitue le diplôme le plus « prisé », ainsi que les BTS et BUT (ex-DUT) spécialisés sur les techniques de commercialisation.

Voici ci-dessous une liste (non exhaustive) des diplômes procurant des compétences et connaissances utiles à l'exercice du métier de conseiller client à distance. La plupart des formations à ces diplômes sont proposées sur le territoire normand.

Établissements de formation en Normandie

Niveau Bac	
Bac pro Métiers du commerce et de la vente⁴	
Option A Animation et gestion de l'espace commercial	47
Option B Prospection clientèle et valorisation de l'offre commerciale	21
Bac pro Métiers de l'accueil⁵	
Mention Complémentaire Assistance, Vente à distance, Conseil (Bac +1)	Aucun (9 en France)
Niveau Bac+2	
BTS NDRC - Négociation et digitalisation de la relation client	27
BTS MCO - Management commercial opérationnel⁶	35
BTS Conseil et commercialisation de solutions techniques⁷	8
BUT Techniques de commercialisation	6

Source : Onisep - formations toutes voies confondues (temps plein - apprentissage - alternance...)

⁴ Bac pro Métiers du commerce et de la vente = remplace le Bac pro Commerce (dernière session en 2021)

⁵ BTS Métiers de l'accueil = remplace le BTS ARCU (Accueil, relation client et usagers- dernière session 2021)

⁶ BTS MCO = remplace le BTS Management des unités commerciales - MUC (dernière session 2020)

⁷ BTS Conseil et commercialisation de solutions techniques = remplace le BTS Technico-commercial (dernière session 2022)



Bien qu'il soit généralement reconnu comme le diplôme le plus à même de préparer au métier de conseiller client à distance, compte tenu de l'absence de tout diplôme spécifique à la relation client à distance, le BTS NDRC ne satisfait pas à 100 % les CRC. Le programme de formation est considéré trop théorique par certains employeurs constatant un manque de mise en pratique et une insuffisante prise en compte des évolutions de leurs métiers. Certains CRC accueillant des alternants déplorent aussi une méconnaissance du monde des CRC par les formateurs des écoles eux-mêmes.

En Normandie, le BTS NDRC est préparé dans 27 établissements : 16 sont de statut privé et 11 publics. Certains établissements proposant plusieurs modalités d'accès, on comptabilise au total 37 formations au Bac NDRC : 14 à temps plein, 18 en apprentissage et 5 sous d'autres formes d'alternance.

ETABLISSEMENTS PRÉPARANT AU BTS NDRC



Source : Onisep



« Le titulaire du BTS NDRC est un commercial généraliste expert de la relation client considérée sous toutes ses formes (en présentiel, à distance, e-relation) et dans toute sa complexité. Il communique et négocie avec les clients, exploite et partage les informations, organise et planifie l'activité, met en œuvre la politique commerciale. Il contribue ainsi à la croissance du chiffre d'affaires de l'entreprise. Pour mener à bien les missions qui lui sont confiées, il doit maîtriser les nouvelles technologies de l'information et de la communication (réseaux sociaux, forums, blogs,...). » (Onisep)

◆ Des titres professionnels

Un titre professionnel (TP) est une certification d'État élaborée et délivrée par le ministère du Travail. Il s'agit d'une certification professionnelle qui permet d'acquérir des compétences professionnelles spécifiques et favorise l'accès à l'emploi ou l'évolution professionnelle de son titulaire. Le titre professionnel atteste que son titulaire maîtrise les compétences, aptitudes et connaissances permettant l'exercice d'un métier.

Deux titres professionnels concernent spécifiquement la relation client à distance :

- **Le TP Conseiller relation client à distance (CRCD)** est une certification de niveau 4 (Bac). La formation se compose de 2 modules, complétés par une période en entreprise. Des qualifications partielles, sous forme de certificats de compétences professionnelles (CCP), peuvent être obtenues en suivant l'un ou l'autre des modules.



Module 1. Assurer des prestations de services et de conseil en relation client à distance

Communication à l'oral et à l'écrit en relation client à distance - Accueil du client ou de l'utilisateur et renseignement - Accompagnement du client, l'assister et le conseiller dans ses choix - Gestion des situations difficiles en relation client à distance

Module 2. Réaliser des actions commerciales en relation client à distance

Réalisation des actions de prospection par téléphone - Fidéliser le client lors de ventes, de prises de commande ou de réservations - Gérer des situations de rétention client - Assurer le recouvrement amiable de créances.

En 2022, plusieurs organismes proposent la formation en Normandie : AFPA (Caen, Le Havre, Saint-Etienne-du-Rouvray), Greta Côtes Normandes (Le Havre) et Adecco Training (Caen, Le Havre). Douze sessions de formations sont recensées sur l'année. (Source : Réseau des Carif-oref)

Le titre professionnel CRCD suscite des avis globalement positifs... avec néanmoins quelques réserves.

Selon le SP2C, syndicat représentant les entreprises de la relation client externalisée, ce titre correspond à un réel besoin de la profession et de nombreux adhérents préparent leurs salariés non diplômés à passer ce titre via la VAE.

« C'est une vraie reconnaissance du métier que de passer par le titre ».

Les retours en région quant à la satisfaction des entreprises et des stagiaires sont également plutôt positifs : le titre semble répondre aux besoins en compétences des entreprises ayant accueilli des stagiaires dans le cadre du programme de formation qualifiante de la Région.

Cette satisfaction d'ensemble doit cependant être nuancée : selon certains CRC le titre est « un bon outil » lorsqu'il s'agit de former des personnes à des postes de 1^{er} niveau où les scripts et le canal téléphonique sont encore omniprésents, mais il s'avère insuffisant sur des postes où le conseil et l'individualisation de la réponse sont requis ce qui est notamment le cas dans le secteur banque-assurance très représenté en Normandie.

Un souhait d'ouverture de la formation sur l'utilisation des canaux de communication digitaux et sur les compétences de conseil est ainsi émis par des CRC.

● Le TP Manager d'Equipe Relation Client à Distance est une certification de niveau 5 (niv. BTS/DUT)

La formation se compose de 2 modules, complétés par une période en entreprise. Des qualifications partielles, sous forme de certificats de compétences professionnelles (CCP), peuvent être obtenues en suivant l'un ou l'autre des modules.

Module 1. Piloter la performance d'une équipe de conseillers client :

Participation à la mise en place d'une nouvelle prestation - Collecte et analyse des indicateurs de performance pour maintenir la qualité de service - Compte-rendu de l'activité plateau et proposition de stratégies de développement.

Module 2. Assurer le management de proximité d'une équipe de conseillers client :

Participation au recrutement et à l'intégration de conseillers client - Professionnalisation et participation à la montée en compétence de l'équipe de conseillers client - Entretien de la motivation de l'équipe des conseillers client - Entretien du dynamisme du plateau en initiant et mettant en place une action collective.



Sur 2022, en Normandie, l'AFPA propose dix sessions de formation (Caen, Le Havre, Saint-Etienne-du-Rouvray).



+ d'infos

PROGRAMME DE FORMATION QUALIFIANTE 2021 RÉGION NORMANDIE

	TP CRCD	TP MERCD
Nb de stagiaires en formation (Caen - Rouen - Le Havre)	85	9
Nb de certifications obtenues	68	6
Montant du marché 2021	421 710 €	

Avertissement : on ne peut déduire de ces chiffres un taux de validation car, il n'est pas certain que tous les stagiaires en formation se soient présentés à l'examen, pour diverses raisons.



BRANCHE DES PRESTATAIRES DE SERVICES DU SECTEUR TERTIAIRE



- CQP Têlêsecrêtaire qualifié
- Le SIST (syndicat professionnel des centres d'accueil télé-phoniques) a été retenu pour développer un CQP Têlêsecrêtaire débutant.

BRANCHE DES COMMERCES DE GROS



- CQP Vendeur conseil à distance en commerces de gros (remplace le CQP Relation commerciale à distance)
- CQP Manager d'équipe commerciale sédentaire en commerces de gros

BRANCHE DE LA MUTUALITÉ



- CQP Chargé de relation à distance (inscription en cours au RNCP)
- CQP Télêconseiller

BRANCHE TÉLÉCOMMUNICATIONS



- CQP Conseiller clientèle à distance

BRANCHE DES INDUSTRIES ALIMENTAIRES



- CQP Télêvendeur du secteur alimentaire

BRANCHES HABILLEMENT ET TEXTILE



- CQPI Vendeur(se) Conseil à distance
- Le CQPI, créé par deux branches au minimum, permet de valider des compétences professionnelles communes à des activités professionnelles identiques ou proches.*

A noter qu'il existe une formation spécifique dans le recouvrement de créance : le titre professionnel d'agent de recouvrement (niveau 4).

◆ Des certificats de qualification professionnelle

Un certificat de qualification professionnelle (CQP) est une certification créée et délivrée par une branche professionnelle qui atteste de la maîtrise de compétences liées à un métier.

Il permet de faire reconnaître les compétences et savoir-faire nécessaires à l'exercice d'un métier. Un CQP est créé et délivré par une ou plusieurs commissions paritaires nationales de l'emploi (CPNE) de branche professionnelle.

Différentes branches professionnelles ont créé des CQP en lien avec la relation client à distance. Ont ainsi pu être repérés des CQP dans les branches professionnelles suivantes (liste non exhaustive) :



Les limites des CQP

Selon les professionnels, certains CQP ne correspondent pas toujours aux attentes des salariés.

Par exemple, selon le SIST, le CQP Télésecrétaire qualifié, proposé à des salariés en poste depuis quelques années, n'a pas rencontré son public. L'orientation prise aujourd'hui est de se diriger vers la construction d'un CQP Télésecrétaire débutant qui serait proposé à des salariés entrants, que l'on pourrait ensuite orienter vers un degré supérieur avec le CQP télésecrétaire qualifié.

Autre exemple évoqué dans la branche Commerces de gros avec le CQP Vendeur conseil à distance : certains jeunes salariés refusent de s'y engager au motif que « ce n'est qu'un CQP », certification insuffisamment reconnue à leurs yeux...

UNE ACTIVITÉ QUI FAIT FACE À DE FORTES PROBLÉMATIQUES DE SOURCING

DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT PERSISTANTES

Si les professionnels de la relation client à distance interviewés reconnaissent que leur secteur a toujours peu ou prou dû faire face à des soucis de recrutement, ils insistent aujourd'hui sur la montée en intensité du problème.

Depuis le début de la crise sanitaire, en France, de nombreux centres de relation client ont dû faire face à une augmentation imprévue de leur activité se traduisant par un volume d'appels à gérer plus élevé qu'à la normale : la fermeture ou l'accès restreint des points de vente ou des points d'accueil physique, le développement du e-commerce, la mise en place de plateformes d'appels pour des organismes publics... sont autant de situations qui ont impacté l'activité des centres de contact. La conséquence directe de ce regain d'activité a été, et demeure début 2022, la nécessité de recruter un grand nombre de téléconseillers. Or les CRC peinent à trouver du personnel et travaillent à flux extrêmement tendu. Pour exemple, fin 2021 cet outsourcing

normand se trouvant encore à la recherche de quinze téléconseillers moins de deux semaines avant le début d'une campagne d'appels et craignant de ne pas arriver à honorer ces recrutements.

En Normandie les problématiques de sourcing se traduisent par :

◆ Une difficulté à trouver des candidats disposant des compétences adéquates

Les CRC constatent une carence de candidats, les postulants n'étant pas assez nombreux pour couvrir le nombre d'offres d'emploi proposées. Et le constat est identique que ce soit à l'entrée en emploi ou à l'entrée en formation sur le titre professionnel Conseiller relation client à distance (CRCDC).

Par ailleurs, parmi les personnes qui postulent, nombreuses sont celles dont le niveau de compétences ne répond pas aux attentes des employeurs.

En fait ces deux phénomènes aboutissent au même résultat : une pénurie de téléconseillers dans les centres de contact.

« *On nous annonce plus de 140 000 demandeurs d'emploi en Normandie... mais où sont-ils ?!* » s'étonne un responsable de CRC internalisé.

Les CRC notent un manque de compétences en termes de prérequis portant sur :

● **Une maîtrise insuffisante du français à l'écrit**
« *On a un vrai souci avec l'écrit en France* »
Il s'agit à la fois du constat d'un faible niveau orthographique et grammatical mais aussi d'une mauvaise qualité d'expression à l'écrit. Or, si le téléphone reste l'outil de travail principal, le recours à des supports tels que le mail, le sms, le chat... devient plus fréquent d'où l'importance de savoir adapter sa manière d'écrire au support concerné. « *On ne rédige pas de la même manière* » selon le support, or cette capacité de rédaction et d'adaptation semble faire défaut à de nombreux candidats.

● **Un manque d'aisance avec les outils informatiques**
Beaucoup de candidats ne sont pas à l'aise avec la manipulation simultanée du téléphone et de l'ordinateur, certains étant même peu familiers



de l'utilisation des outils de bureautique classiques, d'une messagerie ou d'internet. Or les CRC s'appuient tous sur des logiciels de gestion de la relation client (couramment appelés outils CRM – Customer Relationship Management) et leur utilisation réclame une capacité à utiliser l'outil informatique.

« *On ne leur demande pas d'être des geeks !* »

◆ Un important turn-over

Lorsque les employeurs parviennent à recruter, ils doivent faire face à une autre difficulté : un turn-over élevé.

Le turn-over caractérise la rotation, le renouvellement des effectifs d'une entreprise suite à des départs. Il devient problématique lorsque les sorties se font trop fréquentes et en nombre : la difficulté à compenser ces départs par de nouveaux recrutements, les impacts en termes de coûts liés à l'accompagnement et la formation des nouveaux arrivants, sont autant de contraintes à gérer par les CRC subissant un turn-over trop important.

Pour certains « *la difficulté n'est pas de trouver des personnes, c'est de les garder !* ».

Si le turn-over est généralement dû aux départs volontaires des salariés, il arrive également que les employeurs doivent se séparer de nouveaux arrivants en raison d'une inadaptation au poste souvent liée à des prérequis non maîtrisés (niveau à l'écrit, aisance au téléphone ou maîtrise des outils informatiques)

Néanmoins dans la majorité des cas le turn-over vient des salariés eux-mêmes, deux phénomènes ayant été repérés par les employeurs :

● Le « ghosting » professionnel

Si ce terme venant du mot anglais « ghost » (fantôme) est initialement utilisé pour désigner le fait de poser un lapin à un rendez-vous amoureux, le monde professionnel y a également recours pour qualifier le comportement d'un candidat qui ne se présente pas à un entretien, sans donner d'explication.

Mais le ghosting désigne également la situation du collaborateur qui ne vient plus travailler du jour au lendemain sans donner de nouvelles, et il est alors plus connu sous le terme « abandon de poste » en français. Il est à souligner que le licen-

ciement consécutif à l'abandon de poste ouvre droit à des indemnités chômage (et ce même en cas de faute grave) contrairement à la démission. Les CRC sont régulièrement confrontés à ces collaborateurs que l'on définit parfois par le terme « d'employés fantômes ».

● La culture du « zapping »

Les entrées / sorties du monde du travail semblent fréquentes chez les salariés des CRC. Les employeurs interviewés font état de situations où les candidats recrutés en CDD refusent ensuite un CDI et préfèrent retourner à Pôle emploi quelque temps, quitte à revenir ensuite en CDD pour une nouvelle période. S'il est constaté également que « les jeunes ont la bougeotte », il n'en demeure pas moins que l'existence d'un différentiel peu marqué entre la rémunération du travail sur les postes de téléconseiller et l'indemnisation chômage ne permet pas de fidéliser les personnels des CRC.

ORIGINES DES PROBLÈMES DE RECRUTEMENT

◆ Une mauvaise image du métier qui perdure

Les CRC sont assez unanimes sur cet état de fait : les métiers de la relation client à distance sont encore et toujours considérés par le grand public comme « des métiers d'entrée de gamme » où formation et évolution professionnelle n'ont pas leur place.

L'image la plus répandue consiste à voir le centre de contact comme un plateau où des dizaines de téléconseillers assis les uns à la suite des autres essaient de joindre un interlocuteur pour lui vendre un produit ou un service dont il n'a pas besoin ! Perçu par le grand public comme un travail monotone, répétitif, stressant, le métier de téléconseiller est très souvent assimilé à du démarchage commercial agressif.

Selon les professionnels, le secteur de la RCD souffre d'un déficit d'image véhiculé notamment par des reportages orientés montrant les « mauvais élèves », par la prolifération d'avis négatifs sur les réseaux sociaux ou tout simplement par une méconnaissance des métiers et des conditions réelles de travail.



Le secteur reconnaît de son côté son manque de communication pour valoriser ses métiers et mettre en avant les changements opérés tant du point de vue des conditions de travail que de l'environnement même de travail.

◆ Un manque d'attractivité

L'étude *Randstad Employer Brand Research* analyse chaque année les critères d'attractivité des entreprises. Dans son édition de 2021, le constat est « *qu'un an après la crise, le salaire reste malgré tout le principal critère d'attractivité d'un employeur pour plus de 6 Français sur 10* ». Ainsi, depuis 2014, c'est le salaire qui reste le principal levier de motivation des salariés (65 %) devant l'ambiance de travail (63 %) et l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle (58 %).

Force est de constater que les rémunérations proposées sur les postes de téléconseiller / conseiller client à distance dépassent rarement de beaucoup le niveau du Smic, alors même que le niveau de diplôme considéré comme le plus adapté est Bac +2.

Les faibles salaires proposés ont non seulement un impact sur l'attractivité même du métier mais également sur la fidélisation des personnels.



La question des rémunérations semble faire un peu moins débat chez les CRC internalisés car si les niveaux de salaire ne sont pas toujours plus élevés il apparaît que les avantages « sociaux » sont plus fréquents et permettent ainsi de compenser en partie les faibles salaires (exemples : titre restaurant, participation au transport, à la garde d'enfant, prime d'intéressement, 13^e mois, mutuelle santé, comitité d'entreprise, etc.).

Le système des primes sur objectifs ou des rémunérations variables selon la performance peut permettre également d'améliorer les niveaux de salaire mais il reste néanmoins aléatoire et ne convainc pas forcément tous les candidats...

Par ailleurs, si bon nombre de centres de contact ont apporté de nombreuses améliorations s'agissant notamment de l'environnement de travail, des équipements, de l'organisation même du travail, etc. et s'attachent de plus en plus aux questions de bien-être au travail, ils n'en sont pas tous au même stade d'avancement et les situations de travail restent diverses d'un CRC à l'autre.

◆ Des besoins massifs sur des territoires saturés

En Normandie, des territoires comme ceux de Rouen, Caen et Le Havre, accueillent d'importants CRC recherchant, parfois en même temps, un grand nombre de téléconseillers. La récurrence de ces offres, qui proposent le plus souvent des missions de quelques mois, et surtout leur grand nombre, ont pour effet de saturer le marché du travail en termes de candidats. Les besoins permanents en téléconseillers, liés en partie au fort turn-over, font que les territoires sont sur-sollicités alors que leurs viviers de possibles candidats (ceux présentant les compétences de base requises) ne sont pas suffisants.

Une partie des CRC, notamment les outsourcing, se trouvent dans des situations de besoins constants et non prévisibles imposant de recruter massivement sur des missions ponctuelles, souvent renouvelables. Or les publics semblent également se lasser de ces CDD et missions temporaires, y compris avec un CDI à la clé, et de voir toujours passer le même type d'offres.

UNE NÉCESSAIRE REDÉFINITION DES BESOINS EN COMPÉTENCES QUI N'EST PAS SANS CONSÉQUENCES

VERS UNE BAISSÉ RÉCURRENTÉ DES EXIGENCES ?

◆ Une réponse à l'urgence...

Aujourd'hui, face à l'urgence de la situation, les centres de contact reconnaissent, parfois à mots couverts, avoir assoupli leurs exigences de recrutement.

Plusieurs types d'adaptation sont ainsi mises en place :

- Beaucoup de CRC recentrent leurs attentes uniquement sur les prérequis (à défaut de trouver des profils répondant à des compétences plus avancées en conseil ou en commercial)
- Des « entorses » sont acceptées par rapport aux prérequis initialement attendus : des exigences modérées sur le niveau de français ou encore sur la maîtrise des outils informatiques
- L'accent est mis sur la motivation et le savoir-être du candidat, le niveau de diplôme n'étant plus une condition sine qua non du recrutement (même si le niveau Bac est recommandé)
- Des entreprises revoient leur fiche de postes en la simplifiant pour aboutir à des contenus de poste demandant des compétences plus « basiques »
- Les conditions d'emploi sont parfois assouplies également : par exemple, le CRC accepte d'ouvrir le poste au temps partiel ou autorise le télétravail alors que la règle habituelle est au temps plein et au présentiel.



◆ ... mais une prise de risques aussi

Les CRC prennent des risques à recruter des profils ne correspondant plus totalement à leurs attentes.

En effet, l'arrivée de personnes non adaptées au métier de téléconseiller oblige l'entreprise à déployer des moyens plus importants en termes de formation et d'accompagnement afin de rendre ces nouveaux téléconseillers opérationnels. Ce « coût » en termes de temps et de moyens est accepté lorsque le pari est gagnant et que le candidat donne satisfaction.

Mais les situations d'échec sont également nombreuses et cette « dégradation de la proposition d'emploi », selon les termes d'un responsable RH, produit parfois des effets néfastes à la fois sur la qualité de la relation client de l'entreprise et sur sa réputation.

Un exemple illustre ce risque : le cas de figure de salariés qui n'avaient pas vraiment le profil et qui ressortent insatisfaits de leur expérience de la relation client : certains vont aller s'exprimer négativement sur l'entreprise via les réseaux sociaux et de cette manière influencent les potentiels candidats qui s'interrogent dès lors sur l'intérêt de postuler.

Certes s'il n'y a finalement que peu d'avis négatifs au regard du volume important de personnes qui quittent régulièrement les CRC, il n'en demeure pas moins que l'e-reputation est un vrai sujet.

Au final la baisse du niveau d'exigence peut devenir contre-productive car elle génère des insatisfactions des deux côtés (employeurs et salariés) entraînant toujours un fort turn-over et donc des renouvellements de recrutements permanents...



LES RÉPONSES ACTUELLEMENT APPORTÉES AUX PROBLÈMES DE SOURCING

Afin de pallier aux contraintes induites par les difficultés à recruter, les CRC commencent à mettre en place des mesures et/ou process visant à la fois à mieux intégrer, à former et à adapter aux postes les nouvelles recrues pour essayer d'enrayer le turn-over récurrent.

◆ Une adaptation des process d'intégration et d'accompagnement

Le terme de « onboarding » est utilisé en gestion des ressources humaines pour faire référence au processus d'intégration d'un employé nouvellement embauché dans une entreprise. Il est aussi connu sous le nom de socialisation organisationnelle.

Le processus d'onboarding regroupe toutes les pratiques liées à l'accueil et à l'intégration d'un nouveau salarié. Terme anglais traduit par « embarquement », le processus d'onboarding désigne ainsi les actions mises en place par une organisation pour intégrer de nouveaux salariés. Jusqu'ici cette étape consistait principalement à apporter au nouveau collaborateur toutes les ressources nécessaires à sa prise de poste (informations, guides, livrets d'accueil, connaissances techniques), en lui permettant de se familiariser avec les process et les tâches qui seront les siennes.

Faisant le constat d'une accélération du turn-over sur les premiers mois d'intégration, des responsables RH se sont engagés (ou réfléchissent en ce sens) dans des démarches d'amélioration de cette phase en axant davantage l'intégration sur le relationnel : il s'agit dès lors d'instaurer plus de proximité, davantage d'accompagnement et de définir une trajectoire de progression en termes d'acquisition de compétences.

Ces employeurs souhaitent ainsi « soigner » à la fois l'intégration, la montée en compétences et l'accompagnement sur la durée des collaborateurs, afin de les fidéliser et réduire ainsi le turn-over.

◆ L'accent mis sur la formation

Si dans la plupart des CRC une période de formation au poste des nouveaux arrivants est prévue, cette étape est le plus souvent axée sur les produits ou services et les process / procédures associés, avec une partie consacrée à la prise en main des outils et un peu de temps d'immersion. Au final il s'agit souvent davantage d'une formation aux produits qu'au métier lui-même.

Or l'arrivée de plus en plus fréquente de collaborateurs sans expérience de la relation client va contraindre les employeurs à adapter non seulement la phase de formation et d'accompagnement à la prise de poste mais aussi à consacrer encore plus de moyens à la formation interne continue.

Alors que la formation interne était jusqu'ici davantage orientée sur l'acquisition de compétences métiers, les employeurs sont plus en plus contraints de mettre en place des actions favorisant l'acquisition des compétences de base ou prérequis.

Cette conséquence découle directement du constat fait sur le manque de compétences des nouvelles recrues notamment s'agissant de la maîtrise du français à l'écrit ou de la manipulation des outils informatiques.

Ainsi, les centres de contact normands ont bien identifié les problématiques de maîtrise de la langue française des personnes recrutées et nombreux sont ceux qui engagent des actions en faveur de leurs salariés pour améliorer leur niveau en orthographe, grammaire, syntaxe, etc. Une des solutions mise en place est notamment le recours à la formation en ligne pour préparer le certificat Voltaire : cette certification du niveau de maîtrise du français tant en orthographe, grammaire qu'en expression, est établie sur un système de scores qui atteste du niveau détenu. Aujourd'hui les CRC vont principalement aller chercher le niveau 300 (sur 1000) en orthographe qui atteste de la capacité à rédiger des textes et des consignes simples. Sur certaines activités le niveau 500 va être requis car il reflète la capacité à rédiger sans fautes des textes un peu plus élaborés.



Un accompagnement plus important peut également être mis en place via l'appui d'un « sachant » qui va relire les écrits du salarié en difficulté à l'écrit et ainsi transmettre son savoir en matière de règles orthographiques et syntaxiques.

◆ L'adaptation des outils et supports de travail

De plus en plus de candidats présentent des difficultés à maîtriser les prérequis en matière d'écrit ou de maîtrise des outils informatiques. Afin d'aider ces salariés à s'adapter au mieux à leur poste de travail, des solutions « facilitantes » sont mises en place par certains CRC.

Par exemple, face au manque de dextérité des collaborateurs avec les outils informatiques et numériques, certains CRC ont décidé de simplifier leurs outils pour que les salariés se les approprient plus facilement.

Autre exemple, pour aider les salariés en difficulté avec l'écrit, des CRC mettent en place des petits supports sur lesquels les règles les plus courantes ou les réponses les plus données sont rédigées.

◆ Des réflexions en cours

Si les difficultés à recruter amènent les CRC à apporter des réponses immédiates, elles génèrent aussi de nombreuses interrogations et réflexions sur des sujets divers mais complémentaires.

Selon les CRC, des réflexions sont notamment en cours concernant :

- la nécessité de s'ouvrir à d'autres types de publics que ceux habituellement recrutés
- la pérennisation d'une organisation du travail hybride (télétravail) et plus flexible
- la possibilité de délocaliser les plateformes d'appels vers des zones plus « riches » en termes de viviers de candidats
- la nécessité de travailler sa « marque employeur » pour attirer et fidéliser les collaborateurs



Partie 3

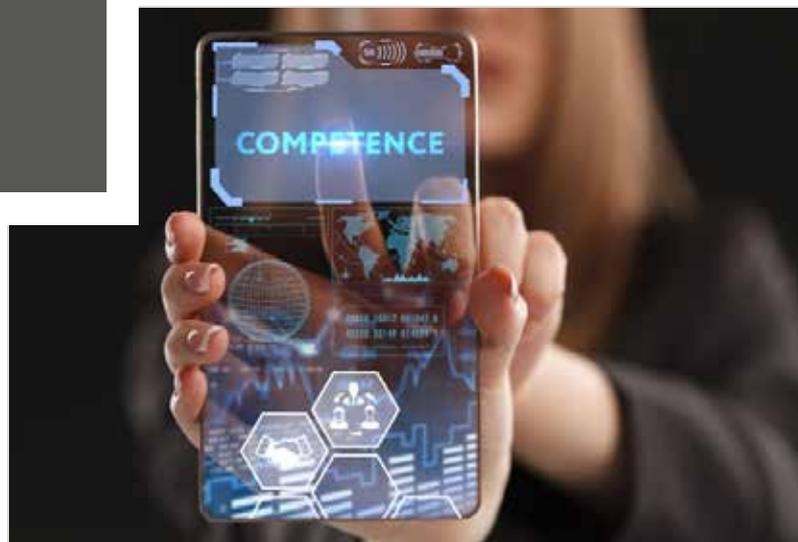
Quelles compétences pour demain ?

La présente étude s'inscrit dans une période très particulière, celle de la crise sanitaire liée au Covid-19. En deux ans les organisations ont vécu le confinement et les limitations du travail en présentiel mais aussi d'importantes fluctuations d'activité.

De l'avis des professionnels et experts du secteur, ces conditions exceptionnelles ont constitué un « *vrai accélérateur de tendances existantes** » pour la relation client : la crise n'aurait ainsi fait que précipiter des changements déjà en cours tant au niveau technologique, organisationnel que sociétal.

L'ensemble de ces transformations vont avoir des répercussions sur les compétences des équipes d'où l'intérêt de s'interroger sur les besoins en compétences de demain.

La partie 3 vise à identifier les éléments d'évolution pouvant avoir une influence sur les compétences des conseillers client à distance. Qu'elles soient technologiques, organisationnelles ou sociétales, ces évolutions entraîneront, (ou entraînent déjà) des changements majeurs à la fois dans les méthodes de travail et dans les compétences qui seront attendues des collaborateurs.



Principaux constats issus de la crise :

Le télétravail se généralise et s'inscrit dans la durée

100 % des entreprises interrogées ont mis en place une forme de télétravail

62 % des organisations ont développé des outils pour faciliter la communication

97 % envisagent de maintenir une forme de télétravail



La voix renforce son rôle dans la relation client à distance

83 % déclarent que la voix reste le premier canal de contact

Le recours à l'e-mail a chuté, au profit des outils conversationnels, considérés comme plus accessibles, plus simples et plus interactifs.

Le chat et le messaging arrivent en 2^e position pour 30 % des entreprises



Les outils digitaux connaissent une forte croissance

Les entreprises ont renforcé leurs équipements digitaux et de self-service : les plus fortes croissances sur la période concernent les outils de prise de rendez-vous (+67 %), les call bots (+60 %) et les FAQ dynamiques (+36 %)



Source : « Livre blanc - Relation client et Covid-19 : enseignements et perspectives » - AFRC & Innso, 2021, 24 p.

DES TECHNOLOGIES EN CONSTANTE ÉVOLUTION

Les évolutions technologiques ayant un impact sur l'activité des CRC sont multiples et variées. Les développements suivants s'intéresseront à trois grandes tendances ayant une influence directe sur le métier et les compétences des conseillers client.

DU MULTICANAL À L'OMNICANAL

◆ La multiplication des canaux de contact digitaux

Les clients ou usagers passent de plus en plus par les canaux digitaux pour contacter les entreprises ou services publics. Depuis plusieurs années les centres de relation client transforment leur approche monocanale en une stratégie multicanale en ouvrant des possibilités de contact via des supports autres que le téléphone.

La multiplicité des canaux de contact, et notamment la montée en puissance des canaux digitaux, amènent ainsi progressivement les téléconseillers à gérer les interactions client via les e-mails, les sms, les chat, les réseaux sociaux, la messagerie instantanée, le partage d'écran... en plus de la gestion des appels via le téléphone.

Si la voie téléphonique reste le canal prépondérant, les canaux de contact digitaux prennent leur essor et dans les années à venir la multiplication des contacts via ces supports va amener les téléconseillers à gérer davantage ces nouveaux modes d'interactions. Or on ne s'exprime pas et on n'interagit pas de la même manière selon le support utilisé : mails, sms, chat, réseaux sociaux, etc. tous ont leurs codes que les téléconseillers devront maîtriser.

Ces nouveaux outils impactent le métier de conseiller client qui jusqu'à présent était principalement centré sur le téléphone : savoir s'adapter à tous les canaux, être capable de manier plusieurs outils en même temps, maîtriser la communication à l'écrit comme à l'oral en adaptant son message en fonction du canal, sont autant de compétences à développer du côté des téléconseillers.

Cette adaptation est d'autant plus importante que de plus en plus de CRC vont se diriger dans les années à venir vers une stratégie omnicanale.

◆ Vers l'omnicanal

La stratégie omnicanale consiste à proposer différents canaux de contact (mail, téléphone, chat, réseaux sociaux, etc.) pour permettre la relation entre l'organisation et ses publics, et à interconnecter ces différents canaux afin de les rassembler dans une interface unique. Quel que soit le canal utilisé par le client ou l'utilisateur, le téléconseiller va pouvoir consulter toutes les demandes avec un seul outil et ainsi disposer de toutes les informations utiles et contextuelles pour répondre au client / usager.

La mise en place d'une telle stratégie implique une évolution technologique des CRC, avec l'acquisition de logiciel CRM (Customer Relationship Management - ou GRC : gestion de la relation client) performant et spécifique à l'omnicanal. Mais elle va également impacter les équipes qui vont devoir être formées non seulement à l'utilisation de l'outil, aux nouveaux process qu'il implique mais aussi à l'utilisation des différents canaux de contact.

En effet, les nouvelles technologies ont amené avec elles une multitude de canaux de communication possible et si l'enjeu des centres de contact est de les accorder avec des outils adaptés, celui des téléconseillers est de s'adapter à cette gestion omnicanale. Cette adaptation demande de bonnes aptitudes en communication orale mais aussi écrite : non seulement le conseiller va être amené à « jongler » d'un support oral à un support écrit mais il va également devoir adapter sa manière de communiquer en fonction des canaux utilisés. Le ton, le style et la complexité des échanges vont être différents et pour les gérer au mieux il va y avoir la nécessité de former les téléconseillers sur la maîtrise des codes liés aux usages des divers outils digitaux. Savoir prioriser, gérer plusieurs outils à la fois et s'adapter en permanence telles sont les compétences attendues dans une gestion omnicanale de la relation client.



LE DÉVELOPPEMENT DES OUTILS DE SELF CARE

◆ Le selfcare externe

En relation client, le selfcare est une méthode qui vise à donner aux consommateurs la possibilité de gérer leurs demandes en toute autonomie grâce à des supports numériques variés. Le principe est de laisser au client ou usager la possibilité de se débrouiller par lui-même pour trouver rapidement des réponses à ses questions, en ayant accès à des ressources en ligne. Pour se faire, les outils de selfcare sont diversifiés et on y trouve notamment les FAQ dynamiques, les forums communautaires, les tutos, les bases de connaissance ou encore les agents conversationnels (ou chatbots).

En bref, qu'est-ce que... ?

La base de connaissance : page du site web dédiée à l'accompagnement du client grâce à la proposition de contenus répondant à des thèmes, questions et problèmes récurrents. Peut aussi être sous forme de blog et proposer des tutoriels sous forme d'articles ou de vidéos.

La FAQ (foire aux questions) dynamique : solution de selfcare qui a pour but de répondre instantanément aux questions des visiteurs d'un site web. Elle prend la forme d'une barre de recherche et intègre un moteur de Traitement Automatique du Langage Naturel ou bien de recherche par mots-clés.

Le forum communautaire : espace de discussion en ligne sur lequel les utilisateurs partagent leurs questions, commentaires et savoirs sur les produits et services.

Le Chatbot : installé sur site web, application mobile ou messagerie instantanée, il a pour but de répondre aux questions fréquentes des visiteurs en dialoguant par écrit avec eux de la manière la plus naturelle possible.



L'objectif de ces outils est non seulement de permettre au client / usager de réaliser lui-même des tâches peu complexes mais aussi de **décharger les téléconseillers des tâches répétitives et à faible valeur ajoutée** pour le CRC.

◆ Les apports du selfcare interne

Les outils de selfcare ne sont pas réservés qu'aux clients et usagers, ils sont également utilisés au sein même des CRC avec une cible différente : les téléconseillers.

Les outils de selfcare interne se développent au sein des CRC pour favoriser l'autonomie des collaborateurs et leur faciliter l'accès aux informations adéquates. Forums, FAQ internes, bases de connaissance mais également chatbots commencent ainsi à se déployer au sein des CRC.

De l'avis des experts de la relation client, le recours à de tels outils permet non seulement au conseiller d'apporter plus rapidement des réponses pertinentes aux questions des clients ou usagers (d'où une diminution du temps de résolution au premier contact) mais aussi de favoriser la montée en compétences des téléconseillers. Généralement sous la forme d'une base de connaissances évolutive, les ressources sont en permanence à la disposition des téléconseillers pour se former sur les process, les outils et les contenus. Par ailleurs, en lui permettant de gérer chaque requête en autonomie, le selfcare interne permet de limiter aussi le nombre de demande d'assistance du collaborateur auprès du manager.

VERS LA ROBOTISATION DE LA RELATION CLIENT ?

◆ Du SVI au callbot

Premiers outils d'automatisation, les serveurs vocaux interactifs (SVI) sont apparus dans les années 1980 : ces messages pré-enregistrés proposant de taper 1, 2 ou 3 permettaient d'affiner le type de demande et d'être connecté au conseiller adéquat.

Depuis quelques années, la robotisation a émergé en lien avec le développement de l'intelligence artificielle. Les premiers « agents conversationnels » sont les chatbots, ces robots capables de dialoguer par écrit avec un humain. Ils se présentent généralement sous la forme de petites fenêtres de discussion s'affichant lors de la navigation sur un site internet.



Dans sa version basique le chatbot fonctionne en s'appuyant sur une base de données de questions-réponses qui sont déclenchées en fonction de certains mots-clés repérés dans la conversation.

Les progrès de l'intelligence artificielle (IA) ont permis de créer des agents conversationnels plus évolués dotés d'un système d'analyse du langage naturel très performant et capables de s'améliorer au fur et à mesure de leur utilisation. Aujourd'hui on voit émerger les « voicebots », des robots avec lesquels on peut échanger à l'oral (Siri ou Alexa en sont des exemples !). Certains sont programmés pour pouvoir répondre au téléphone et dialoguer avec les humains : ce sont les callbots.

Si pour le moment les entreprises et organisations disposent plutôt de chatbots classiques, l'émergence des chatbots à IA et des callbots se fait progressivement et à terme impactera les métiers de la relation client tant dans les missions confiées aux téléconseillers que dans les compétences à mettre en œuvre.

Si ces technologies sont généralement développées pour répondre aux clients et usagers, elles peuvent également être utilisées pour accompagner les téléconseillers dans leurs missions. Comme on l'a vu dans le paragraphe précédent, elles font partie des outils de selfcare externes ou internes auxquels peuvent faire appel les CRC.

◆ Impact sur l'emploi et les compétences : montée en compétences versus disparition d'emplois ?

Selon les experts, jusqu'à 40 % des appels en service client seraient automatisables grâce à l'IA.

La question de l'avenir des centres de contact, gros pourvoyeurs d'emploi, aujourd'hui encore principalement orientés sur une relation client par téléphone, peut être posée. Certes, un grand nombre d'interactions seront automatisées demain, mais les spécialistes de la relation client s'accordent pour dire que le conseiller client ne va pas disparaître... mais il va devoir s'adapter. Débarrassés des tâches répétitives, à faible valeur ajoutée, qui seront assurées par les bots, les

téléconseillers vont avoir à gérer des demandes et dossiers plus complexes réclamant une écoute particulière et une expertise plus poussée. Les collaborateurs pourront dès lors se consacrer totalement aux échanges nécessitant des capacités humaines émotionnelles.

Il est couramment admis que les postes de conseillers actuellement dévolus à la qualification de la demande client ou usager, ou aux réponses de premiers niveaux vont à terme disparaître au profit d'agents conversationnels intelligents.

Si quelques-uns se maintiendront peut-être pour répondre aux derniers adeptes du téléphone, aux réfractaires aux technologies ou tout simplement aux personnes en situation d'illectronisme, il est certain que les centres de contact vont devoir monter en compétences leurs salariés afin de les former et les accompagner dans la transformation de leur métier.

Si la plupart des CRC sont conscients des changements à venir, ils ne s'accordent pas tous sur la vitesse des évolutions : selon certains CRC, tout va vite s'accélérer et il faut se tenir prêt en anticipant dès aujourd'hui les compétences à mobiliser, d'autres estiment que le chemin est encore long avant de voir la robotisation et l'IA « envahir » leurs environnements de travail.

◆ Impact sur les métiers : du conseiller augmenté à l'entraîneur de bots

L'arrivée des technologies, en particulier celles liées à l'IA, aurait fait émerger une nouvelle génération de conseillers : celle des agents ou conseillers augmentés.

En réalité, la transformation des conseillers clients en « agents augmentés » a commencé dès le moment où les outils mis à disposition des collaborateurs se sont diversifiés. Aujourd'hui, le concept de conseiller augmenté fait référence au phénomène par lequel on augmente les capacités de traitement des appels (ou autre forme de contact) d'un conseiller client grâce à des outils technologiques et à l'intelligence artificielle.

Par ailleurs, l'essor technologique a également entraîné l'apparition d'un nouveau métier au sein des CRC : l'entraîneur de bots, également désigné sous le terme de « bot trainer » ou dresseur de bots.



Tous les chatbots nécessitent une phase d'apprentissage non seulement pour maîtriser suffisamment le langage naturel mais aussi pour être en capacité de répondre aux questions qui leur seront posées. Ils ont besoin d'être formés ou entraînés.

Considéré comme un métier d'avenir par les experts de la relation client, l'entraînement de bots est dévolu aux conseillers ayant déjà une certaine expérience concernant les types de questions et les sujets fréquemment abordés. En effet, les missions d'un entraîneur de bots consistent à :

- écouter et analyser les conversations de la veille pour ensuite apprendre de nouveaux mots et phrases au robot conversationnel, l'objectif étant de le rendre capable de comprendre et répondre à la question d'un interlocuteur ;
- analyser les conversations non-abouties pour en comprendre les raisons et apporter les corrections nécessaires ;
- s'assurer que le bot a bien assimilé ce qu'il a appris en le testant.

Les entraîneurs de bots sont encore peu répandus, mais avec la montée en puissance des chatbots et des conversations via ces outils, certains experts de la relation client estiment que former des chatbots va devenir un métier pérenne offrant des possibilités de passerelles aux téléconseillers.



DES ORGANISATIONS DE TRAVAIL EN MUTATION

LE TÉLÉTRAVAIL : UNE RÉVOLUTION EN MARCHÉ DANS LA RELATION CLIENT À DISTANCE

◆ Des CRC contraints au télétravail

Jusqu'ici le télétravail était une pratique peu répandue au sein des centres de contact : la règle était d'avoir des téléconseillers en entreprise, rassemblés dans un espace physique identifié, pour traiter les appels et interactions digitales.

La crise du Covid-19 a entraîné une réorganisation sans précédent des CRC. En un temps très court, les CRC ont dû « renvoyer » leurs équipes chez elles et les doter des outils de travail essentiels au travail à distance : mise à disposition d'ordinateurs, installations des logiciels adéquats, connexions internet, établissement de codes d'accès, etc.

Les centres de contact s'appuyant sur le cloud ont pu rapidement déployer des solutions : munis d'un ordinateur et d'une connexion internet, les téléconseillers se sont connectés à leur interface de travail depuis leur domicile, tandis que les managers ont continué à piloter l'activité sur les canaux digitaux à distance.

Pour les autres CRC, des solutions ont dû se mettre en place dans l'urgence.

Si les CRC ont affronté des difficultés en lien avec l'équipement informatique de leurs salariés et l'accès aux outils de gestion de la relation client (absence d'un service informatique suffisamment performant et réactif, problèmes de connexion, de matériels, etc.), le passage en « mode télétravail » a grandement impacté les équipes de téléconseillers et leurs superviseurs.

◆ L'impact sur les équipes

Dans l'ensemble, les téléconseillers ont favorablement accueilli l'exercice du travail à distance : flexibilité horaire, moins de temps perdu dans les transports, moins de stress, un meilleur équilibre

entre vie personnelle et professionnelle... ils ont pour beaucoup pris la mesure des avantages du télétravail.

Néanmoins la situation n'a pas été idyllique pour tous : certains ont rencontré des problèmes pratiques ou techniques tels que l'inadaptation de leur domicile (mal installés, dans l'incapacité de s'isoler pour travailler...) ou des soucis de connexion, d'autres se sont sentis isolés, en manque de lien social ou en difficulté à devoir travailler en quasi-autonomie. Certains centres de contact ont dû réintégrer en présentiel des salariés en difficulté voire en souffrance.

Les managers de proximité ont également été mis en difficulté : la gestion managériale à distance des équipes en télétravail s'est avérée complexe, en plus des difficultés d'encadrement des nouveaux arrivants qui par nature ont besoin de plus d'accompagnement. Dans beaucoup de centres de contact les processus habituels d'intégration et d'accompagnement à la prise de poste ont été, si ce n'est suspendus, du moins extrêmement rognés.

Selon une enquête menée par Majorel en 2021, pendant la période de crise, 44 % des managers disent avoir rencontré des difficultés à détecter les personnes à risques dans leurs équipes, 43 % à gérer les fragilités et 42 % à maintenir le lien au sein de l'équipe¹.

Ces constats sont les mêmes en Normandie : les CRC interrogés soulignent ces mêmes difficultés rencontrées par leurs superviseurs pendant la crise.

HYBRIDATION DU TRAVAIL : UN NOUVEL ENJEU POUR LES CENTRES DE CONTACT

◆ L'après-crise : vers une généralisation du télétravail ?

Alors que la crise sanitaire et ses restrictions de travail en présentiel (50 % des postes autorisés) sont encore d'actualité fin 2021, les centres de contact commencent à faire le bilan de l'instauration du télétravail et à s'organiser pour l'après-crise.

1/2 Résultats d'un travail collaboratif mené par Majorel avec de grandes entreprises (EDF, Orange, Malakoff Humanis, BNP Paribas...) et des experts externes (juristes, économistes, politiques, sociologues...) sur le déploiement du télétravail dans les métiers de la relation client en sortie de crise.

Il est ainsi reconnu que la mise en place du télétravail ouvre des perspectives en matière de ressources humaines, avec notamment :

- l'élargissement du vivier de téléconseillers : la possibilité d'élargir la zone de sourcing donne l'opportunité de recruter au-delà des bassins d'emploi habituels et de toucher des publics géographiquement éloignés
- la possibilité d'augmenter les effectifs sans devoir augmenter les capacités d'accueil en plateaux
- l'apport de plus de flexibilité pour l'entreprise qui gagne de l'espace en faisant travailler les collaborateurs chez eux
- une optimisation des coûts.

Par ailleurs, selon l'enquête de Majorel² les bénéfices du travail à distance, identifiés par les managers, sont : une plus grande autonomie des téléconseillers (pour 51 %), une diminution des absences (35 %) et une meilleure satisfaction des salariés (33 %).

Ces points positifs ne sont néanmoins pas partagés par tous les CRC, certains d'entre eux exprimant des réserves, notamment sur :

- les difficultés à manager des équipes à distance
- les risques d'un manque de cohésion d'équipe ou d'un lien social dégradé du fait de l'éloignement physique des collaborateurs
- le manque de mobilité des personnes : les types de publics généralement recrutés en CRC sont souvent peu mobiles or même en télétravail on doit revenir quand même régulièrement en plateau d'où le risque de ne pas trouver un vivier suffisant même en élargissant la zone de sourcing ou de retomber dans les affres du turn over avec des salariés qui ne peuvent ou ne veulent plus se déplacer.
- la capacité des personnes à télétravailler : toute personne n'est pas apte à travailler à distance.
- l'environnement de travail : tous les do-



miciles ne sont pas adaptés pour le travail à distance d'où des conditions de travail qui peuvent être dégradées pour les salariés ne disposant pas d'un lieu et d'un environnement adéquat.

- la question de la sécurité des données : toutes les activités des CRC ne peuvent pas être concernées par le télétravail pour des questions de sécurité et de confidentialité des données.

Selon l'AFRC (Association française de la relation client), 97 % des entreprises envisagent de maintenir le télétravail à l'issue de la crise mais elles se disent plutôt favorables à un modèle hybride présentiel / distanciel.³

◆ Les défis à relever

L'hybridation du travail et ainsi l'instauration d'équipes hybrides implique la mise en oeuvre de nouveaux modes de fonctionnement et une adaptation des méthodes de management.

Comme le souligne la revue Relation Client mag dans un article de juin 2021, « *L'adoption du travail à distance remet en cause des organisations, des usages et des processus clés, dans la culture et les pratiques des centres de contact.* » Selon des experts du secteur, on assiste à une transformation organisationnelle dans les CRC : entre les souhaits de présentiel des uns et les revendications de télétravail des autres, des schémas organisationnels sont à repenser.

Les premiers concernés par ces nécessaires adaptations sont les managers qui vont devoir être formés à une autre forme de management. Durant la période de crise sanitaire, 72 % des dirigeants ont eu le sentiment que le rôle des managers de proximité avait évolué vers plus d'accompagnement et de coaching. Selon le rapport de Majorel « *il faut en substance inventer un mix managérial, alliant management à distance et pilotage par les objectifs avec un management en présentiel et pilotage à la tâche* ». Il révèle ainsi un enjeu primordial pour le management d'équipes à distance : la nécessité d'accompa-

agner le management de proximité qui a été largement impacté par les vagues de confinement, et cet accompagnement passe par la formation. Il faut « *faire de la formation une pièce maîtresse de la montée en leadership des managers* ». Parmi les soft skills attendues et reconnues comme les plus importantes, figurent la prise de décision, l'intelligence relationnelle, la gestion du temps et la culture du feedback « *autant d'atouts indispensables pour un management à distance performant* ».

Les responsables RH rencontrés en Normandie sont tout à fait conscients de l'importance de former leurs superviseurs au management à distance. Ils reconnaissent que la période de crise a été très compliquée pour leurs managers de proximité qui dans l'urgence ont dû adapter leurs habitudes managériales et gérer des situations délicates.

Selon une interlocutrice en charge de la formation au sein d'un CRC, « *la partie formation concernant le management à distance prend tout son sens aujourd'hui mais c'est une vraie révolution et c'est un sujet sur lequel on a largement à progresser* ».

En matière de « rythme » de télétravail, beaucoup réfute le « 100 % télétravail » : certains militent pour deux à trois jours de télétravail par semaine, d'autres estiment que le bon équilibre serait de n'avoir pas plus de 10 à 20 % de téléconseillers en travail à distance. A l'extrême, quelques-uns réfléchissent à un retour en présentiel tous les deux à trois semaines... mais la condition généralement émise est que le salarié ait suivi la formation à l'entrée du CRC et soit très autonome dans son activité c'est-à-dire qu'il n'ait pas besoin d'être assisté par son superviseur. D'où la nécessité d'avoir des salariés en poste disposant d'une certaine expérience en centre de contact ou de nouveaux salariés ayant fait la formation sur site avec un temps suffisant de prise en main de leur poste sur site également.

³ Source : « Livre blanc - Relation client et Covid-19 : enseignements et perspectives » - AFRC & Innso, 2021, 24 p.

DES ESPACES DE TRAVAIL EN MOUVEMENT

Si la plupart des CRC sont prêts à réfléchir à une organisation après-crise intégrant le télétravail, certains vont plus loin en se questionnant sur les lieux et l'environnement de travail.

Ainsi, la crise sanitaire a eu pour effet d'amener certains CRC à repenser la localisation et le dimensionnement de leurs plateaux : diminuer la surface des plateformes et re-créeer des mini plateaux localisés au plus près des viviers de candidats est une des solutions envisagées par certains CRC pour à la fois réduire les coûts (locaux et humains) et répondre à leurs difficultés de sourcing.

Avec l'arrivée du télétravail, un autre mouvement s'opère également au sein même des plateaux et de leur organisation : le flex office, ou « bureau flexible », est un mode d'organisation selon lequel les collaborateurs ne disposent pas de poste de travail fixe, partant du constat que les collaborateurs ne sont pas tous présents sur le lieu de travail en même temps. Le flex office répond à un besoin de travailler différemment selon les tâches à effectuer ou les moments de la journée : il permet de prévoir un espace de travail plus petit mais suffisant au nombre de salariés présents en même temps et il offre des espaces différenciés (box fermés pour téléphoner ou organiser des réunions, espaces « hors production » pour la convivialité, etc.). On commence ainsi à assister au sein de quelques CRC à une réorganisation spatiale des espaces de travail qui sont repensés avec des zones de passage et d'échanges reconfigurés.



Source : « Livre blanc - Relation client et Covid-19 : enseignements et perspectives » - AFRC & Innso, 2021, 24 p.

LES PRÉMICES D'UN CHANGEMENT SOCIÉTAL PROFOND

DES PUBLICS À LA FOIS ADEPTES DU SELF CARE ET DU CONTACT HUMAIN

◆ La montée du selfcare...

Les publics (clients, consommateurs, usagers...) sont de plus en plus adeptes du « selfcare », pratique qui leur donne la possibilité, en autonomie, de gérer leurs comptes, leurs dossiers ou de rechercher des informations via des bases de connaissances, des outils de diagnostic en ligne, des FAQ, des forums, etc.

Si les premières expérimentations de chatbots n'ont pas toutes été probantes, des améliorations sont continuellement apportées et le développement des « agents conversationnels » est en route.

Les marques, entreprises ou organisations donnant cette possibilité d'accès individuel à un premier niveau d'information ou de traitement d'un dossier, voient l'activité de leurs CRC (ou des sous-traitants auxquels ils font appel) changer puisque le volume de demandes simples, sans réelle valeur ajoutée, diminue. Parallèlement les questions plus complexes, ou les demandes des publics ne trouvant pas l'information recherchée via les outils à disposition, se trouvent traitées par les collaborateurs dans les CRC.

Si ce mouvement n'est pas encore généralisé puisque toutes les organisations ne recourent pas encore à ces technologies, il semble s'étendre de plus en plus : s'il prend d'abord racine dans les grands groupes ou entreprises / marques, il s'étend aux organisations publiques et on en trouve les prémices également dans quelques PME-PMI, qui dans le cadre de leurs évolutions numériques, accroissent leur visibilité sur internet et proposent des outils de selfcare (ex. l'agent conversationnel qui propose « puis-je vous aider ? »).



◆ ... mais encore un fort attachement pour le contact humain

Si les consommateurs / usagers ont ce besoin d'autonomie ils veulent également pouvoir basculer vers une interaction humaine quand ils le souhaitent.

Le défi des organisations est de créer des passerelles de bascule rapide du chatbot à l'agent humain, et dès lors de trouver le bon dosage entre la technologie et le contact avec l'agent « humain ».

Toutes les analyses des comportements ou attentes des clients vont dans le même sens : il ne faut pas croire que les consommateurs / usagers ne veulent plus être en contact avec un humain. Certes, la frustration d'être mis en attente, d'avoir des questions sans réponse ou de devoir répéter leur demande auprès de différents conseillers sont des situations vécues que les clients tolèrent de moins en moins. Néanmoins, ils sont attachés au contact humain et lorsqu'ils contactent un conseiller ils sont de plus en plus exigeants et ils aspirent à davantage d'écoute, d'empathie et d'efficacité.

Ce rapport à l'humain reste extrêmement important. D'ailleurs, les Français sont encore très attachés au contact par téléphone. Ainsi l'Observatoire des services client 2021 (enquête BVA) relève que 60 % des Français ont utilisé le téléphone comme canal de contact en 2021, et 80 % sont satisfaits de la qualité de la relation client offerte. 29 % sont même prêts à se détourner d'une marque si elle ne propose pas le téléphone pour contacter le service client.

Ces exigences de rapidité et de qualité risquent de se renforcer dans les années à venir : si les réponses de premier niveau vont être plus facilement accessibles via les outils de selfcare mis à disposition, le recours à un contact avec un conseiller s'orientera vers des questions plus pointues ou la gestion de dossiers plus complexes. Dès lors les CRC vont devoir monter en compétences leurs conseillers pour qu'ils soient en capacité d'apporter un conseil plus poussé, de régler des problématiques spécifiques ou de rechercher des informations spécialisées... ceci menant à des professionnels plus autonomes et réactifs.

Néanmoins, savoir renseigner, informer, ou accompagner sur des demandes de bases restera l'une des missions du conseiller, même si elle devrait être minorée dans les années à venir.

En effet, il est utile de rappeler que tous les publics ne sont pas familiarisés avec internet et même plus globalement avec les outils informatiques et numériques. Ainsi, en 2019, selon l'Insee 17 % des français sont touchés par l'illectronisme⁴. Egalement appelé « illettrisme numérique », l'illectronisme se définit comme la difficulté, voire l'incapacité, à utiliser les appareils numériques et les outils informatiques en raison d'un manque ou d'une absence totale de connaissances à propos de leur fonctionnement. Les personnes les plus touchées par ces situations sont les personnes âgées, les peu diplômées ou celles dont le niveau de vie est modeste.



+ d'infos

LES CANAUX DE CONTACT UTILISÉS PAR LES FRANÇAIS EN 2021

- 78 % des Français ont contacté un service client en 2021, en recourant en moyenne à 3,9 canaux
- 52 % utilisent plusieurs canaux pour la même demande
- 60 % ont choisi le téléphone comme canal de contact
- 80 % sont satisfaits de la qualité de la relation client offerte par téléphone
- 29 % sont prêts à se détourner d'une marque si elle ne propose pas le téléphone pour contacter le service client

Les canaux strictement digitaux (live chat, messagerie, réseaux sociaux, applications mobiles) répondent à des usages spécialisés ou générationnels, et sont pratiqués par 15 à 25 % des clients.

Canal digital le plus utilisé : le chatbot

Source : Observatoire des services client 2021 - BVA

⁴ « Une personne sur six n'utilise pas internet, plus d'un usager sur trois manques de compétences numériques de base », 2019 - Insee Première n°1780



S'il est certain que le volume d'appels « sans valeur ajoutée » sur des questions de premier niveau va s'orienter à la baisse dans les années à venir, il n'en demeure pas moins qu'une partie de la population continuera à solliciter un contact « humain » pour répondre à ses questions qu'elles soient « pointues » ou plus simples.

UNE TRANSITION GÉNÉRATIONNELLE EN COURS

◆ **Le rapport au travail : une question de générations ?**

« Chaque génération se croit plus intelligente que la précédente et plus sage que la suivante »



George Orwell

Les employeurs interrogés font le constat que les jeunes candidats / salariés ne présentent pas les mêmes attentes que leurs aînés vis-à-vis du travail. Plus volatiles, en attente de moins de hiérarchie et de plus de travail collaboratif, ils souhaitent donner du sens à ce qu'ils font. En recherche de flexibilité et d'autonomie, ils semblent développer un attachement moins fort à l'entreprise que leurs aînés. En matière d'outils de travail, ils plébiscitent les technologies et attendent avec impatience le jour où le téléphone laissera une plus grande place aux canaux de contact digitaux !

En effet, il est sociologiquement reconnu que les personnes de la génération Z, et les plus jeunes de la génération Y, se caractérisent par une aptitude pour le numérique et la vie sociale ou communautaire. Majoritairement présents et actifs sur les médias sociaux, ces adultes de moins de trente ans accordent une grande importance aux interactions sociales.

Tout l'enjeu est d'arriver à motiver et attirer ces jeunes générations, et celles à venir, en leur proposant des modes de formation, des outils et des organisations de travail en lien avec leurs aspirations.

Les années à venir constituent sûrement une période de transition dont les CRC doivent tirer profit pour adapter leurs métiers, les outils et les organisations de travail au risque de voir ce vivier potentiel de candidats se détourner de la relation client à distance.



+ d'infos

« GÉNÉRATIONS » : DE QUOI PARLE T'ON ?

Les baby-boomers : nés entre 1946 et 1965. Les plus jeunes sont en activité.

Génération X : Il s'agit des enfants des baby-boomers nés entre 1965 et 1979.

Génération Y : Elle regroupe les gens nés entre 1980 et 1994 (les 28-42 ans). Cette génération, aussi connue sous le nom de Millennials, a grandi avec l'essor d'internet.

Génération Z : nés entre 1995 et 2009, les plus âgés de ces Centennials ou digital natives, sont aujourd'hui sur le marché du travail. Ce sont les premiers à être véritablement nés avec le numérique.

Génération Alpha : nés après 2010, elle est également surnommée la « génération verre » en raison de ses parents très digitalisés et à l'omniprésence des écrans autour d'elle. Elle est déjà pronostiquée comme une génération de futurs adultes ultra-connectés...

◆ **La nécessité d'un management intergénérationnel**

Le management intergénérationnel se définit comme « l'art de faire vivre et travailler efficacement ensemble des collaborateurs de générations différentes en capitalisant sur leurs différences et sur ce qui les relie ».

Mode de gestion des équipes prenant en compte les différences d'âges significatives, le management intergénérationnel répond principalement



à trois enjeux dans le milieu de l'entreprise : le transfert des compétences et connaissances - La cohésion des équipes - L'intégration des nouvelles générations.

Aujourd'hui, trois voire quatre générations se côtoient dans les organisations. Elles présentent de nombreuses différences quant à leur rapport au travail, à leur perception du management, mais aussi du point de vue des compétences.

Sans entrer dans une comparaison sociologique poussée, il est communément fait état que la génération X, plus expérimentée a un sens plus développé de l'autorité, alors que la génération Y est plus à l'aise avec les nouvelles technologies. Les nouveaux arrivants dans le monde de l'entreprise (la génération Z) semblent quant à eux plus en quête de sens dans le travail.

Aujourd'hui, et plus encore dans les années à venir, attirer des candidats puis fidéliser les salariés est un enjeu majeur pour les CRC et cela implique une prise en compte des différences entre des générations dont les aspirations et les modes de « fonctionnement » vis-à-vis du travail sont parfois antagonistes.

D'où de réels défis organisationnels pour les CRC tant en termes d'adaptation des méthodes d'approche, des process de recrutement mais aussi des méthodes de management qui doivent intégrer cette approche intergénérationnelle.

« *C'est aux nouvelles générations que le management devra s'adapter, et non l'inverse.* »

Cabinet conseil en management

VERS UNE ESQUISSE DU CONSEILLER CLIENT À DISTANCE DE DEMAIN

« *L'avenir n'est jamais que du présent à mettre en ordre.* »

Antoine de Saint Exupéry

Les évolutions technologiques, organisationnelles et sociétales qui viennent d'être évoquées, et l'analyse de leurs impacts sur les compétences des collaborateurs de CRC, invitent à réfléchir à ce que seront les conseillers client de demain.

UN SAVANT DOSAGE DE TECHNOLOGIE, D'EXPERTISE ET D'HUMAIN

Le présent paragraphe regroupe et synthétise l'ensemble des éléments évoqués dans les parties précédentes, permettant ainsi d'esquisser le portrait du conseiller client à distance dans un avenir proche.

A la fois technophile, par les outils et supports technologiques qu'il sera amené à utiliser, et expert dans son prisme d'activités compte tenu des connaissances et compétences techniques qu'il saura mettre en œuvre, le conseiller client de demain restera avant tout « humain » en présentant des compétences comportementales développées.

Demain, ce triple « visage » devrait constituer l'essence même du métier de conseiller client à distance, et si les avis divergent sur la question de la temporalité de ces changements la majorité des experts s'accorde sur l'inévitable mutation du métier.





◆ Un conseiller - technophile

Le conseiller client de demain sera féru de technologie : très à l'aise dans la manipulation de tous les outils informatiques et digitaux, il saura s'adapter à l'évolution des technologies et utiliser les outils à disposition à bon escient.

Pour cela non seulement un bon niveau de français à l'écrit sera indispensable mais aussi une maîtrise des codes liés aux usages de chaque canal utilisé. Multi-écrans et multi-canal le travail du conseiller client à distance va exiger toujours plus de dextérité, et une capacité à utiliser de manière efficiente les outils de selfcare interne.



◆ Un conseiller - expert

Libéré pour tout ou partie des demandes de premier niveau et de faible valeur ajoutée, les conseillers client vont recentrer leurs activités sur des demande et dossiers plus complexes réclamant un degré d'analyse et une expertise plus élevés qu'il ne leur est demandé aujourd'hui. Devenant à la fois expert et représentant des produits et services de l'organisation pour laquelle il travaille (entreprise, service public, etc.), le conseiller client bénéficiera de davantage de responsabilité et d'autonomie dans son travail. Ce dernier aspect sera d'ailleurs influencé par la généralisation d'une organisation hybride du travail, le télétravail réclamant une autonomie accrue, mais aussi par les aspirations des jeunes générations.



◆ Un conseiller - humain

Les soft-skills ou compétences comportementales vont devenir essentielles car si le recours à l'IA permettra de « désengorger » les canaux de contact, elle ne sera pas en mesure de montrer la même empathie ou attention qu'un humain. Or, les conseillers client seront à l'avenir contactés par des clients ou usagers dans des situations plus complexes avec des exigences pointues. Être à l'écoute, faire preuve d'empathie face aux éventuelles difficultés rencontrées par la personne et donner le sentiment qu'on se soucie d'elle mais aussi savoir garder son calme, faire face au stress... sont autant de compétences comportementales inhérentes au métier de demain.



UNE INDISPENSABLE MONTÉE EN COMPÉTENCES DES CONSEILLERS CLIENT À DISTANCE ET DES MANAGERS DE PROXIMITÉ

Le métier de conseiller client à distance est indéniablement amené à se transformer dans les années à venir. Dans les prochaines années, les compétences actuellement mobilisées ne vont plus répondre en totalité aux exigences de la profession qui aura évolué vers plus de technologie et d'expertise. Les prérequis demandés aujourd'hui vont notamment s'avérer trop faibles et insuffisants pour prétendre accéder au métier.

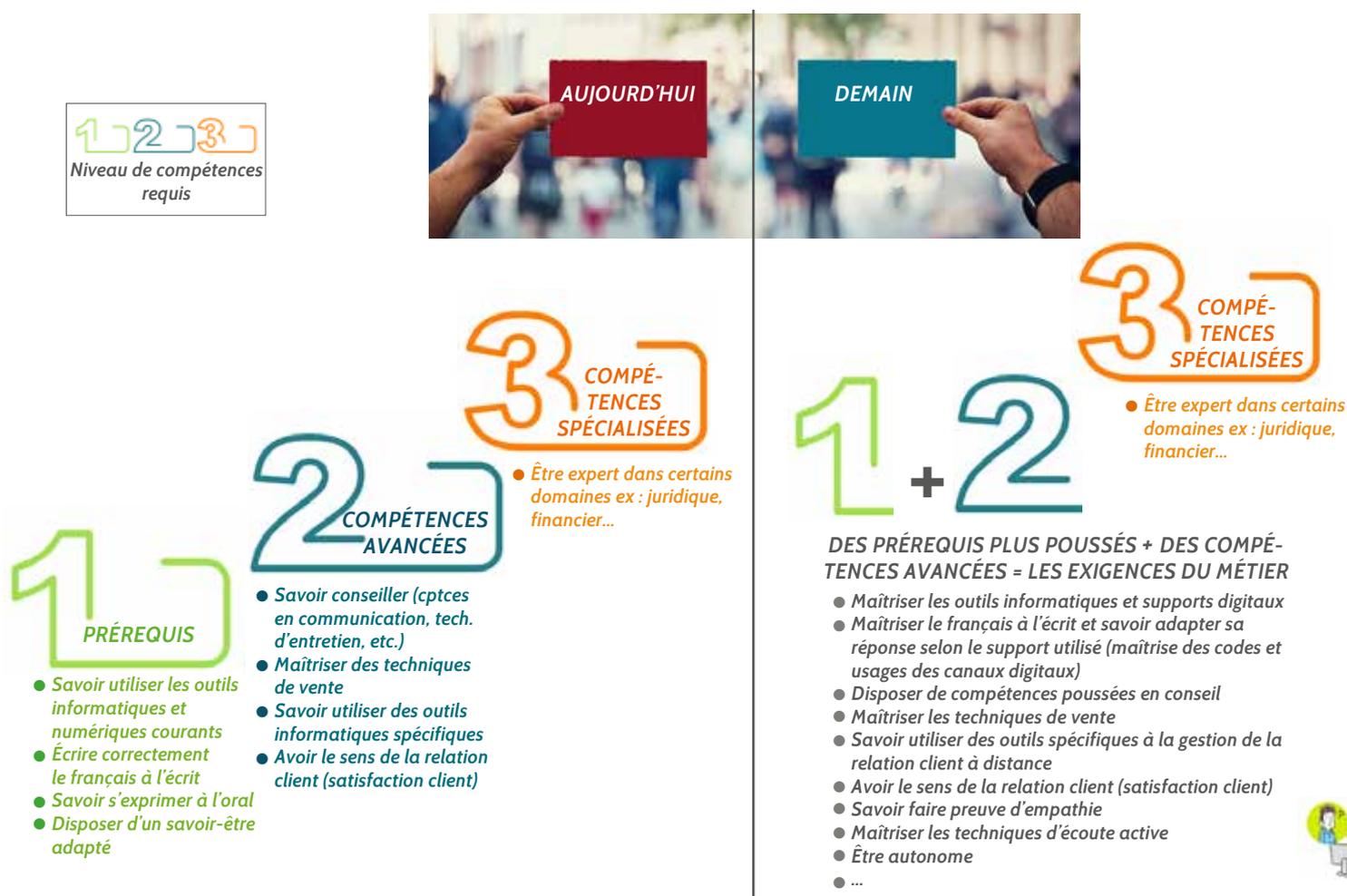
Le schéma précédemment évoqué (cf. partie 2) d'une graduation des niveaux de compétences va être amené à évoluer dans le sens d'une élévation du niveau de compétences, les « compétences avancées » se transformant en prérequis exigés pour occuper des fonctions de conseiller client à distance.

Il faut s'attendre à ce que la première marche d'accès au métier exige des compétences plus élevées qu'elles ne le sont aujourd'hui.

Par exemple, comme on l'a vu dans les développements précédents :

- il ne « suffira » plus d'être « à l'aise » avec l'outil informatique mais bien de maîtriser non seulement les outils classiques mais aussi l'ensemble des supports et outils digitaux
- il ne s'agira plus d'écrire « correctement » mais bien de savoir rédiger selon les codes et usages relevant de chaque canal de communication
- l'amabilité seule ne suffira pas mais une réelle empathie, une capacité à rassurer sera attendue
- des compétences poussées en matière de conseil seront nécessaires pour orienter, conseiller, accompagner des clients ou usagers en lien avec des exigences ou dossiers plus complexes. Etc.

Le schéma ci-dessous résume l'évolution prévisible des compétences attendues dans le métier de conseiller client à distance.



Cette montée « en gamme » du métier est considérée positivement par les analystes de la relation client qui y voient un avantage pour le secteur en termes d'image et d'élément attractif pour les futurs candidats. En devenant exigeant le métier en devient également plus intéressant et motivant pour ceux qui l'exerce.

Cette évolution du métier vers davantage de technicité et de complexité devrait se faire progressivement au rythme également de l'évolution des technologies et des comportements des consommateurs et usagers.

L'élévation du niveau de compétences des télé-conseillers va également impacter le métier des managers de proximité.

Certains observateurs prédisent à long terme la fin des superviseurs : devenus experts dans leurs domaines avec davantage de responsabilités et travaillant en autonomie, les conseillers client n'auraient plus à en référer à des managers de proximité qui au fil du temps verraient leur rôle d'assistance et d'accompagnement mais aussi de contrôle disparaître.

Mais avant même d'en arriver à leur disparition éventuelle, les missions des managers sont déjà impactées par les évolutions technologiques, or-

ganisationnelles et sociétales, et le seront encore plus fortement dans les années à venir. Ainsi, les fonctions de manager vont devoir évoluer et s'adapter et pour cela les superviseurs vont notamment devoir apprendre dès à présent à :

- manager et accompagner leurs collaborateurs à distance, le travail hybride se mettant en place de manière pérenne suite à la crise sanitaire
- adapter leurs méthodes managériales à des collaborateurs de générations différentes et ainsi se former à un management intergénérationnel.

Amenés à gérer des équipes plus petites mais plus expertes, les managers de proximité vont aussi devoir monter en compétences. En effet, les managers vont se trouver confrontés à une demande d'assistance certainement moins dense, moins fréquente mais certainement plus pointue de la part de leurs collaborateurs qui eux vont avoir à gérer des dossiers et demandes plus complexes : des compétences poussées en matière d'analyse et d'expertise sur des sujets plus délicats ou plus techniques seront indispensables afin d'accompagner efficacement les conseillers client, sans oublier une parfaite maîtrise des outils informatiques et digitaux en constante évolution.

Quid dans 20 ans ?

Face à des évolutions technologiques et sociétales toujours plus rapides, le futur de la relation client à distance et de ses professionnels, fait l'objet de nombreuses projections, les observateurs prédisant notamment :

- une diminution progressive du nombre de conseillers client à distance et la possible disparition des postes de superviseurs
- l'apparition de « super-conseillers » en petit nombre mais experts dans leurs domaines et autonomes dans leur travail
- une tombée en désuétude du canal téléphonique aux bénéfices de tous les canaux digitaux d'aujourd'hui et du futur...
- une relation client reposant sur le virtuel.

Bien que semblant encore bien lointaine, la réalisation de ces « prédictions » ne semble pas totalement infondée, et s'y préparer passe par une mutation progressive des métiers de la relation client.



Conclusion

Comment répondre aux besoins en compétences ?

Pistes de réflexion

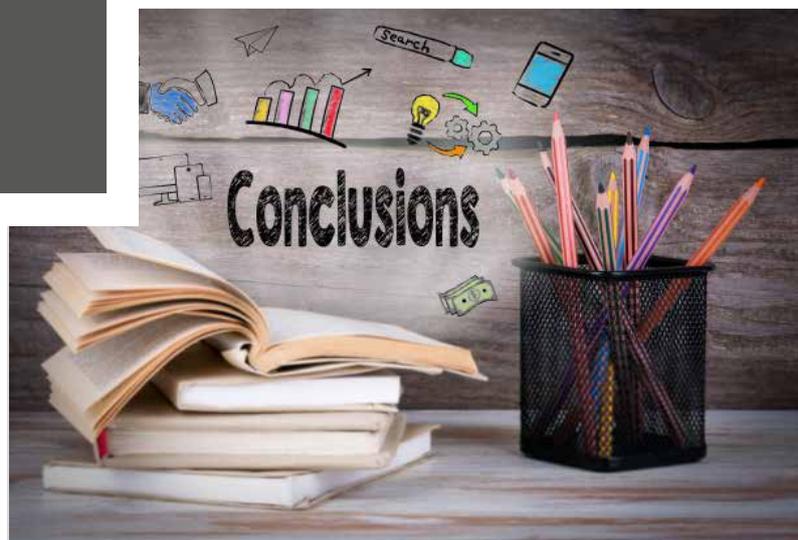
Quelles sont les difficultés de recrutement rencontrées par les centres de contact ? Quelles évolutions impactent les compétences des collaborateurs ? Quels sont les besoins en compétences identifiés pour aujourd'hui et demain ?

... telles sont les interrogations auxquelles le présent rapport a tenté de répondre.

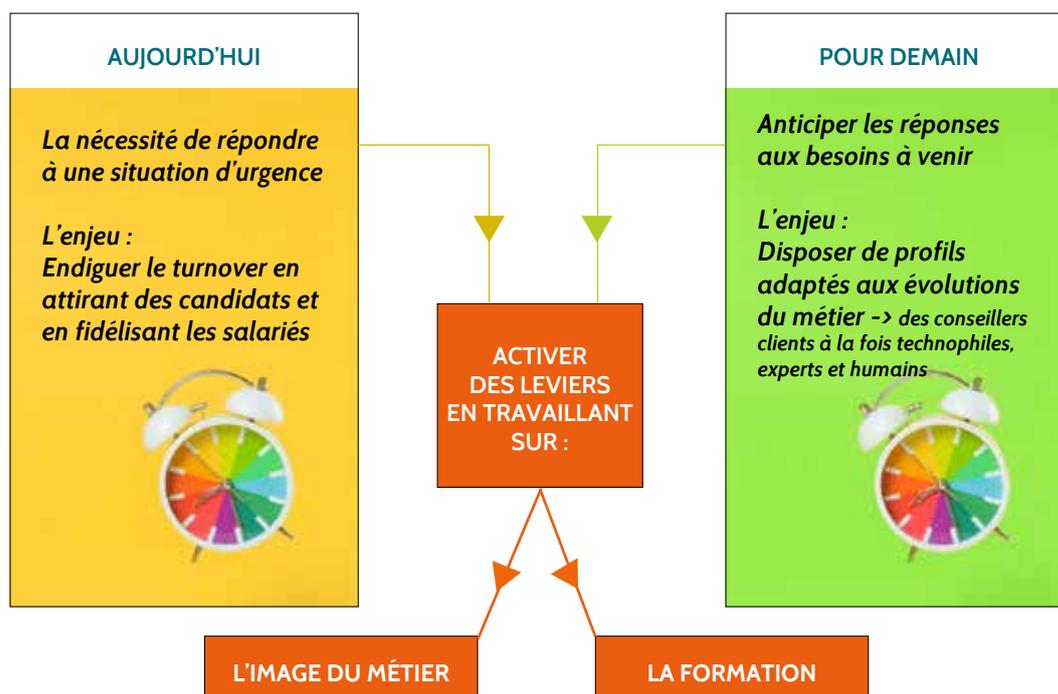
Mais une fois les constats posés et les besoins identifiés, se pose la question des moyens à mettre en œuvre pour répondre aux besoins en compétences.

L'urgence à agir aujourd'hui ne doit pas occulter l'exigence à anticiper les réponses aux besoins de demain. Si ces deux temps d'action présentent des objectifs et des enjeux différents, les leviers à activer sont identiques puisqu'il s'agit d'intervenir à deux niveaux : sur l'image et l'attractivité du métier, et sur la formation.

La conclusion de cette étude a vocation à proposer des pistes de réflexion et/ou d'action à partir de ces deux leviers.



RÉPONDRE AUX BESOINS EN COMPÉTENCES :



LEVIER N°1

RECONSTRUIRE L'IMAGE DE LA PROFESSION



« Il y a tout un travail
de déconstruction et
de reconstruction de
l'image d'un métier
à faire »

propos de RRH

La relation client à distance et les centres de contact souffrent d'un déficit d'image persistant et d'une mauvaise réputation qui impactent la profession de conseiller client à distance en la dévalorisant. Or « le centre de relation client d'aujourd'hui n'a plus rien à voir avec le centre d'appels d'hier », le métier a évolué et va continuer à muter dans les prochaines années sous l'effet des évolutions tant technologiques que sociétales. Pour faire passer ce message, un nécessaire travail de communication et de promotion du métier est à réaliser et vise un objectif opérationnel : attirer de futurs candidats et fidéliser les actuels salariés.

Quelques pistes de réflexion...

- Chasser les idées reçues et présenter une image réaliste du métier

A priori et idées reçues continuent de coller à la peau des centres de contact et du métier de téléconseiller. Mal informé, méconnaissant la réalité du métier d'aujourd'hui et les améliora-

tions apportées au cours des années en matière de conditions et d'environnement de travail, le grand public reste sur une image dégradée et parfois désuète du CRC et de ses métiers, ce regard se trouvant amplifié par le constat d'un turnover grandissant.

Casser les représentations et les préjugés liés aux métiers des centres de contact et en particulier à celui de téléconseiller est une première marche vers la reconstruction de l'image du métier. Mais il est aussi essentiel de ne pas occulter le caractère exigeant et difficile de ce métier de service, comparable à d'autres métiers du secteur des services dits à forte densité de main d'œuvre. L'environnement de travail, ses impératifs et les missions confiées ne peuvent convenir à tous, et il est indispensable que les candidats en soient conscients.

Le secteur lui-même doit aussi être en mesure de se remettre en question, la mauvaise image d'aujourd'hui faisant écho à certains modes de fonctionnement du passé qui parfois perdurent sous différentes formes dans quelques CRC d'aujourd'hui. La présence des « mauvais élèves » d'aujourd'hui ne doit pas occulter les efforts et les améliorations apportées dans une majorité de centres de contact. Communiquer en toute transparence sur la réalité du métier est une manière de faire changer les représentations que le grand public se fait des CRC et des téléconseillers.

- Communiquer sur les bénéfices d'une expérience en CRC

Être téléconseiller dans un centre de contact est bien souvent considéré comme un « métier de passage » en particulier dans le cas des centres externalisés (outsourcers). Or, une expérience en CRC peut apporter bien plus de bénéfices qu'il n'y paraît et il est indispensable de communiquer sur ces « avantages » pour attirer des candidats à l'emploi. Il s'agit notamment de communiquer sur :

- les possibilités d'évolution internes vers des postes de managers ou des postes transverses (RH, formation, communication...) : bien que restreintes compte tenu du grand nombre de téléconseillers, ces évolutions existent
- le rôle « formateur » d'une expérience réussie en centre de contact



- les possibilités d'évolution à l'externe : les compétences acquises en CRC sont appréciées et reconnues par de nombreux autres secteurs d'activité
- le rôle d'insertion des centres de contact notamment les externalisés dont une part des effectifs n'a pas le niveau Bac.

De réels parcours peuvent être réalisés dans les CRC : communiquer sur ces « belles histoires » est également une manière de faire la promotion des métiers de la relation client à distance et de susciter des vocations.

● Préparer l'avenir : Communiquer sur le métier de demain et sur les évolutions attendues

Plus de technologie, plus d'expertise, moins de téléphone, une organisation du travail plus flexible et autonome... le métier de conseiller client de demain tel qu'il semble se dessiner correspond davantage aux aspirations des jeunes générations.

Communiquer dès aujourd'hui sur les évolutions notamment technologiques et organisationnelles qui impacteront le métier peut permettre de préparer l'avenir en suscitant l'intérêt des plus jeunes générations non encore concernées par le monde du travail.

● Communiquer vers TOUS les types de publics

Pour arriver à chasser les idées reçues et à démontrer les apports d'une expérience professionnelle en CRC, il est nécessaire de s'adresser à un large spectre de destinataires.

Le grand public n'est pas le seul à avoir des représentations erronées du travail en centre de contact et du métier de téléconseiller. Si les familles, les jeunes en orientation ou les personnes en recherche d'emploi constituent des publics à informer, d'autres types de publics sont aussi concernés. En effet, de l'avis de nombreux professionnels des CRC, un travail de sensibilisation et d'information serait fort utile à mener en direction des acteurs chargés de l'emploi, de la formation et de l'orientation afin non seulement de les aider à mieux cibler les profils dont la profession

a besoin mais aussi de montrer ce qu'est l'activité d'un centre de contact. Constituant l'un des vecteurs principaux d'information auprès de leurs publics respectifs, ces acteurs ont tout intérêt à disposer d'une représentation réaliste du secteur.

Des actions ont certes déjà été menées, notamment auprès des demandeurs d'emploi, mais elles demeurent ponctuelles et localisées. La nécessité d'une communication coordonnée et plus globale au niveau régional pourrait suivre plusieurs axes pour s'adapter aux publics ciblés :

- un axe « promotion du métier » auprès des familles et des jeunes
- un axe « découverte du poste et mise en situation » vers les personnes en recherche d'emploi
- un axe « travail partenarial » permettant de réunir la profession et les acteurs de l'emploi-formation

● Améliorer l'attractivité du métier

La reconstruction de l'image du métier est directement liée à la capacité des CRC à proposer non seulement un salaire convenable mais aussi un environnement, une organisation et des conditions de travail attractifs.

Améliorer l'attractivité du métier implique de pouvoir prendre en considération les aspirations mais aussi les attentes et besoins des salariés actuels et futurs afin d'adapter les réponses à apporter (ex. : plus de flexibilité, mise en place du télétravail, équipements adaptés pour le poste de travail, organisation des espaces de travail, etc.). De nombreux CRC travaillent en ce sens et se sont impliqués notamment dans des démarches RSE et qualité de vie au travail, et certains commencent à mettre en place une stratégie de « marque employeur »¹, mais tous n'en sont pas au même niveau d'avancement.

1 Le concept de « marque employeur » peut se définir comme l'image véhiculée par une entreprise auprès de ses salariés actuels et futurs. Cette stratégie marketing consiste en une approche globale regroupant à la fois le processus de recrutement et la satisfaction des candidats, le management des salariés et le bien-être au travail, et la réputation de l'entreprise. Elle se travaille grâce à une communication régulière aussi bien en interne pour fidéliser qu'en externe pour attirer.



Si ces approches relèvent essentiellement des organisations elles-mêmes, il n'en demeure pas moins que certaines peuvent avoir besoin d'être accompagnées et conseillées dans la définition et la mise en œuvre de ces démarches.

- **Disposer d'une animation permanente**

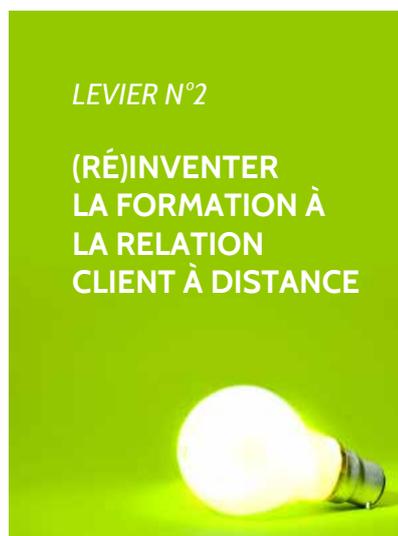
Depuis 2011, l'APRC Normandie (Association des professionnels de la relation client) fédère les professionnels en ex Basse-Normandie concernés par la relation client à distance afin notamment de « créer un environnement propice au développement d'actions transversales pour développer le secteur d'activité de la fonction relation client à distance, y compris par des opérations de promotion et/ou de communication (manifestations et salons) ».

Le Club d'Arc créé en 2007 pour fédérer les professionnels sur le territoire de l'ex-Haute-Normandie n'a plus de vie associative depuis 2015.

Association soutenue par la Région, sans personnel permanent, dont l'activité repose sur la bonne volonté des adhérents, l'APRC rencontre aujourd'hui ses limites en termes d'animation active et d'organisation d'actions sur le terrain.

Face à ce constat, l'APRC émet les souhaits de :

- voir la Région prendre le pilotage de l'animation d'une filière « relation clientèle à distance » normande
- renforcer les relations avec l'Agence régionale de l'orientation et des métiers pour relancer les projets de valorisation des métiers.



Aujourd'hui, il est fait le constat d'un manque de diplôme spécifique à la relation client à distance et de l'existence d'un titre professionnel ne satisfaisant qu'une partie des employeurs. Par ailleurs de nombreux candidats à l'emploi ne disposant pas des compétences attendues, des CRC se trouvent contraints de revoir leurs critères d'exigence et de former eux-mêmes sur des compétences de base, avant de former au métier lui-même.

S'il y a aujourd'hui, en termes de formation, une certaine urgence à trouver des solutions pour répondre aux besoins en compétences des CRC, il apparaît également nécessaire de réfléchir dès à présent à ce que pourrait être la formation des conseillers client dans un futur proche.

Si les réponses d'aujourd'hui ne peuvent réellement porter sur la formation initiale dont les évolutions ne dépendent pas des acteurs régionaux, elles peuvent être cherchées en se tournant vers la formation continue.

Quelques pistes de réflexion...

- **Préparer « l'avant formation » à la relation client à distance**

Les centres de contact déplorent que les compétences de base indispensables pour entrer sur le métier ne soient pas suffisamment maîtrisées par de nombreux candidats, ce même constat étant fait du côté de l'entrée en formation sur le titre professionnel Conseiller relation client à distance



(CRCD) où des problèmes de sourcing se font également sentir faute de potentiels stagiaires disposant d'un niveau adéquat.

(Re)mettre à niveau les futurs candidats sur des prérequis non spécifiquement attachés à la relation client à distance mais indispensables pour exercer le métier de téléconseiller, est une des solutions possibles pour à la fois engager des futurs salariés de centre de contact dans un parcours formatif et permettre aux employeurs de recruter des candidats prêts à être intégrés pour suivre les formations internes d'intégration au poste.

Qu'il s'agisse pour la personne concernée de préparer son entrée en formation ou en emploi, la démarche a un but similaire : lui proposer une remise à niveau sur les compétences de base attendues. Il s'agit dans les deux cas d'une première marche, une phase préparatoire, pour accéder à des postes de téléconseiller ou à une formation au titre professionnel.

Ainsi, deux catégories de compétences sont repérées comme « essentielles » :

- Les compétences en matière d'expression orale et écrite (savoir s'exprimer de manière claire et adaptée - maîtriser les règles de base d'orthographe, de grammaire et de syntaxe à l'écrit - rédiger un message clair...)
- Les compétences liées à l'utilisation des outils informatiques et numériques (savoir utiliser les outils informatiques classiques, naviguer sur internet, utiliser une messagerie, connaître les supports digitaux de communication, etc.)

Il apparaît aujourd'hui utile de diriger vers des formations construites autour de ces compétences de bases des candidats insuffisamment armés sur ces compétences, mais repérés comme ayant un potentiel pour la relation client.

Reste à la profession et aux acteurs de la formation à déterminer ensemble ce qu'ils considèrent comme des prérequis essentiels et à les traduire en contenu de formation.

● Redéfinir le rôle des acteurs

La profession revendique son implication en matière de formation au métier même de conseiller client à distance mais accepte de moins en moins de devoir intervenir pour former les nouveaux arrivants sur des compétences de base qui devraient déjà être acquises. Les CRC regrettent que les personnes en recherche d'emploi postulant ne présentent pas ces prérequis car cela les contraint à se positionner dans un rôle qui n'est pas le leur, le temps et les moyens mis en œuvre pour pallier ce déficit de compétences impactant de plus en plus leurs activités.

Il semble essentiel de trouver le bon équilibre entre les acteurs intervenant sur la formation : les CRC souhaitent pouvoir se recentrer sur leur cœur de métier pour monter en compétences leurs collaborateurs et laisser aux acteurs de l'emploi-formation le soin de faire acquérir à minima les compétences de base aux futurs candidats.

Organiser un temps de travail et d'échange entre les différents acteurs de l'emploi - formation et la profession devrait mener à redéfinir le rôle de chacun, les moyens à mettre en œuvre et ainsi parvenir à une complémentarité d'action.

● « Repenser » la formation à la relation client à distance

Pas assez de mise en pratique, trop de théorie, une insuffisante prise en compte des évolutions du métier, pas assez de formation aux outils numériques... les critiques émises à l'encontre des formations actuelles par une partie des centres de contact, notamment sur le BTS NDRC ou le Titre professionnel CRCD, soulignent la nécessité de se réinterroger sur l'adéquation des formations actuelles avec le métier tel qu'il est exercé aujourd'hui mais aussi tel qu'il le sera dans un futur proche.

Une réflexion sur les contenus, les outils et les méthodes pédagogiques pourrait être menée entre acteurs de la formation et professionnels de la relation client à distance. L'objectif consiste à la fois à répondre aux attentes des employeurs de la relation client à distance mais aussi à attirer les candidats vers ces formations.

Des voies d'évolution peuvent être proposées à la réflexion afin de répondre à ce double objectif :

- Construire un tronc commun de formation à la relation client à distance associé à des modules « spécialisés »

Les acteurs des secteurs des centres de contact, de l'accueil téléphonique externalisé et du recouvrement de créances sont unanimes pour constater de nombreux points de convergence dans leurs métiers : des compétences sont ainsi communes aux téléconseillers, télésecrétaires et agents de recouvrement même si chacun d'eux présente des spécificités liées aux missions qui leur sont confiées et/ou au secteur d'activité.

L'idée de disposer d'une formation proposant un tronc commun de compétences ouvrant ensuite sur des « modules » plus spécifiques à chacun des métiers a deux objectifs : faciliter les passerelles entre métier/secteur (grâce au tronc commun), et spécialiser les personnes (via les modules spécifiques). Ces orientations spécifiques pourraient ainsi concerner ce que le présent rapport a présenté sous le vocable de compétences avancées et compétences spécialisées.

Si pour certains professionnels ou experts de la relation client, il s'agit ici de retravailler le contenu du titre professionnel, pour d'autres il y a un intérêt à créer une nouvelle certification : le rapport laisse la profession et les acteurs de la formation débattre de cette question tout en les invitant à co-construire une offre prenant en compte les besoins d'aujourd'hui... et de demain.

- Ne pas négliger l'apprentissage des soft skills dans les formations

Les soft skills, que l'on peut définir comme l'ensemble des aptitudes et compétences qui ne sont pas techniques et que l'on utilise autant dans la vie personnelle que professionnelle, peuvent s'acquérir ou du moins se développer grâce à la formation. En effet, il est reconnu que des ateliers ou des formations spécifiques permettent de mieux encadrer l'apprentissage de ces compétences douces ou comportementales sur lesquelles les recruteurs de la relation client à distance portent de plus en plus leur attention (Savoir communiquer, gérer son stress, s'adapter, s'organiser, travailler en équipe, mettre en œuvre une écoute active, etc.). Intégrer des apprentissages sur ce type de compétences au sein

des formations dédiées à la relation client à distance est également un axe d'évolution à prendre en compte.

- Proposer des outils et méthodes pédagogiques innovantes et attractives

Les évolutions sociétales, tout comme les évolutions technologiques, influencent les manières de former, et elles ont été extrêmement marquées, rapides dans les dernières années modelant aussi au passage les attentes des publics vis-à-vis de la formation.

Aujourd'hui la jeune génération est présentée comme une grande consommatrice de produits technologiques ludiques, férue de réseaux sociaux et accrochée à son téléphone. Décrits comme multitâches, aimant communiquer et ouverts au dialogue, ces jeunes de la génération Z ne sont plus attirés par des méthodes de formation « classiques ». Et ce constat risque d'être encore plus marqué dans les cinq à dix prochaines années avec l'arrivée en phase d'orientation de la génération dite alpha née à partir de 2010 : ultra-connectés, vivant socialement en virtuel, « zappant » d'une activité à l'autre... ces jeunes vont se trouver attirés par des métiers et des cursus de formation intégrant des outils et méthodes innovantes où la technologie a toute sa place. Les observateurs montrent que l'on se trouve à « la croisée des chemins » concernant les générations avec la nécessité de proposer d'autres manières de former. Ces adaptations concernent aussi bien les rythmes et modes de formation que les outils et les méthodes mis en œuvre.

Partant du principe que l'attractivité d'un métier passe également par l'attractivité de sa formation, il apparaît nécessaire de faire évoluer les formations pour susciter l'intérêt des jeunes générations pour la relation client à distance.

L'ensemble des éléments proposés à la réflexion sur la thématique de la formation amène à s'interroger sur la visibilité d'une offre de formation qui serait à compléter ou à construire dans les prochaines années. L'idée d'une « filière » de formation à la relation client à distance bien identifiée permettrait de mieux communiquer sur les métiers également.

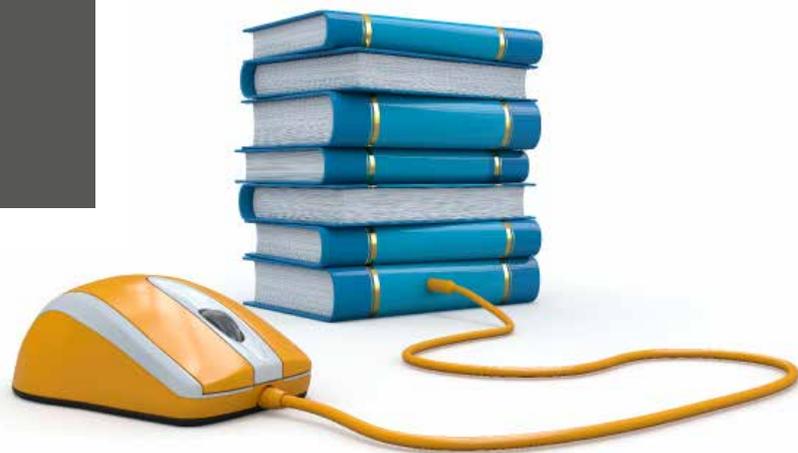


La relation client à distance et les centres de contact constituent un enjeu économique pour la Normandie. Un réel risque de délocalisation de l'activité existe si les employeurs ne parviennent plus à recruter suffisamment de profils correspondants à leurs besoins. Certaines entreprises pensent déjà à délocaliser tout ou partie de l'activité de leurs centres de contact, d'autres commencent à le faire...

Pour empêcher cette « fuite » des emplois, il y a intérêt à accompagner la filière normande de la relation client à distance pour attirer des candidats vers une profession encore mal perçue : promouvoir les métiers et activer les voies de la formation constituent deux leviers d'action.

Si ces leviers sont connus, l'enjeu va résider dans la capacité des acteurs à les activer et à les transformer en actions concrètes et opérationnelles.





Relation client à distance

<p>Activités des agences de recouvrement de factures (...)</p> <p><i>Naf 82.91Z</i></p>	<p>Services administratifs combinés de bureau</p> <p><i>Naf 82.11Z</i></p>	<p>Activités des centres d'appels</p> <p><i>Naf 82.20Z</i></p>	<p>Centres relation client internalisés</p> <p><i>Non identifiable par la statistique publique</i></p>
--	---	---	---

Les trois activités retenues pour caractériser le champ de la relation client à distance sont statistiquement identifiables via trois codes de la nomenclature d'activités française (Naf) :

● **Les entreprises relevant du code 82.20Z** ont pour activité principale les « activités de centres d'appels » qui comprennent :

- les activités des centres d'appels entrants : la réception d'appels venant de clients par des opérateurs humains, des systèmes de répartition automatique des appels, d'intégration du téléphone à l'ordinateur, de réponse vocale interactive ou des méthodes similaires pour prendre des commandes, donner des informations sur un produit, traiter les demandes d'assistance ou les réclamations des clients

- les activités des centres d'appels sortants : utilisation de méthodes analogues pour vendre des biens ou des services à des clients potentiels, réaliser des études de marché ou des sondages et effectuer des activités similaires pour des clients

● **Les entreprises relevant du code 82.11Z** « Services administratifs combinés de bureau » ont pour activité principale la prestation d'une combinaison de services administratifs de bureau quotidiens, comme l'accueil, la planification financière, la facturation, la gestion de dossiers et l'archivage, les activités liées au personnel, l'organisation des locaux, les services de courrier, etc., pour le compte de tiers.

● **Les entreprises relevant du code 82.91Z** « Activités des agences de recouvrement de factures et des sociétés d'information financière sur la clientèle » ont pour activité principale :



- le recouvrement de créances et le versement des paiements perçus aux clients, tels que les services de recouvrement de factures ou de créances
- les activités consistant à rassembler des renseignements, tels que les antécédents de crédit et d'emploi de particuliers ou les antécédents de crédit d'entreprises, et à fournir ces informations aux institutions financières, aux détaillants et à des tiers qui doivent évaluer la solvabilité de ces personnes ou entreprises.

(source : Insee - Nomenclature Naf)



Etudes et rapports

Chaque année le SP2C produit une étude sectorielle sur l'externalisation de la relation client :

« *Améliorer la qualité de l'expérience client par une externalisation agile, engagée et socialement responsable - Baromètre des impacts économiques, sociaux et territoriaux des centres de contact externalisés en France - Edition 2021* » SP2C/EY, 56 pages. Edition 2022 disponible à partir de septembre 2022

SP2C - Syndicat professionnel des centres de contact <https://sp2c.org/>

« *Rapport de branche 2020 Prestataires de services du secteur tertiaire* » QUADRA-Etudes, oct. 2021, 56 pages

« *Evolution des CRC bancaires entre 2013 et 2019 et prospective 2025* », Etude AFB 2019, 26 pages <https://www.observatoire-metiers-banque.fr>

Publications de l'AFRC - Association française de la relation client

<https://www.afrc.org/publications>

« *Livre Blanc - Relation client et Covid-19 : enseignements et perspectives* », AFRC & inso, 2021, 24 pages

Publications de l'INRC - Institut national de la relation client

<https://www.inrc.fr/publications/>

« *Le new deal de la relation client à l'ère de l'intelligence artificielle* », 2019 - 52 pages

« *Le digital comme moyen de ré-humaniser la relation client* », 2018 - 16 pages

Magazines en ligne d'information sur la relation client (non exhaustif)

Relation client Mag

<https://www.relationclientmag.fr/>

RelationClientMag.fr et le magazine Relation Client sont des médias de l'information B2B et de l'animation de la communauté des professionnels de l'expérience client en France. Le site propose des dossiers, des articles, des fiches pratiques, etc.

Marketing Client

Le magazine de Majorel et le blog

<https://marketingclient.lesechos.fr/>

<https://fr.majorel.com/leblogmarketingclient/>

Revue Co-Lab

N°1 consacré aux questions posées par le télétravail dans les métiers de la relation client.

« *Le télétravail, une nouvelle donne ?* »

[https://fr.majorel.com/wp-content/uploads/2021/10/Majorel-Co-Lab-1-Le-teletravail-](https://fr.majorel.com/wp-content/uploads/2021/10/Majorel-Co-Lab-1-Le-teletravail-une-nouvelle-donne-2021.pdf)

[une-nouvelle-donne-2021.pdf](https://fr.majorel.com/wp-content/uploads/2021/10/Majorel-Co-Lab-1-Le-teletravail-une-nouvelle-donne-2021.pdf)

En-Contact Magazine

<https://en-contact.com/>

A noter que de très nombreux articles abordent la thématique de la relation client à distance sous divers angles (technologique, organisationnel, sociétal...).



Métiers de la relation client à distance

Les besoins en compétences Normandie



Mise en page
Montages photo
Nathalie Grember
Carif-Oref de Normandie

Crédit photo
Adobe Stock

Junin 2022

Directeur de la publication
Luc Chevalier
Carif-Oref de Normandie

Document réalisé par :

Analyse - Rédaction
Hélène Rammant
Carif-Oref de Normandie

carif-oref
de normandie



Site de Caen
Unicité, Bat A
10 Rue Alfred Kastler
14000 CAEN

Site de Rouen
Atrium
115 boulevard de l'Europe,
BP 1152
76176 ROUEN Cedex



Tél : 02 31 95 52 00



Email : contact@cariforefnormandie.fr