

ASSISES DU NUMÉRIQUE DANS LES CENTRES D'APPELS



LES ACTES

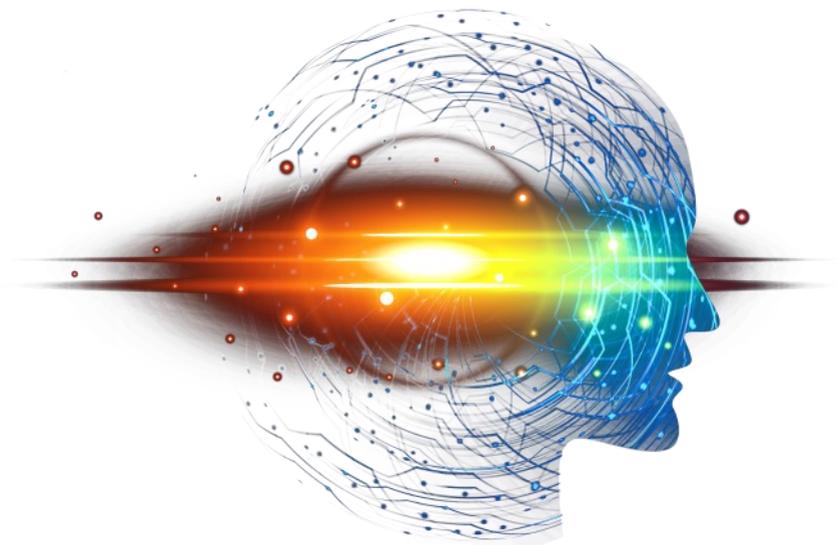
ANALYSER, S'INFORMER ET SE FORMER

ASSISES DU NUMÉRIQUE DANS LES CENTRES D'APPELS

Brochure fédérale N° 37

LES ACTES

L'IMPACT DU NUMÉRIQUE SUR LES ACTES
DE LA RELATION CLIENT PRESTATAIRE



© Fédération CGT des Sociétés d'Etudes — Montreuil, 2020

Crédits photos : Allaoua SAYAD & WallpapersCraft

Dessins : Loïc FAUJOUR

QUEL IMPACT DU NUMÉRIQUE DANS LES CENTRES D'APPELS

04 DECEMBRE
DE 9H30 A 16H30



Préface.....	5
Introduction.....	9
L'impact du numérique sur les métiers de la relation client prestataire	13
<i>NICOLAS Isabelle & COSTARD Marion</i>	15
<i>Paroles à la salle</i>	37
Construisons une relation client à visage humain	49
<i>DENOYELLE Jacques</i>	51
<i>CUILLANDRE Hervé</i>	55
<i>MIGNOT Emmanuel</i>	57
<i>FAUCON Arnaud</i>	65
<i>Paroles à la salle</i>	67
L'avenir de la relation client à l'ère numérique.....	71
<i>BUROT Xavier</i>	73
<i>DUBREIL Patrick</i>	75
<i>JACQUINET Manuel</i>	77
<i>DESAIN Nicolas</i>	85
<i>LAMBRECHTS Claude</i>	91
<i>Paroles à la salle</i>	97
Conclusions.....	109
Pour en savoir plus.....	115
<i>Sur Internet</i>	117
<i>En librairie</i>	118

Sommaire





Impact du numérique sur les métiers de la relation client

L'avis des acteurs

QUEL AVENIR POUR LES SALARIÉS DES CENTRES D'APPEL ?
APPELEZ LA FÉDÉRATION CGT DES SOCIÉTÉS D'ÉTUDES!
VITE !!



Novembre 2011



Préface





BUROT Xavier

Sécrétaire fédéral à la Fédération CGT des Sociétés d'Etudes

Avec ces actes se conclut notre projet, initié en 2018 avec le concours financier du Fond Social Européen, sur l'évolution des métiers dans les secteurs de l'expertise comptable et de la relation client prestataire en fonction du développement technologique et notamment de la part grandissante du recours aux outils numériques.

Mais pour autant cela ne veut pas dire que tout s'arrête. C'est loin d'être la fin du processus de réflexion au sein de notre organisation. Bien au contraire. Les travaux réalisés, cette année, vont nous servir de terreau à l'élaboration de propositions et à la construction d'outils aptes à permettre aux salarié-e-s d'affronter sereinement l'évolution de la relation client en général.

Ce n'est pas la première fois que nous avons recours à des fonds européens, pour mener une étude sur le secteur des centres d'appels. En effet, en 2002, nous avons, via le projet européen Tosca, tenu un symposium* regroupant les principaux acteurs du secteurs (*patronaux et syndicaux*). Celui-ci nous avait permis de mieux appréhender le développement de ce secteur et les conditions de travail qui y étaient pratiquées, mais aussi de faire partager le constat par l'ensemble des acteurs du secteur. Et cette prise de conscience avait, à l'époque, permis d'améliorer les conditions d'exercice de la profession.

Nous formons le vœu que ces derniers travaux permettent à nouveaux une amélioration sociale du secteur afin que le progrès annoncé puisse être partagé par le plus grand nombre. Que les gains de productivité engendrés par l'automatisation donnent lieu à une amélioration des conditions de travail mais aussi à une évolution du contenu des emplois qui permettent de remettre l'humain au cœur de la relation client.

Quel que soit le degré d'évolution d'une intelligence artificielle, celle-ci ne sera pas capable de l'empathie nécessaire à l'établissement d'une relation fructueuse avec

* Vous pouvez retrouver le résumé de celui-ci dans l'ouvrage : « Les centres d'appels : Un secteur en clair-obscur » de Noël LECHAT et Jean-Claude DELAUNAY — Editions L'Harmattan, Novembre 2003

un être humain. Il lui manquera toujours la prise en compte du comportement émotionnel de son interlocuteur. Ce supplément d'âme que n'aura jamais une machine est précieux et il est un atout que nous devons mettre en valeur dans la construction d'une relation client plus humaine où le client et le téléconseiller ne seront plus enfermés dans le carcan du script.

Les présents travaux vont donc irriguer notre organisation pour nous permettre de débattre avec les salarié-e-s des solutions possibles que cela soit en termes de cursus de formation à mettre en place, que de la définition de la nouvelle organisation du travail. Avec pour objectif de conserver toute sa place à l'humain dans la relation client.





Introduction

Au nom de la Fédération CGT des Sociétés d'Etudes, nous vous remercions de votre présence à cette journée sur l'impact du numérique dans les centres de relations client prestataires. Nous nous empressons de donner la parole à Malika GHRIB de TELEPERFORMANCE qui va introduire cette journée.

Ont participé à ces assises

Salarié-e-s d'entreprise

- *Armatis Idf*
- *Armatis LC*
- *Atos*
- *Bluelink*
- *BT*
- *CA-CF*
- *Caisse d'épargne*
- *CCA International*
- *CCS*
- *Centrapel*
- *CGI*
- *Comdata*
- *EDF*
- *Engie*
- *Helpline*
- *Sitel*
- *Soneo*
- *Sopra Steria*
- *Teleperformance*
- *TNS Sofres*

Syndicats de salarié-e-s

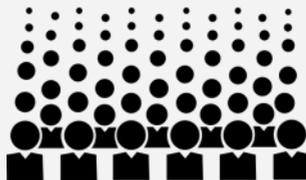
- *CSC CNE (Belgique)*
- *FSPBA CGT (France)*
- *SUD PTT (France)*

Organisations patronales

- *SP2C (France)*

Autres

- *En Contact (Presse)*
- *NVO (Presse)*



GHRIB Malika



Déléguée syndicale adjointe CGT chez TELEPERFORMANCE

Mesdames, Messieurs, camarades,

Nous sommes heureux de vous accueillir, aujourd'hui, en cette salle Louis VIANNET, aux assises du numérique concernant la profession des centres d'appels.

Ces assises sont la concrétisation d'un an de travail réalisé par notre Fédération avec l'aide financière du Fond Social Européen et de l'expertise du Cabinet SEX-TANT.

Selon une étude récente publiée par FUTURUM RESEARCH (« *l'expérience 2030, the futur of customer experience* »), 67% des interactions avec les clients seront gérées par des machines intelligentes en 2030.

10 ans, c'est à la fois loin et extrêmement proche.

Il faut donc anticiper ces changements et notamment leur impact sur l'emploi dans ce secteur tant au niveau quantitatif que qualitatif.

Avec les présentes assises, nous vous invitons à débattre de ce sujet autour de 3 thèmes :

1. L'évolution des emplois dans le secteur de la relation client prestataire compte tenu de la généralisation des nouvelles technologies.
2. L'évolution de canaux de relation client et par leur prise en compte par les usagers.
3. Les réponses des partenaires sociaux français avec un focus sur la Belgique.

Chacun de ces thèmes sera le moment d'un débat avec vous.

Il est extrêmement important pour nous que vous puissiez participer pleinement à ces discussions car demain vous serez en charge de porter, dans vos entreprises, les projets de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui devront être

mis en place afin de permettre le reclassement d'un maximum de salarié-e-s par le biais de formation adaptée.

Avant de passer la parole à mesdames Isabelle NICOLAS et Marion COSTARD du cabinet SEXTANT, nous vous souhaitons une bonne journée pleine de débats.





L'impact du numérique sur les métiers
de la relation client prestataire

L'enjeu syndical, face à la transformation de la relation client à distance qui s'opère en raison de la mutation des outils numériques, est de réfléchir collectivement à des outils améliorant la gestion de l'emploi et des compétences en s'appuyant sur les démarches d'anticipation et de gestion des mutations.

En effet, il nous faut être pro-actif pour :

- *Ajuster et enrichir les actions de formation : accompagner le parcours professionnel des salarié-e-s dans un contexte où les postes en relation client nécessitent de plus en plus de qualifications*
- *Adapter les profils et sources de recrutement*
- *Réévaluer des salaires en lien avec la « montée en gamme » recherchée en termes de compétences et de qualification*
- *Faire évoluer l'évaluation et le management de la performance et veiller à la reconnaissance des évolutions professionnelles occasionnées par l'évolution des outils et méthodes de travail*
- *Transformer le management afin de mieux prendre en compte ces évolutions*
- *Veiller aux moyens donnés au Directeur de centre d'appels pour permettre que la transformation dont il a la responsabilité, soit réalisée dans un contexte bénéfique pour l'ensemble des salarié-e-s concernés*

C'est sur la base de cet objectif, que nous avons sollicité le Cabinet SEXTANT afin qu'il réalise une étude tant qualitative et quantitative de la situation actuelle et prévisionnelle.

Avant de passer la parole aux deux intervenantes, nous vous souhaitons une bonne journée pleine de débats.



Sextant Expertise est expert auprès des CSE et aide les représentants du personnel à faire le point sur les enjeux stratégiques, sociaux, économiques et financiers des entreprises, à dialoguer avec les dirigeants et si nécessaire à conclure des négociations utiles. Toutes les missions de Sextant intègrent une dimension de conseil, de transmission d'expérience et de méthode.

NICOLAS Isabelle

Consultante au cabinet SEXTANT



COSTARD Marion

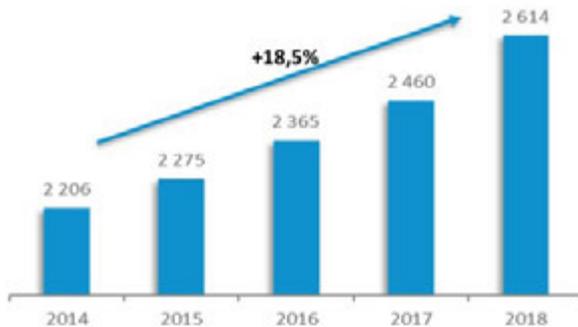
Consultante au cabinet SEXTANT



Nous allons commencer par faire un état des lieux de la situation en matière d'évolution des outils du numérique et de la perception des salarié-e-s... et des acteurs de la branche sur l'impact du numérique dans la profession. Il s'agit aussi d'examiner l'impact sur l'emploi qu'il faut anticiper et être nourri des débats que nous serons amenés à avoir aujourd'hui.

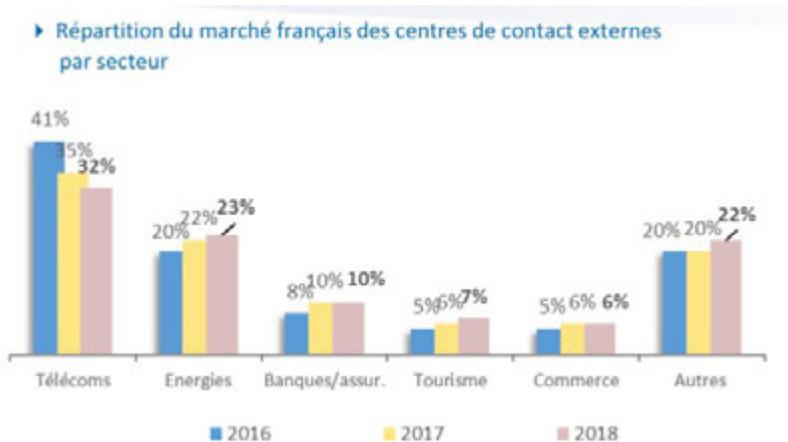
Le marché de la relation client est un marché dynamique qui connaît des transformations. C'est un marché qui reste en croissance, malgré les tensions persistantes sur les prix qui amène une diversification des secteurs clients et un poids accru de l'offshore.

► Chiffre d'affaires réalisé sur le marché français des centres de contact externes (M€)

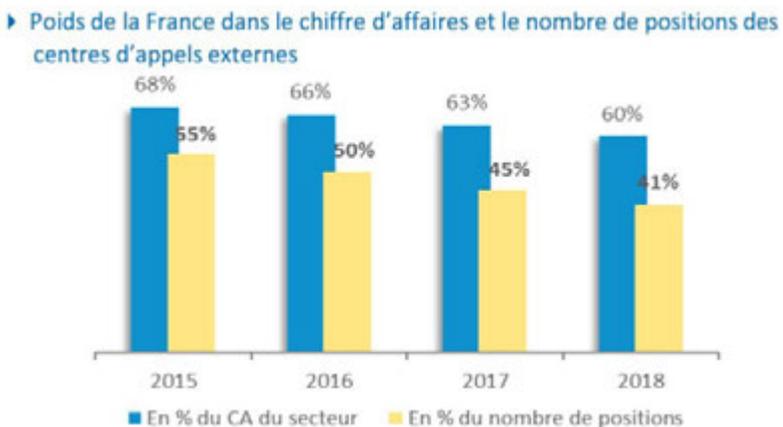


Le chiffre d'affaires en France passe de 2,2 millions en 2014 à 2,6 millions en 2018, soit une progression de près de 20%. C'est loin d'être anodin. C'est en même temps contre intuitif avec les évolutions que l'on perçoit en termes d'emplois. Cela s'explique par plusieurs éléments :

- La diminution assez forte de la part des télécoms dans le mixte sectoriel de la relation client. Les télécoms étaient traditionnellement un pourvoyeur d'activités. Sa part est en réduction au profit notamment de l'énergie, des banques/ assurances et de tous les acteurs de l'e-commerce.



- Il y a une baisse constante de la part de la France dans le chiffre d'affaire global du secteur.



Le point de bascule se situe en 2017. En effet, c'est à partir de cette date que moins de la moitié des positions est assurée en France concomitamment à l'accroissement du chiffre d'affaires, on assiste au développement de l'offshore. Ce dernier se déploie de plus en plus loin. Le déploiement se faisait majoritairement dans la région du Maghreb jusqu'à il y a quelques années, pour se faire aujourd'hui à Madagascar, à l'île Maurice et en Afrique Subsaharienne, notamment au Cameroun et au Sénégal.

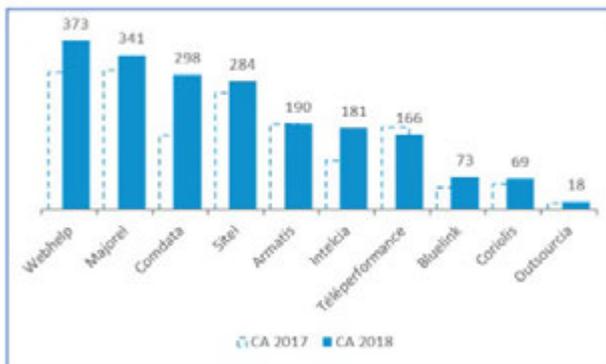
Nous sommes donc avec une activité soutenue mais moins tournée vers la France.

D'autre part, pour faire face au besoin de productivité et de rentabilité demandé par les donneurs d'ordre, les acteurs de la profession se recomposent. Ils se concentrent. C'est le cas pour :

- Acticall-Sitel
- CCA International-Comdata (ex B2S)
- Majorel (Groupe Bertelsmann) – Arvato
- Intelcia – relation client interne de SFR en 2018 pour ne citer que quelques exemples.

En même temps, le chiffre d'affaires des principaux acteurs est en croissance.

► Chiffre d'affaires des 10 premiers acteurs français des centres d'appels externes (M€)



Ce sont ces fameuses recompositions qui présentent des conséquences pour les salarié-e-s puisque ceux-ci se trouvent confrontés à des changements d'outils, à des

évolutions de leurs conditions de travail. C'est le premier enjeu structurant.

► Répartition du chiffre d'affaires de diversification des acteurs du marché des centre d'appels

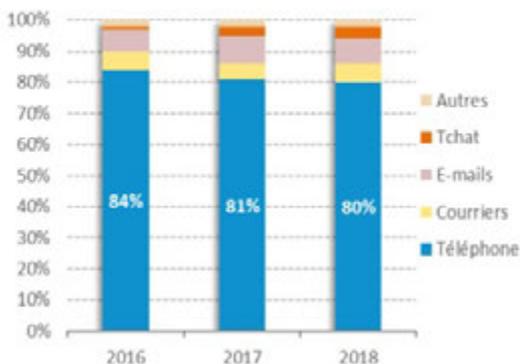


Les salarié-e-s sont donc confronté-e-s à une évolution de l'offre et à une évolution de leurs conditions d'emploi en tant que tel. Bien entendu cela s'accompagne d'une réduction du nombre de postes. C'est une rationalisation des emplois qui intervient sur l'activité.

Une autre évolution marquante est le type d'activité. Il y avait une prépondérance de la relation par le biais du téléphone. Mais aujourd'hui, le chiffre d'affaires résultant du canal téléphone est en diminution.

Ainsi, en 2018, on est en passe d'être en dessous des 80% de l'activité qui s'opère par le biais du téléphone. D'ailleurs on parle de moins en moins de centre de relation client au profit de centre de contact. Cela rend compte de la diversification des différents modes de contact.

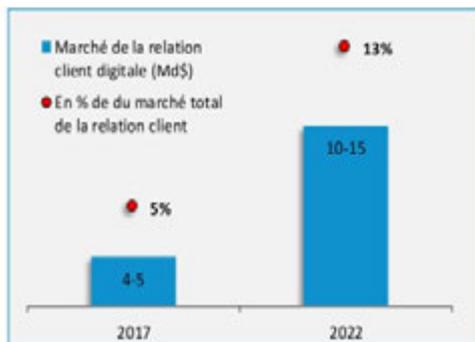
► Répartition du chiffre d'affaires du secteur par canal



On note également une progression des autres activités, notamment une évolution du portefeuille de diversification vers plus de conseil et de formation. Cette diversification représentait en 2017, 3% du chiffre d'affaire de la branche et 3,5% en 2018. Mais si cela reste faible, on table sur une augmentation des activités annexes comme le conseil et la formation qui sont des clés pour la croissance du secteur. Cette activité hors téléphone croît sous l'impulsion des grands acteurs du numérique, à savoir les

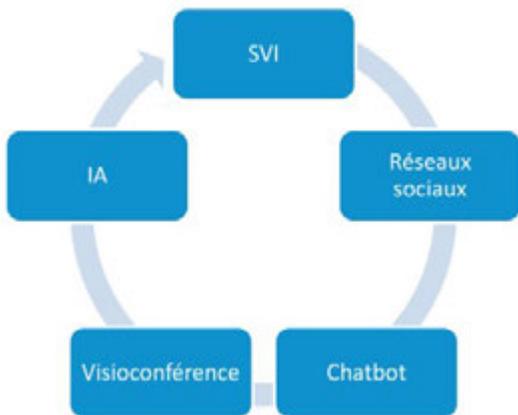
GAFA (*Google, Apple, Facebook et Amazon*), qui démocratisent l'accès aux solutions de communication désynchronisées ou synchronisées et écrites : Messenger, WhatsApp. Cela vient percuter le modèle traditionnel de la relation par téléphone.

► Perspectives d'évolution du marché de la relation client digitale



Source : Everest

Le marché de la relation client digitale est très fortement attendu. Ainsi, à l'horizon 2022, on estime que l'on passerait de 5% de la relation client digitale à 13%. Ce n'est pas sans effet, avec un certain nombre d'éléments en place. Les SVI (*Services Vocaux Interactifs*) sont en place depuis plusieurs années. Les réseaux sociaux sont une réalité à laquelle nous sommes de plus en plus confrontée. Les chatbots sont en pleine expansion. D'ailleurs à cet égard Sitel a développé une solution pour transformer des FAQ en chatbot très facilement pour les entreprises. La visioconférence est en plein développement. L'Intelligence Artificielle va se généraliser avec une transformation des emplois à la clé puisqu'il est nécessaire d'avoir un support humain encore à l'heure actuelle pour apprendre à la machine les réponses à accepter.



La première conclusion serait qu'il y a une évolution des métiers dont on est seulement au début. Le marché repose encore sur les interactions par téléphone, un développement du multicanal et de l'offshorisation. A moyen terme, c'est-à-dire d'ici deux ou trois ans, la diversification devrait se poursuivre. Nous sommes sur un objectif de 10 à 20% du chiffre d'affaires qui passerait sur la diversification et une baisse du téléphone entre 50 et 60% ; alors que nous sommes aujourd'hui à 80%. Il y aura une montée en puissance des acteurs à l'offshore sur les offres à valeur ajoutée. A plus long terme, il est possible d'envisager une ouverture et une porosité plus grande avec d'autres secteurs qui proposent des solutions proches.

Les acteurs du numérique, les SSII d'hier et les ESN aujourd'hui, ouvrent l'expérience client sur la relation client par le biais d'outils numériques

Les GAFAs sont également là dans le cadre de cette ouverture de la relation client. Les acteurs du marketing et de la communication commencent aussi à se positionner sur ce marché et réfléchissent à proposer des solutions de bout en bout à leurs clients, c'est-à-dire de l'élaboration du produit à sa mise en œuvre et au suivi auprès des clients. On est en présence de marchés de plus en plus poreux avec, à la clé pour les acteurs de la relation client, la nécessité de faire évoluer les métiers vers davantage de valeur ajoutée, avec par conséquent, des enjeux d'adaptation et de formation.

Une évolution du marché qui génère des enjeux ressources humaines importants

Suite aux évolutions constatées dans ce secteur, nous pouvons discerner des transformations des métiers qui vont être amenées à s'accélérer selon la place que vont prendre les outils numériques dans le secteur. Cela commence à générer des enjeux RH très importants.

Ainsi, dans le cadre de notre travail, nous avons réalisé un diagnostic du numérique dans ce secteur au travers d'un questionnaire qui a été mis en ligne. Nous avons eu une centaine de réponses.

Nous constatons que le recours au numérique transforme les métiers de la relation client en faisant appel à de nouvelles compétences. On va vers des postes de plus en plus qualifiés où sont demandées des qualités rédactionnelles, de marketing. Il est aussi demandé aux salarié-e-s d'avoir une aisance au niveau de l'expression

orale. De leur côté, les recruteurs tendent à vouloir valoriser des compétences comportementales dites soft skills. On va ainsi demander aux salarié-e-s d'avoir plus d'empathie, plus d'assurance, d'être en capacité de gérer du stress. Ce sont des nouvelles demandes... pour de nouveaux profils.

Vers des postes plus « *qualifiés* »



- La satisfaction client est au cœur des préoccupations et engendre une **évolution des compétences**
- Il est de plus en plus souhaitable d'avoir un **profil assez complet**

Selon une enquête de Pôle Emploi parue en 2018 sur les compétences attendues par les employeurs, tous secteurs confondus, ces derniers seraient majoritairement attirés par trois compétences comportementales particulières :

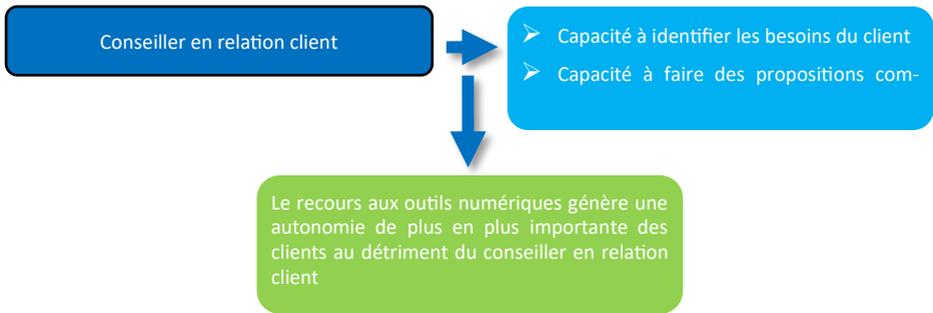
- La capacité à s'organiser et à prioriser les tâches (92%)
- La capacité d'adaptation (94%)
- L'autonomie (93%)

Ces compétences comportementales sont bien entendu, subjectives avec des risques subjectifs en termes de recrutement et d'évaluation pour les salarié-e-s qui sont déjà en poste.

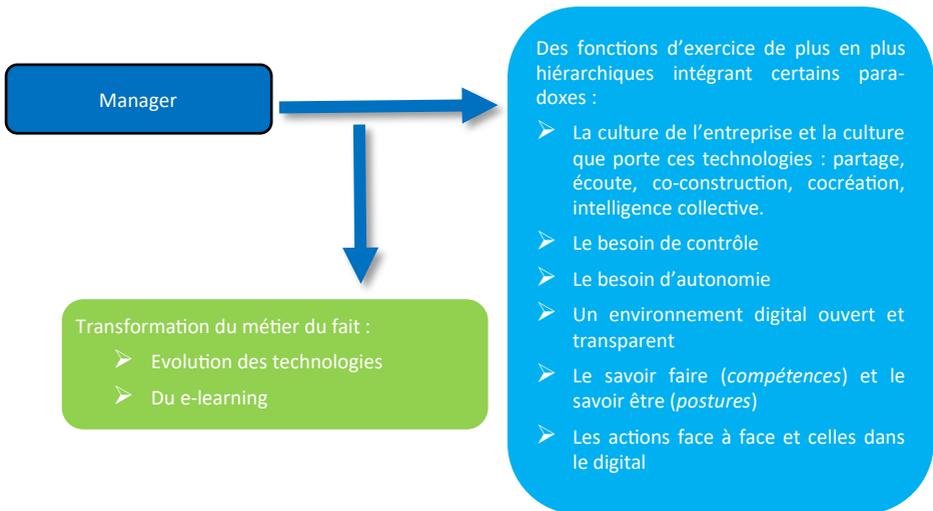
Selon le manager ou le recruteur, on n'évaluera pas de la même façon la gestion du stress que la personne qui fait face. Ce sont des risques qui peuvent exister tant dans la phase de recrutement que dans celle de l'évaluation des salarié-e-s. Ce ne sont pas des compétences qui étaient attendues par le passé sur ce secteur où l'on avait accès à des actions « *processées* » et à des scénarios déjà préétablis. Il y a donc une évolution importante à ce niveau.

Au niveau du chargé en relation client, on attend de plus en plus des salarié-e-s qualifié-e-s, donc des salarié-e-s ayant un minimum un bac +2. Ce n'est pas anodin dans l'évolution du travail.

Ces changements s'opèrent à tous niveaux, aussi bien pour le conseiller en relation client. On va demander des compétences de plus en plus variées avec notamment des capacités de type marketing. Il va devoir faire des propositions commerciales personnalisées...



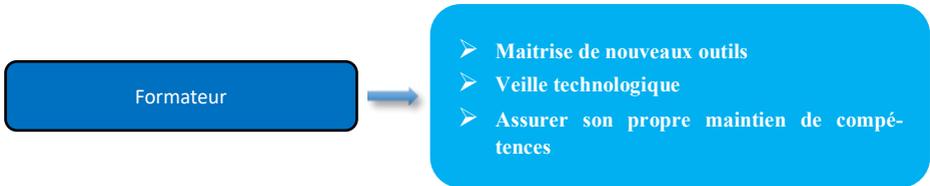
Le manager est confronté à l'évolution des technologies et à l'évolution des profils des salarié-e-s qu'il encadre. Il est aussi confronté à certaines ambivalences, à savoir celle de la culture d'entreprise et la culture portée par les technologies mises en place dans l'entreprise. Les besoins de contrôle et d'autonomie du manager est de plus en plus requis en matière de relations clients, les actions de face à face versus digital, le savoir-faire (*compétences*) et le savoir être (*les compétences comportementales*).



Le formateur est lui confronté à la maîtrise de nouveaux outils et à la mise en place de formation sur ces nouveaux outils à un nouveau public.

Il y a deux sortes de publics. Il y a les salarié-e-s récemment recruté-e-s ayant par conséquent, des profils différents des salarié-e-s déjà en place depuis plusieurs années. Nous allons être confrontés à une multitude de profils et allons devoir s'adapter à ces évolutions en sus de ceux engendrés par les changements de client.

Le formateur doit aussi être en capacité d'adapter son discours et de comprendre les nouvelles technologies. Il doit donc lui aussi être constamment en veille et capable d'intégrer toutes ces évolutions technologiques afin de pouvoir répondre à toutes les questions qui seront posées sur ces sujets. Cela l'oblige à avoir une grande souplesse et une capacité d'apprendre importante. Le formateur est le premier formé. Il est quelque part, le premier ambassadeur des évolutions technologiques.



Pour en revenir au conseiller de relation client, il apparait que la notion de conseiller client « *augmente* », c'est-à-dire qu'il pourra aller au-delà d'un simple suivi de script. Il propose des solutions plus élaborées, en lien avec les attentes du client ou qui les devance même. Ainsi, on demande à des salarié-e-s qui occupent des postes d'exécution de devenir des salarié-e-s capable de faire du conseil. Il y a donc un gros enjeu d'adaptation puisque cela n'avait jamais été prérequis à ce jour.

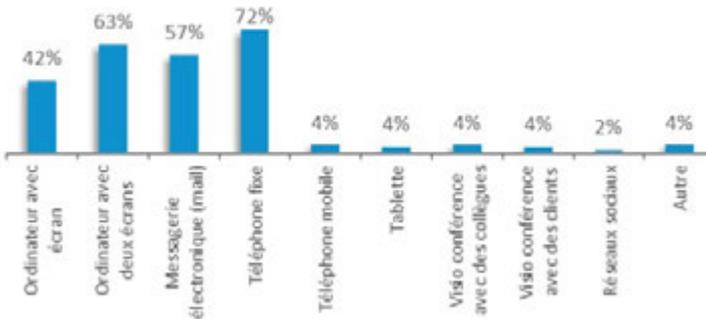


Les salarié-e-s en relation client utilisent principalement le téléphone.

Mais l'enquête réalisée auprès des salarié-e-s travaillant dans les centres d'appels révèle un usage varié d'outils dans le cadre du travail et un positionnement multi-

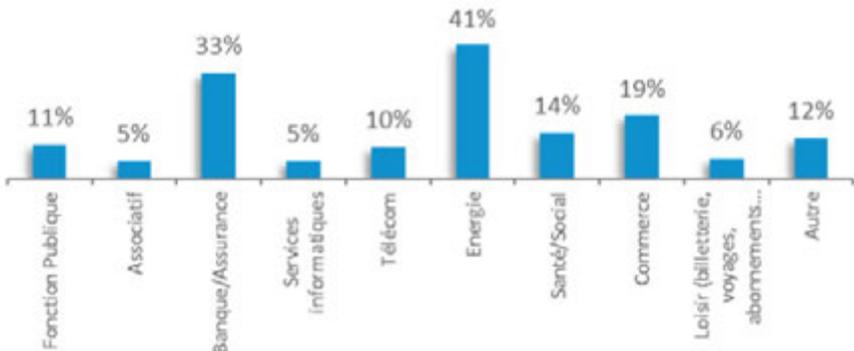
sectoriel. Ces salarié-e-s ont donc aussi recours à la messagerie électronique, la messagerie instantanée. Les salarié-e-s ont besoin d'une maîtrise de l'écrit, des réseaux sociaux... c'est un panel important d'outils qui peut être utilisé.

► Outils utilisés quotidiennement dans le cadre du travail



Les salarié-e-s utilisent donc des outils variés. En même temps avec ces outils, ils ont un positionnement multisectoriel avec des différenciations appréciables.

► Secteurs des clients



Les salarié-e-s doivent switcher d'un secteur à l'autre. C'est loin d'être anodin au regard de leurs conditions de travail, notamment en termes d'adaptation.

L'enquête montre que 44% des réponses exprimeraient des difficultés liées à l'ergonomie des outils et aux changements permanents d'outils. Pour 63%, la principale difficulté résiderait dans le fait de s'adapter à un nouvel outil et de ne pas avoir suffisamment de temps pour les appréhender face aux demandes du client. Pour

environ la moitié des répondants, la mise en place de nouveaux outils implique des cadences plus importantes. Cette situation génère un inconfort, voire du stress.

La montée en compétence souhaitée dans les métiers de la relation client fait évoluer le recrutement et l'accompagnement des salarié-e-s dans leur employabilité.

Toutes les évaluations liées aux outils numériques ont un impact sur le recrutement et sur la formation. Il y a un fossé entre les nouveaux salarié-e-s et les anciens qui eux vont être confrontés à un certain nombre de difficulté d'adaptation.

Au niveau du recrutement jusqu'à présent, les salarié-e-s des centres d'appels étaient davantage recruté-e-s sur leur savoir-faire métier et leur technicité. On a vu que l'on allait vers des compétences comportementales et des profils de plus en plus variés. Le niveau demandé est celui de Bac+2 voire Bac+3. Mais les niveaux de salaire sont relativement bas et ceux-ci n'évoluent pas. Les prescripteurs ne veulent pas augmenter les sommes investies. Aussi, il y a des difficultés de recrutement et de fidélisation puisque l'on demande des profils de plus en plus qualifiés avec des rémunérations très basses. Dans certains bassins d'emplois, compte tenu des rémunérations, les salarié-e-s quittent la profession. Ce sont des problèmes que l'on ne connaissait pas auparavant. Les employeurs sont obligés de s'adapter. A des niveaux de compétences plus importants et plus élevés, on demande à des salarié-e-s déjà en place d'évoluer en matière de compétences sans changer le niveau de rémunération. Cela ne peut qu'accélérer le niveau de turn-over. C'est d'autant plus vrai que sur les profils recherchés il n'y a pas de formation type pour ces métiers-là. En plus, les entreprises de centres d'appels sont en concurrence avec d'autres acteurs notamment des acteurs du numérique qui recherchent les mêmes types de profils sur les mêmes types de qualification et à des salaires plus importants d'où une difficulté à prendre en compte sur laquelle les partenaires sociaux vont devoir réfléchir. En effet, qui dit hausse des qualifications, dit reconnaissance surtout sur ces profils numériques qui ont d'autres attentes. Les jeunes qui arrivent aujourd'hui sur le marché du travail qui sont des générations « Y », voire des milleniums, n'ont pas les mêmes attentes en termes de reconnaissance que les générations précédentes qui pouvaient accepter un niveau de rémunérations moins élevé mais avec une perspective d'emploi plus longue. Ce n'est plus le cas avec ces nouvelles générations. Au bout de deux ou trois ans, ces salarié-e-s veulent partir très vite parce qu'ils veulent une qualité de vie, une reconnaissance. Il y a donc un enjeu sur le recrutement sur lequel les partenaires sociaux vont devoir se pencher.

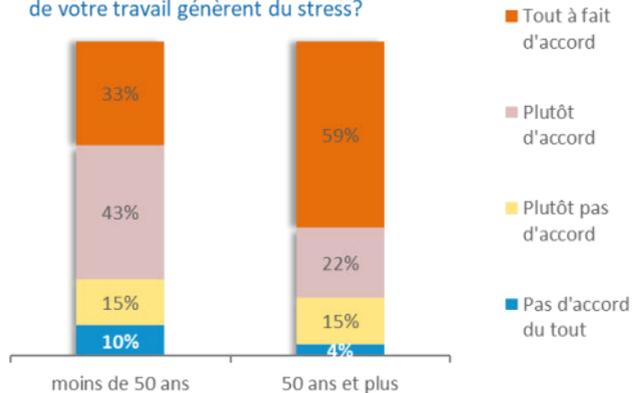
Au niveau de la formation, il y a une évolution rapide des métiers. On demande aux salarié-e-s qui sont là depuis longtemps de prendre en compte cette évolution qui peut poser problème puisque selon les entreprises, les politiques de formation ne sont pas forcément satisfaisantes. On propose des formations très rapides et on ne laisse pas de temps d'adaptation aux salarié-e-s aux nouveaux outils. Outre ces aspects techniques, il y a l'aspect nouvelle formation, notamment sur le développement des compétences comportementales. Il s'agit de développer l'aspect marketing dans le métier des chargés de relation client. On a aussi l'introduction de la numérisation de la formation et de plus en plus recours à des formations e-learning. Cela pose des questions au regard du temps de travail. Il s'agit de savoir à quel moment ces salarié-e-s effectuent ces formations. L'enquête montre que le temps disponible pour faire ces formations est quasi nul. Il faut qu'en l'absence du salarié, le travail soit fait et donc que celui-ci soit remplacé. C'est bien une question d'organisation. Il faut donc du temps disponible pour que ces salarié-e-s soient formé-e-s. C'est le paradoxe par rapport à l'introduction du numérique. Il y a un fossé qui se creuse entre les nouvelles générations et les plus anciennes et notamment entre les salarié-e-s qui viennent d'être recruté-e-s qui ont a priori les compétences pour exercer les fonctions avec les nouveaux outils du numérique et les anciens qui doivent s'adapter... rapidement.

Il y a différents facteurs qui entrent en compte au niveau de l'impact du numérique et des difficultés qui sont rencontrées. Aussi à l'âge, l'ancienneté et le niveau de diplôme sont des facteurs qui doivent être pris en compte afin d'accompagner au mieux les salarié-e-s des centres de contact. La formation doit être de ce point de vue le vecteur privilégié.

En tout état de cause, les outils du numérique génèrent du stress. Il y a un fossé entre les plus et les moins de 50 ans.

Les plus de 50 ans considèrent que le numérique est géné-

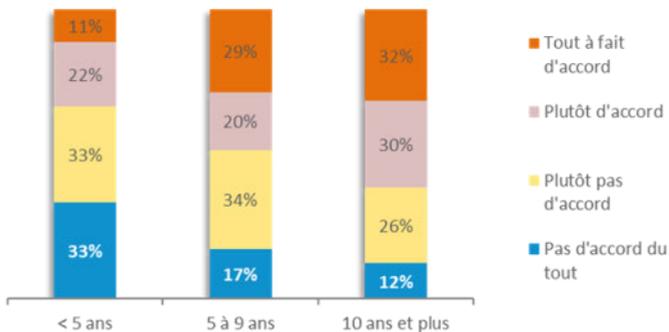
► **Considérez-vous que les outils numériques utilisés dans le cadre de votre travail génèrent du stress?**



rateur de stress. Ils sont plus de 60% à le penser.

Concernant l'emploi, plus les salarié-e-s sont dans l'ancienneté, plus ils pensent que le numérique est une menace pour leur emploi.

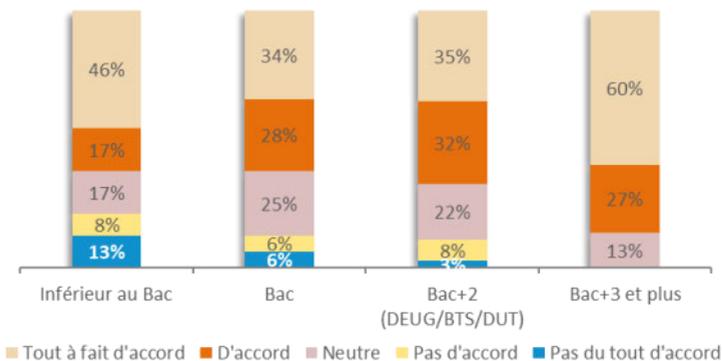
► Le développement des outils numériques est une menace pour votre emploi :



C'est du ressenti qu'il s'agit de prendre en compte pour l'accompagnement de ces salarié-e-s-là.

Quand nous examinons le niveau d'études, ce sont les salarié-e-s qui ont un niveau d'étude le plus important qui considère que l'enregistrement des interactions dans leur travail est le plus générateur de stress.

► Selon vous, l'enregistrement des interactions avec le client dans le cadre de vos conditions de travail génère du stress?



Nous faisons appel de plus en plus à des profils qui ont un niveau d'étude important mais qui sont stressés par les outils numériques. Il faut intégrer cette dimension dans les conditions de travail et prendre en compte le fait que pour eux c'est générateur de stress.

Nous avons noté via cette étude que les enjeux de la formation et la perception du développement des nouveaux outils sont étroitement liés. D'une certaine façon la formation est l'axe clé. Aujourd'hui, si tou-te-s les salarié-e-s interrogé-e-s ont suivi de formation en lien avec la mise en place des outils sur des durées très courtes. Pour 75% des répondants, les formations suivies duraient moins de 2h.

Aujourd'hui, nous sommes assez loin du compte sur l'accompagnement et la formation alors même que les nouveaux outils sont considérés comme potentiellement générateur de stress et de menace sur l'emploi. Il faut potentiellement générateur de stress et de menace sur l'emploi. Il faut un effort plus important des entreprises pour permettre aux salarié-e-s de s'y retrouver et de délivrer la qualité attendue.

Dans cette économie, la nécessité de proposer des solutions à plus haute valeur ajoutée ne peut venir que dans une optique de maintien des emplois. Pour ce faire, il faut accompagner les salarié-e-s et mettre des moyens.

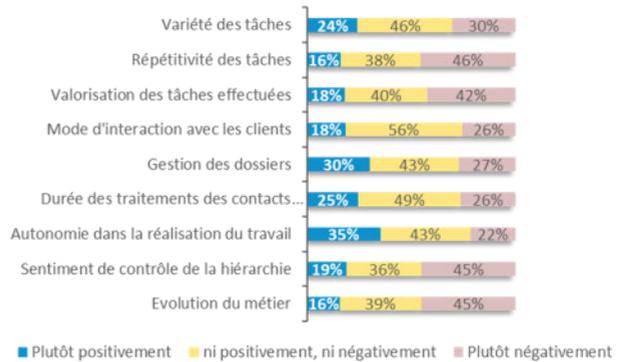
On peut poser l'hypothèse que la transformation de ces métiers avec l'intégration des outils du numérique peut permettre des axes de revalorisation du travail :

- La diminution des tâches répétitives : redonner du sens du travail
- Le développement de l'expertise : développer les savoir faire
- L'aptitude au changement permanent, garantie de l'employabilité
- Les nouvelles exigences des clients qui exercent une pression réelle sur la qualité de service à fournir.

Pour autant 42% des répondants valorisent négativement les tâches effectuées. La répétitivité des tâches est aussi perçue négativement par près de la moitié des répondants. Il en est de même pour le contrôle de la hiérarchie pour 45%. C'est le cas aussi concernant l'évolution du métier pour la moitié des répondants. Il en est de même pour le contrôle de la hiérarchie pour 45%. C'est le cas aussi concernant l'évolution du métier.

Cela interroge. Comment les personnes peuvent-elles concevoir leur avenir dans la profession dans ces conditions. D'où un fort turn-over. Dès lors, investir dans la formation dans ce cadre n'est pas rentable.

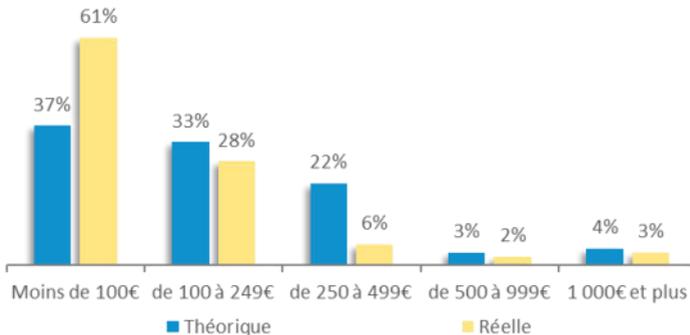
► Comment l'intégration du numérique a-t-elle fait évoluer vos conditions de travail?



L'introduction du numérique pourrait revaloriser le travail. Une explication possible de cette situation est que les nouveaux outils du numérique sont déployés pour répondre à une pression financière des donneurs d'ordre et pas suffisamment axés sur la valorisation du métier, et des compétences. Aussi ce qui est perçu par les salarié-e-s est que ces outils sont là pour faire du chiffre, pour les rendre plus productifs et pas du tout pour leur permettre d'évoluer et qu'ils soient reconnus dans cette évolution.

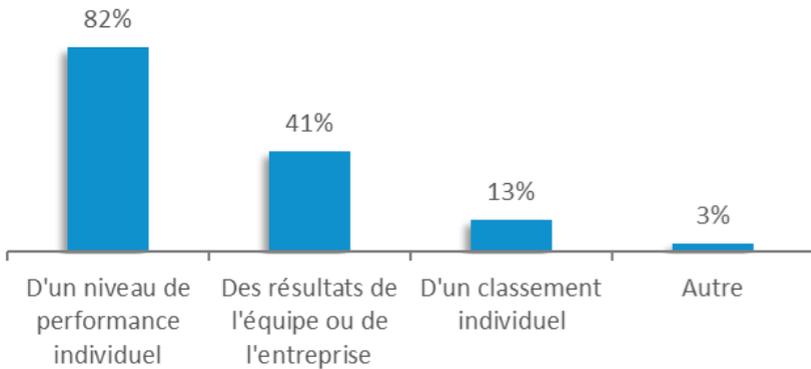
Il aurait pu y avoir une évolution positive des conditions de travail qui pouvait passer par le biais de la rémunération. Les niveaux de rémunération n'évoluent pas et restent très proches du Smic. Il y a un système de prime au travers d'un système d'évaluation qui pose également question.

► Les primes et éléments variables (liés à la performance, au classement) pouvant être perçus en valeur mensuelle moyenne théorique (à objectif atteint à 100%) et réelle:



Les différences entre les niveaux de prime théorique et réelle interrogent plus de 60% des salarié-e-s. Ceux-ci sont à un niveau de prime réel inférieur à 100 euros bruts par mois. C'est peu compte tenu d'une rémunération déjà assez faible. Les salarié-e-s sont évalué-e-s pour toucher des primes réelles très faibles par rapport aux primes théoriques qui leur sont proposées. Ce sont des primes, qui pour 82% des cas, correspondent à un niveau de performance individuel.

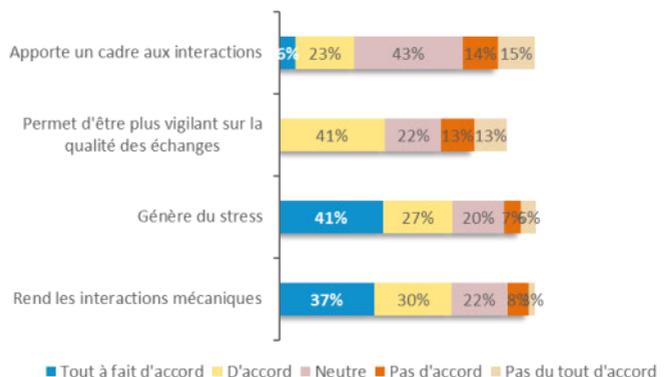
► Les primes perçues dépendent:



C'est loin d'être anodin. Les salarié-e-s sont évalué-e-s au travers de l'écoute par exemple. C'est bien sur des critères subjectifs qu'ils sont évalués au regard d'objectifs comportementaux pour des primes très faibles.

L'évaluation est souvent perçue comme générateur de stress dans ce secteur. C'est en tout cas ce qu'affirme les répondants. Ainsi, 41% des salarié-e-s, toute catégorie confondue, pensent que le système d'évaluation est source de stress.

► Selon vous, l'enregistrement des interactions avec le client dans le cadre de vos conditions de travail:



C'est pourtant cette évaluation qui détermine la variable

dans cette évaluation.

Les Bac+3 sont assez réticents à tout système d'écoute et ce d'autant que cela impacte leurs rémunérations.

Les outils numériques rendent l'intégralité du contact client traçable ce qui n'était pas forcément le cas avec le système de double écoute. Toute interaction écrite est traçable et peut être produite par le client notamment en cas de mécontentement, ce qui génère un stress supplémentaire

et un élément de condition de travail à prendre en considération dans les négociations sur ce sujet.

Quel bilan des évolutions attendues et des chantiers de négociation autour de ces évolutions. Si on examine l'impact sur l'emploi des nouvelles technologies. Il y a une difficulté générale à chiffrer et à quantifier l'impact du numérique en termes d'emploi. On a différentes hypothèses d'impact sur l'emploi :

- Chercheurs de l'université d'Oxford en 2013 : D'ici 20 ans, une destruction de 47 des emplois du marché américain
- Enquête de l'OCDE dans 21 pays : 14% des emplois actuels sont exposés à un haut risque de destruction
- Etude du cabinet McKinsey : D'ici 2030, 60% des métiers pourraient être concernés par l'automatisation.

Comment expliquer de telles divergences sur l'appréciation de l'impact du numérique sur l'emploi ? Il est difficile de chiffrer les emplois qui vont disparaître purement et simplement et ceux qui seront modifiés. Ce serait le cas de la plupart des emplois. Peu devrait totalement disparaître. D'ailleurs selon l'OCDE, les différentes



RAPPEL DU CADRE LÉGAL DU SYSTÈME D'ÉVALUATION :

- Aucune obligation légale de mener l'évaluation des salariés qui relève du pouvoir de direction de l'employeur ;
- Information-consultation obligatoire préalable du CHSCT et du CE et en cas d'évolution importante de la procédure d'évaluation, cf. articles L.2323-32 et L.4612-1 et s du Code du travail ;
- Obligation d'information préalable des salariés, cf. article L.1223-3 du Code du travail ;
- Caractère objectif des critères d'évaluation au regard de la finalité de l'évaluation qui est d'apprécier les aptitudes professionnelles du salarié, cf. article L.1222-3 du Code du travail, Arrêt Airbus – CA Toulouse, 21 sept. 2011 :
 - Critères préétablis, connus et contrôlables ;
 - Pertinence : critères adaptés aux fonctions occupées ;
 - Transparence des critères.
- L'employeur est responsable de la santé physique et morale de ses salariés au travail. Le système d'évaluation ne doit pas risquer de la détériorer.

études considèrent que l'emploi dans sa globalité, alors que celui-ci peut requérir une diversité de tâches. L'étude OCDE met en avant que ce sont plutôt des tâches qui sont en péril, plutôt que des emplois à part entière.

Des nouveaux besoins émergent avec des compétences nouvelles. On parle de nouveaux emplois dans le secteur comme coach de tchatbox. Les emplois générés par l'Intelligence Artificielle, précaires aujourd'hui, pourraient générer demain des emplois reconnus et valorisés. Ces emplois très largement ubérisés pourraient être intégrés demain à des filières existantes. Si on connaît mal l'impact sur l'emploi, on sait que cela va changer les modèles actuels.

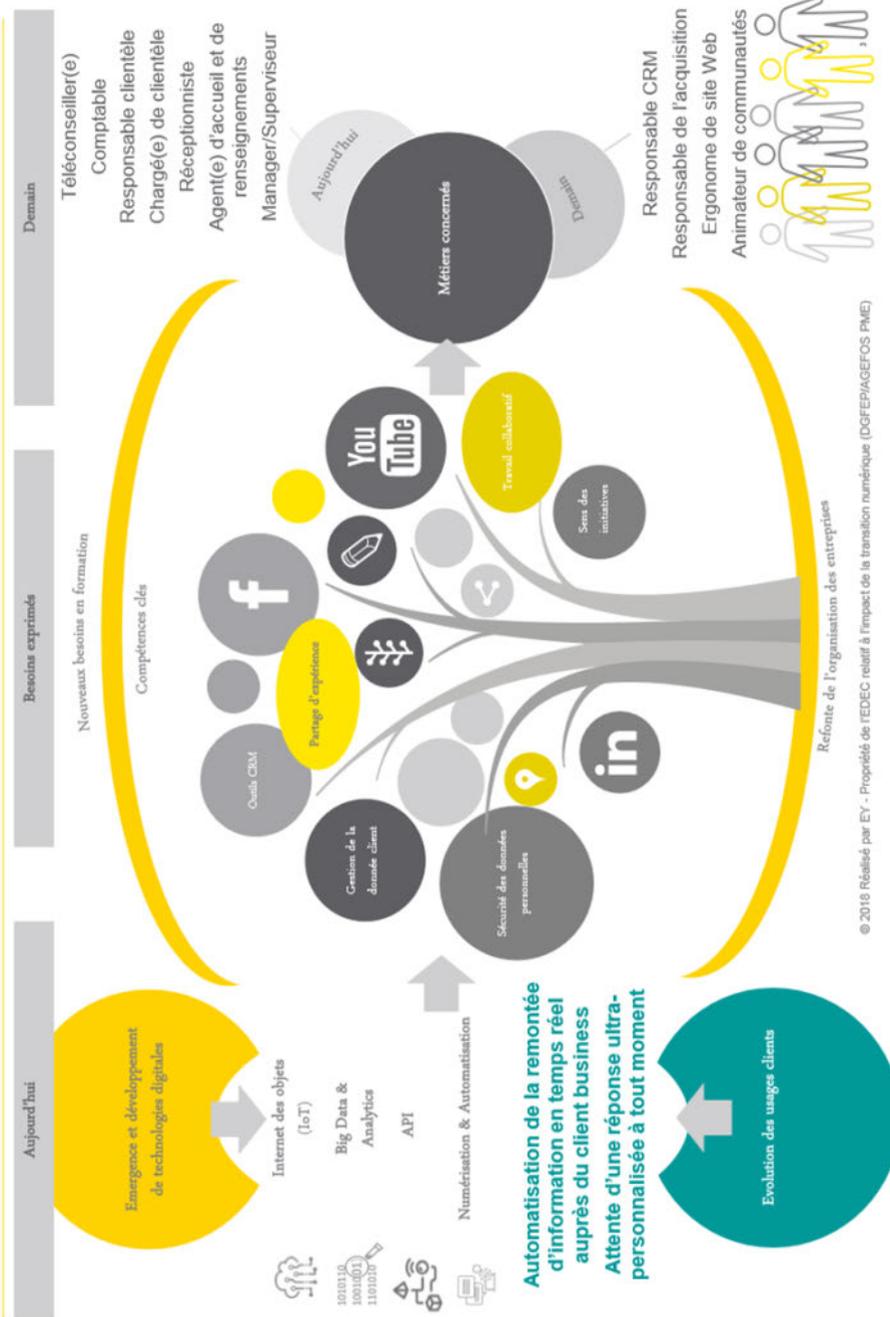
Dans ce secteur, il y a une étude qui a été menée par l'EDEC via l'Agefos a posé un certain nombre d'enjeux, notamment ceux concernant les évolutions possibles comme l'internet des objets, le développement des assistants vocaux que ce soit via le téléphone ou autre. Cela génère une première couche de contact client possible sans passer par des centres de relation client.

C'est une première couche de relation client qui est amenée à évoluer ou à disparaître. Le big data et les analyses de données sont voués à se développer et à permettre davantage de ciblage dans le contact client et de doter d'outils le chargé de relations clientèles afin d'apporter des solutions à plus haute valeur ajoutée.

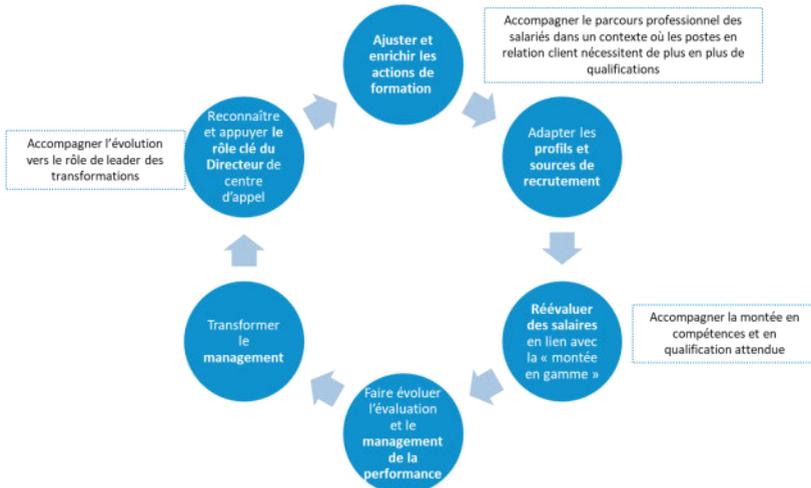
La numérisation et l'automatisation doivent permettre des traitements plus rapides et plus productifs afin de pouvoir se concentrer sur la partie de la relation client à forte de la valeur ajoutée.

L'arbre sur le schéma ci-après montre le développement d'un écosystème de relation client au-delà du contact téléphonique avec les réseaux sociaux, avec le développement des contacts par vidéo. En même temps de nouveaux métiers apparaissent comme les relations clients par l'écrit, qui n'étaient pas dans les tuyaux il y a 10 ans. Ce sont des compétences extrêmement valorisées pour les salarié-e-s qui sont sur ces métiers. C'est le cas des Community managers qui sont devenus des ambassadeurs de marque, réinternalisés par les marques. C'est ce qui s'est passé avec Décathlon.

Cela nécessite d'avoir une réflexion sur l'adaptation des outils et les compétences alors même que le paysage légal autour de la gestion de la formation s'est transformé avec la loi « *pour la liberté de choisir son avenir professionnel* » de l'an passé qui



a complément refondé le cadre de la formation professionnelle dans les entreprises. On ne parle plus de plan de formation mais de développement des compétences. On considère que l'entreprise doit encore maintenir l'employabilité de ses salarié-e-s, mais l'employabilité repose en réalité sur le salarié lui-même et sa capacité à mobiliser toutes les actions de formation qui vont lui permettre de développer ses compétences. Le développement du CPF à cet égard est assez emblématique. Il y a un véritable encouragement à créer des mécanismes de CPF avec l'entreprise et non plus avec le salarié.



Selon l'EDEC numérique, il y a un certain nombre de moyens qui vont pouvoir être mis en œuvre pour prendre en compte ces évolutions.

Ajuster et enrichir les actions de formations dans le contexte de la réforme de la formation professionnelle signifie mettre à profit tous les dispositifs de la formation : CPF, alternance pour que les besoins en qualification soient satisfaits.

Adapter les profils et sources de recrutement est un enjeu. Historiquement les centres de relation client se sont implantés dans des bassins d'emplois en cours de revitalisation, y compris ceux qui ont souffert de plans sociaux, en particulier dans l'industrie. Ainsi, nombre de salarié-e-s peu qualifié-e-s se sont retrouvé-e-s sur le marché du travail. Ceux-ci ont été réorientés sur la relation client et demain devront aller vers de la haute valeur de prestation. Si la montée en gamme va de soi, il faut la financer.

Faire évoluer le management de la performance implique de prendre en compte dans l'évaluation les éléments liés au stress et aux conditions de travail qui peuvent générer un droit à l'erreur plus important.

Pour le management, il y a la nécessité de s'adapter. Il faut passer d'un management descendant, un management de contrôle des performances, à un management de coaching, de l'accompagnement des salarié-e-s. Le management doit aussi faire sa transformation et sa révolution culturelle.

Le rôle du directeur de centre d'appels évolue également. Il doit être partie prenante de toute la transformation de la chaîne de valeur. Cela demande des compétences différentes de ce qu'elles étaient. D'autant que cette profession connaissait la réalité de l'ascenseur social. Un grand nombre de directeurs de la relation client sont passés par un ensemble d'échelons dans le secteur voire dans l'entreprise. Ce sera moins vrai demain puisque les recrutements se font à des niveaux plus élevés. Cela implique une autre relation dans le travail et une moindre connaissance du métier tel qu'il est exercé par les téléconseillers par le passé.

Il y a donc de grands chantiers de négociation à venir dans les entreprises et à l'échelle de la branche.

CENTRE D'APPEL MODE D'EMPLOI

POUR UN
RENSEIGNEMENT
TAPEZ 1...

POUR UNE
QUESTION
TAPEZ 2...

POUR POUSSER
UNE GUEULANTE
TAPEZ FORT!!!



-FAUCON-



Paroles à la salle

SITEL

Je travaille pour Orange Business Services, au service recouvrement. J'ai une question sur le fossé entre ce qui est demandé par le donneur d'ordre, ce que nous devons produire et notre rémunération en décalage avec le contrat signé initialement. Sur le contrat de travail, il est indiqué que je suis téléconseillère, pas théoriquement autonome puisque censé suivre une trame d'appel pour répondre presque de façon automatique à des questions plus ou moins récurrentes. Ma situation est aux antipodes de ce contrat puisque quotidiennement, je signe de mon nom avec l'intitulé « *Chargée de recouvrement* » pour les lettres de mise en demeure que j'envoie au professionnel de chez Orange. On me dit vous êtes chargé de recouvrement et vous devez recouvrir un maximum d'argent. J'ai un portefeuille client entre 100 et 150 professionnels et je m'adresse en général à un grand nombre de personnes par entreprise.

A la base, je suis une littéraire. Il faut imaginer ce que cela signifie pour moi d'être au service recouvrement.

En dehors du travail, nous sommes téléconseillère, mais dans la réalité on touche le SMIC. On exerce le métier de chargé de recouvrement comme les personnes qui sont en interne chez Orange. Mais eux ils ont les compétences et les formations pour le faire. Nous, nous avons une formation de moins d'une semaine. La maîtrise des outils et des process est très légère. Il est clair que bien souvent les entreprises donneuses d'ordres sont incapables de donner les réponses à nos interrogations. Pourtant, au quotidien, j'ai des directeurs de société, des comptables, des experts comptables, des commerciaux d'Orange et je ne suis pas formée à la hauteur de ce qu'il faudrait face à ceux-ci. Outre cette situation, je suis autonome malgré moi dans l'organisation de mon travail avec toutes les difficultés que cela pose. Le manque de prise en compte de la relation humaine si je devais suivre le process de chargé de recouvrement, les relations avec le client se dégraderaient très vite. Nous perdriions ainsi davantage de clients. Je me « *dépatouille* » officiellement en tant

que téléconseillère avec le SMIC et une prime de moins de 100 €/mois en tant que chargé de recouvrement. J'ai l'impression d'être un imposteur vis-à-vis du client qui pense que j'ai les qualifications nécessaires pour répondre à ses préoccupations. Aussi je suis obligé d'apprendre le jargon comptable sans paraître ce que je ne suis pas. Mais ils se rendent vite compte de mes lacunes.

On nous explique que le donneur d'ordres ne voulant pas payer plus, il n'est pas possible d'augmenter les salaires. Mais vous devez défendre le rôle que vous avez, sans autre choix. Il n'y aura que cette prime. C'est limite un cadeau.

Je suis intervenue ici afin de donner un exemple sur le fossé entre le donneur d'ordre et ceux qui accomplissent les tâches pour leur compte.

J'ai l'impression que ma situation peut être assimilée à du « *libre échange* ». Rien n'est réglementé. Le donneur d'ordres se moque de savoir ce qu'il y a derrière le prestataire. Tant que le travail et que les retours de satisfaction ne sont pas médiocres, il n'y a pas de raison de ne pas continuer. Les donneurs d'ordres font des économies en externalisant des tâches. Il n'y aura pas de solution entre les deux parties. C'est au niveau politique qu'il faut agir parce qu'il n'y a aucun contrôle qui permettrait de rendre compte de la situation actuelle. Il faut un droit de regard pour examiner ce qui se passe entre les donneurs d'ordres et les prestataires. Est-ce possible ? Il faut remettre en question politiquement cette situation qui s'apparente à une relation « *Maître/Esclave* ».

Energeticien

Je suis chargé de mission dans un grand énergéticien français. Je voulais vous remercier pour cette étude très bien faite et très documentée. Je voulais revenir sur l'étude produite par le professeur d'Oxford qui avait, en 1993, émis l'idée que la moitié des métiers devait disparaître dans un horizon très court. Trois ans après, Mélanie HANTZ sort des chiffres inférieurs parce qu'elle comprend que ce ne sont pas les métiers qui vont disparaître mais des activités qui les composent. Ce sont les activités au sein de ces métiers qui poussent à leur transformation. Un cas de figure emblématique est celui du médecin qui avec des analyses faites par des robots se débarrassent de l'erreur médicale et s'intéresse plus humainement à son patient. Cette idée est celle que l'on nous vend. C'est le déplacement de la sphère humaine vers des métiers que l'on comprendrait mieux. Va-t-on sur des métiers qui nous correspondent mieux ou va-t-on vers une industrialisation des métiers ?

Il nous faut parler de la transformation des organisations pour permettre de mieux accepter, ou du moins d'embarquer, les transformations digitales. Il y a la transformation de cette organisation sous toutes ces formes qui est vraiment concomitante.

SEXTANT

Effectivement, nous aurions pu parler aussi de l'agilité des transformations agiles parce que nous les trouvons partout et que bien souvent elles ne disent pas leur nom. La « *méthode agile* » est apparue, à l'origine, dans l'informatique. Nous sommes passés d'un système où nous définissions le besoin, établissions un cahier des charges pour définir les fonctionnalités, développiions, testions et apportions les corrections voulues, avant la mise en production d'un système global complet, à un découpage du projet. Celui-ci est découpé en petites « *briques* » plus rapides à mettre en place mais sans vraiment travailler sur une vision d'ensemble. De plus en plus dans l'adaptation des organisations, nous sommes sur un travail en mode « *Agile* ». Nous sommes organisés pour répondre à telle ou telle demande client. Il y a une réorganisation permanente du fait d'une évolution constante de la demande client. Aussi, au lieu de présenter un projet global, il est découpé en micro-projets. Cela permet de faire une adaptation au niveau des équipes dans le temps. Aujourd'hui le recouvrement, demain la formation... Nous parlons « *d'agilité à l'échelle* ». L'ensemble de l'organisation est abordé sous le mode de ces méthodes agiles. Nous parlons d'adaptation continue sans que les salarié-e-s aient conscience de ce que cela signifie. Nous ne repensons plus le système dans son ensemble, mais par partie. Mais en même temps cela ne permet pas d'évaluer l'ensemble des conséquences à prendre en compte.

Energeticien

Sur l'agilité des grands groupes, nous tentons de nous adapter le plus possible aux besoins des clients. Les grands groupes sont des pyramides hiérarchiques qui veulent ressembler à Google. Mais c'est totalement utopique, car il n'est pas possible d'arriver à devenir une organisation horizontale du jour au lendemain.

Secrétaire fédéral

Pour répondre à la dernière question, l'étude citée par Malika dans son introduction prédit que 67% des inte-

ractions, en 2030, se feront via une machine électronique. Les relations clients seront traitées majoritairement par des robots. Il existe donc un réel risque sur l'emploi. La question est de savoir quelle est l'ampleur de celui-ci.

Sur la question de l'adaptation des grands groupes aux besoins clients, cela me paraît être une fumisterie. Les grands groupes ne s'adaptent pas à leurs clients, mais font en sorte que ces derniers s'adaptent à leurs stratégies. Prenons deux exemples, la SNCF et la Poste. Les clients sont-ils réellement heureux de parler à un robot plutôt qu'à un guichetier ? Quand vous achetez un carnet de timbres à la Poste, ce qui est son cœur de métier, vous allez voir un préposé qui vous expliquera comment utiliser le distributeur de carnets de timbres afin que vous ne l'embêtez pas la prochaine fois. Est-ce une demande des clients ? Je n'en suis pas sûr. Même question concernant la SNCF, quand le client est obligé de passer par une borne pour acheter un billet. Ce sont les grands groupes qui forment les clients pas le con-



traire.

Sur la question du fossé entre la rémunération et les exigences des donneurs d'ordres, il existe réellement et nous nous battons pour le combler. Déjà en 2008, nous avons élaboré une grille de classification prenant en compte les réalités des métiers. Les salarié-e-s des centres d'appels sont appelé-e-s téléconseiller-ère-s. En réalité, ce n'en sont pas. Il nous faudrait reprendre le nom original de l'activité qui était : téléacteur-trice-s. En effet, ils/elles jouent un rôle. Le rôle que leur font jouer les donneurs d'ordres. Un-e salarié-e qui fait du recouvrement exerce un métier, celui du recouvrement. C'est un métier à part entière avec ses codes, un certain nombre de connaissances. Et demander à un-e salarié-e qui n'est pas du métier de remplir cette activité, ce ne peut être qu'un-e acteur-trice. Demander à un-e salarié-e de faire du juridique alors qu'il/elle n'est pas juriste, c'est un-e acteur-trice. Et le fait d'être aussi un-e acteur-trice n'est pas rémunéré-e. C'est le problème. Il est nécessaire que le patronat des prestataires et des donneurs d'ordres qui considèrent les centres de relation comme des coûts, alors qu'il devait être considéré, alors qu'ils devraient être considérés comme des organes d'information et de satisfaction des besoins clients. Il faut arriver à avancer sur cette problématique en passant par la reconnaissance des qualifications. C'est la tâche de la négociation entre organisations patronales et organisations syndicales.

Négociatrice de branche

Je voulais juste donner un élément de réponse à la camarade de SITEL qui fait du recouvrement de créances. La profession de recouvrement de créances est une profession réglementée. Aujourd'hui dans la branche des prestataires de services dans laquelle figure les centres de relations client, il y a un CQP (*Contrat de Qualification Professionnelle*) de recouvrement de créances. C'est une activité avec une organisation patronale spécifique. Si dans les centres d'appels, nous sommes amenés à faire du recouvrement de créances, j'attire l'attention du SP2C à venir sensibiliser les entreprises qui font faire à leurs salarié-e-s une activité de recouvrement de créances à les inciter à orienter les salarié-e-s vers ce CQP pour une montée en compétence avec une véritable connaissance du métier réglementé. Une connaissance minimale du métier n'est pas suffisante. Nous avons travaillé le CQP avec le ministère. Il y a des choses importantes à connaître dans le domaine du droit, de la fiscalité. Ce poste décrit par la camarade de SITEL est plutôt un poste de responsable de compte. Effectivement,

quand nous discuterons des classifications, il va nous falloir revoir un certain nombre d'éléments.

Il y a eu dans la branche des prestataires un EDEC (*Engagement développement et compétences*) numérique, suivi aujourd'hui d'un EDEC compétences. Nous y préparons l'étude des compétences à venir, d'un certain nombre de métiers en souffrance. C'est un premier pas pour examiner les compétences dans les métiers.

Le numérique a effectivement un impact sur l'emploi. Il y a des métiers qui vont mourir. D'autres qui vont être modifiés. Tout dépend ce que nous mettons dans la sémantique : il y a le métier, l'emploi, le travail. Toutes ces notions ont un sens. Mais y-a-t-il un impact au regard de la délocalisation/relocalisation au regard du numérique ? Cela a des conséquences sur le devenir des métiers là où ils sont exercés.

SEXTANT

Dans mon intervention du début de matinée, j'avais donné quelques indications sur le moyen et long terme sur l'évolution continue de l'offshore. Les positions à l'offshore montaient en valeur ajoutée à un rythme plus soutenu que l'évolution de celles en France en corrélation avec les coûts du travail. Nous avons vu que les positions au Maghreb laissent place à des positions dans des lieux de plus en plus loin pour des raisons de coût. Nous avons, en même temps, une progression de la valeur ajoutée des positions à l'offshore. Les centres de contacts se positionnent sur des métiers à plus haute valeur ajoutée.

Negociatrice de branche

Dans votre étude, avez-vous fait le lien entre délocalisation et destination au regard des coûts ou du manque de représentants d'organisations syndicales dans les lieux d'implantation ?



SEXTANT

C'est effectivement un sujet très important même si nous ne l'avons pas fait en tant que tel. Cette délocalisation interne est en lien avec des organisations syndicales qui se structurent dans

nombre de pays à « *bas coûts* ». C'est le cas du Maghreb mais pas encore pour d'autres destinations comme Madagascar ou l'Île Maurice qui ont le vent en poupe actuellement.

Secrétaire fédéral

Le numérique risque de retirer des activités aux délocalisées, notamment le subsaharien, très souvent utilisées pour les tâches fastidieuses, genre l'annuaire... C'est-à-dire les questions rapides et très souvent répétitives qui sont facilement remplaçables par le numérique. Dans ce cadre, il existe un réel risque sur l'emploi, notamment dans des pays comme au Sénégal.

Le lien entre numérique et offshore est à appréhender avec minutie. Les conséquences dépendent du pays d'accueil, en particulier de leurs compétences numériques. La Tunisie a une très forte main d'œuvre hautement qualifiée dans le domaine du numérique. Il n'y a donc pas de problème pour le téléconseiller en Tunisie. Les pays de l'est et de l'Europe du sud, comme la Roumanie et le Portugal, ont des salarié-e-s très qualifié-e-s avec des salaires en dessous de ceux pratiqués en France. Eux vont donc tirer profit du numérique. D'autres pays, parce qu'ils ont moins d'équipements ou de compétences, vont voir les appels partir vers d'autres destinations.

COMDATA

Ma question porte sur l'intelligence artificielle notamment sur comment elle est nourrie. Dans votre étude, avez-vous rencontré une situation particulière. Aujourd'hui, nous créons une base de données interactive qui porte sur deux points : la création d'articles par les téléconseillers sur environnement et problématique. Nous avons la description du problème, les étapes et les solutions. Il me semble que la création de ce type de système est très proche de la façon de nourrir un robot. La demande faite aux conseillers de créer cette base de données aujourd'hui me semble être dans l'optique de mettre en place un téléconseiller artificiel. Je voulais savoir si ce type de base de données a déjà été utilisé à cette fin, lors de l'étude que vous avez menée.

SEXTANT

C'est ce que fait déjà SITEL. Leur solution part d'une base de FAQ (*Foire Aux Questions*) pour alimenter un conseiller virtuel « *Chatbot* ». Ce sont des choses qui existent déjà, mais qui deman-

dent d'être alimenté en continue par des interactions avec des humains. Ainsi pour nourrir Alexa (*système de reconnaissance vocale de Facebook*), il y a des gens qui écoutent les interrogations formulées par les utilisateurs de ce système pour lui permettre d'élaborer la réponse adéquate. Comment Alexa peut y répondre avec humour par exemple.

Ce que vous dites est tout à fait fondé, cela peut être le premier pas pour automatiser un certain nombre de choses et concentrer l'interaction avec les conseillers « *humains* » sur des sujets qui demandent un peu plus de savoir et de savoir être que les questions de premier niveau.

COMDATA

Quel levier nous pouvons avoir pour demander à l'entreprise si ce type de moyen existe. Pour ma part, j'estime que nous sortons de notre métier de relation client pour construire une base de données liée à ces interactions.



Secrétaire fédéral

Il y a un problème sur l'utilisation d'un outil. Les bases de connaissances existent depuis la nuit des temps. Depuis qu'il y a de relation client à distance, il y a des bases de données ou bases de connaissances afin de solutionner les problèmes posés et que ces solutions soient partagées avec les collègues. Auparavant, nous le faisons de façon intuitive en discutant avec les collègues, puis, peu à peu, cela a été organisé dans une base de connaissances. Je pense que cette base de connaissance est nécessaire à l'activité pour ne pas refaire ce qui a été fait. Cela représenterait une perte de temps et d'énergie. Y compris, nous pourrions ne pas répondre correctement à la demande client. Quand une solution est trouvée et validée, il faut qu'elle soit dans la base de connaissances. Maintenant, la question qui se pose est de savoir ce que l'on fait de cet outil. Doit-il servir à aider les salarié-e-s pour pouvoir répondre correctement aux clients ou doit-il servir comme support d'un « chatbot ». Nous n'avons pas de réponse définitive. Cela dépend s'il est utile d'être un simple répéteur de ce qui est inscrit dans la base de connaissances. Je suis appelé. Il m'est posé une question. J'ai la réponse que je lis. Donc je ne crée rien. Est-ce d'un grand intérêt ? C'est la question. Nous devons rester des humains qui réfléchissent de façon autonome et créent de la valeur ajoutée.

CENTRAPEL

Nous avons parlé de monter en compétences. Cela fait 13 ans que je suis dans un centre d'appels et je constate plutôt une perte de connaissances et une perte totale d'autonomie. Sur des problématiques qui étaient gérées assez facilement par n'importe quel-le salarié-e dans notre société, nous nous retrouvons obligé de suivre un script qui est déconnecté des problèmes que nous rencontrons. Y a-t-il des évaluations sur ce process ? La seconde question porte sur la satisfaction client. Existe-t-il des organismes externes totalement indépendant pour la quantifier, surtout après la mise en œuvre de ces nouveaux modes de fonctionnement dans les centres d'appels.

SOPRA-STERIA

Je vais faire un peu le rapprochement entre ce qui a été dit à propos des nouvelles technologies et la problématique des procès juridiques. Les donneurs d'ordres donnent un ordre sans se soucier des problèmes juridiques qui peuvent en résulter, à partir d'un système d'information existant. Ces derniers sont réglementés et obéissent à la loi, indépendam-

ment de la technique et des bouleversements engendrés par l'évolution technologique. Aujourd'hui, se posent des questions sur le fossé numérique et sur comment le combler ? Y a-t-il un suivi ou un « *foutoir* » énorme ? J'ai l'impression personnellement d'un « *foutoir* ». Je prendrais juste un exemple. Aujourd'hui, dans le système d'information, je suis parfois confronté à la modification d'une facture qui n'obéit même pas au système d'information. Nous devons le forcer pour faire passer cette modification. Nous n'avons pas formé l'utilisateur initial à respecter un certain process. Nous devons donc passer outre la réglementation en la matière pour répondre aux exigences du client. Cette situation est présente sur tout ce qui est lié à l'utilisation des nouvelles technologies, en particulier de l'intelligence artificielle, des robots... Comment doit-on faire face à cela ? Y a-t-il un plan d'action ?

Conseil en développement

Je voulais réagir à la question des bases de connaissances. Il se prépare la convergence des canaux de communication. L'entreprise, elle est unique. Elle ne peut pas apporter des réponses différentes selon le canal utilisé par le consommateur. C'est donc normal de structurer ces réponses. La question de se dire « *est-ce que quand j'alimente une base de connaissances par mon travail, je fais un autre métier que celui de téléconseiller ?* » Nous avons mis en place, il y a 10 ans, un système où les téléconseillers alimentaient une base de connaissances qui elle-même évaluait les réponses en fonction du résultat, si ma réponse était valide. Dans le cas contraire, le système faisait remonter le problème à la personne compétente qui apportait des corrections dans la base de connaissances. Les modifications étaient faites par le centre d'appels, par le site Internet ou par les réseaux sociaux... Tout alimentait la même base de connaissance. Il est donc impossible de dire quelle est la part qui devrait être rémunérée pour le téléconseiller. Lui-même ne fait à aucun moment un travail spécifique de création de cette base de connaissances. Cela se fait automatiquement.

MAJOREL

La mutualisation et le télétravail sont-ils présents dans les centres d'appels ? A quel niveau cela vont-ils s'étendre, compte-tenu de la numérisation ?

CENTRAPEL

Tout ce qui a été dit, c'est ce qui se passe dans le groupe FREE. C'est malheureusement le sens de l'histoire. Nous travaillons sur la fibre optique. Ils ont développé des outils qui permettent aux techniciens de faire notre travail. Ils ont mis en place un nouveau SVI (*Serveur Vocal Interactif*) qui a terme devrait gérer ce que nous faisons. Une délocalisation au Maroc est prévue. Des salarié-e-s vont être envoyé-e-s à Casablanca pour assurer la formation. Ils ont modifié les contrats. Il y a deux contrats pour le même travail, le multimédia. A terme, cela devrait être géré de manière autonome et moins chère. La technologie chez FREE est contre les salarié-e-s. Le contrat permet une adaptabilité et une flexibilité à outrance. Le SVI devra gérer le traitement du client de A à Z. On se rejoint sur le constat, à savoir la destruction d'emplois et la création d'autres emplois en nombre moindre. Il faudra mettre en place le SVI, avoir des salarié-e-s pour la maintenance. Mais il y aura besoin de beaucoup moins de personne que de conseillers en appel. La question est comment faire pour lutter pour préserver les emplois ? Que pouvons-nous faire à notre échelle et que peut faire le Gouvernement pour lutter contre le sens de l'histoire. Nous avons vu SFR et ORANGE qui font la même activité que nous qui ont délocalisé. Nous sommes presque les derniers que FREE garde en France.

Secrétaire fédéral

Sur les problèmes de perte de compétence, de perte d'autonomie... C'est le paradoxe du patronat de la relation clients. Ils indiquent en façade qu'il faut des salarié-e-s plus autonomes et avec plus de compétences avec Bac+2, et, en même temps, dans la réalité du travail, tu lis un script, tu fais comme il t'est demandé et tu ne bouges pas sinon ta prime tombe. C'est le vrai paradoxe. Il y a une dichotomie réelle entre ce qui est demandé et ce qui est affiché.

Sur la question de ce que nous pouvons faire au sujet de l'évolution actuelle, cela sera le thème du débat de cet après-midi. Il faut savoir que l'évolution de la relation client est exponentielle parce qu'il se crée des besoins de relation client continuellement. Dans ces nouveaux besoins, qu'elle est la part qui sera automatisée et qu'elle est celle qui va rester à l'humain. Nous ne savons pas encore y répondre. Mais il est vrai que certaines tâches vont être automatisées. Prenons FREE qui, à l'époque de la sortie de sa première box, a fait une « chose formidable ». Il a fait en sorte que la relation client soit assurée par les clients eux-mêmes via un forum dé-

dié. Il faut avouer que vendre un service client fait par des clients est assez exceptionnel. C'est tout simplement une arnaque. Xavier NIEL a été très fort. Il y a un réel risque qu'il réduise les équipes FREE. Combien de temps cela mettra-t-il ? Personne ne le sait. Dans ce contexte, les salarié-e-s doivent-ils rester chez FREE ou devons-nous leur donner la possibilité d'avoir les moyens de se repositionner ailleurs. C'est aussi un débat que l'on doit avoir au niveau de la branche. En effet, sur plus de 200.000 salarié-e-s, dans 10 ans, il en restera combien ? Comment faisons-nous pour donner les qualifications nécessaires à une réorientation professionnelle.

Concernant le télétravail, à ce jour, il n'y a pas de véritable explosion dans la branche parce qu'il y a un problème de contrôle de l'activité. C'est important pour les centres d'appels quand nous savons que les salarié-e-s sont contrôlé-e-s quand ils/elles vont aux toilettes. Est-ce bon pour les salarié-e-s quand le travail est posté ? Avec des créneaux horaires particuliers à respecter, tout comme l'environnement qui se doit de remplir certaines conditions. Il ne faut qu'il y ait trop de bruits (*rue, voisins, enfants, ...*) occasionnant une gêne quant à l'écoute du client.

Concernant le juridique, quand le client demande une chose illégale, c'est le client qui en porte la responsabilité. Vous vous contentez d'exécuter un ordre donné.





Pertes d'emplois numérique

- Pas nécessairement
- Période récente : stabilité
- LA plus comme soutien que ce
- Chatbot par ex., utilisation li données/réponses simples
 - Première ligne
- de temps pour les tâches +

ONE  L'a

Construisons une relation client
à visage humain

La révolution numérique, qui s'opère actuellement dans le secteur de la relation client, ne touche pas que les outils utilisés par les salarié-e-s, mais aussi les canaux par lesquels se font cette mise en contact.

Le développement de certains canaux, et l'apparition de nouveaux, pose des questions pour les salarié-e-s en matière d'organisation du travail, du contenu de celui-ci. Et pour les usagers, c'est la question de l'accessibilité à ces nouveaux moyens de communications, parfois imposés, qui interpelle. Car que serait une « relation client » sans usager pour y faire appel.

Pour débattre de ce sujet, nous avons convié à une table ronde :

- *Jacques DENOYELLE, Directeur associé de SECAFI*
- *Hervé CUILLANDRE, chargé de mission digital dans un grand groupe de l'énergie*
- *Emmanuel MIGNOT, fondateur de TELETECH International, actuellement conseil en développement chez Eb-Lab*
- *Arnaud FAUCON, de l'association de consommateurs INDECOSA-CGT*

Pour bien préparer leur intervention, nous avons, au préalable, posé les 3 questions que nous souhaitons voir aborder lors de notre table ronde :

- *Quels sont les canaux de communications qui se développent en ce moment ?*
- *Quel est l'impact sur l'organisation du travail et les conditions de travail des salarié-e-s des centres de relation client du développement de ces canaux ?*
- *POUR M. FAUCON : Quel est le degré d'acceptation des usagers de ces nouveaux canaux qui leur sont parfois imposés ?*



DENOYELLE Jacques

Directeur associé de SECAFI

Je partirai de ce que nous entendons, nous, consultants, plutôt dans les groupes et en particulier chez les clients des secteurs des télécommunication, de la banque, de l'assurance, du luxe, de la santé... Sur la manière dont ils envisagent la relation client et la manière dont ils veulent faire évoluer leur modèle. Il faut aussi partir de là.

Quelle dynamique de la relation client (*avec ou sans usagers*) ?

Nous entendons la question du parcours client de bout en bout, de la fluidité du rapport au client, de la relation client, de gestionnaire clients... Qu'est-ce qu'il y a derrière cela ?

C'est qu'au travers des données, au travers des outils d'automatisation, il y a une interrogation de fond pour fidéliser le client avant, pendant et après. La captation d'un client sur le marché de la banque, de l'assurance ou des télécommunications est coûteux. Cette question est centrale dans la part de la valeur ajoutée humaine dans un processus où l'on dispose de connaissances de plus en plus fines sur les usages des clients. A cette fin, savoir comment interpeller, solliciter et entretenir la relation client.

Le mouvement n'est pas dans un seul sens. L'automatisation des données, leurs traitements et leurs capacités à devenir une source d'information permettent le moins « *d'erreurs marketing* », ce n'est pas la vente en tant que telle. Ce n'est pas forcément cela qui déclenche l'acte d'achat. Autrement dit, il y a une interrogation sur les compétences associées au bout de la chaîne. C'est-à-dire à l'élément terminal, celui qui fait finalement la valeur définitive de la relation client. Le reste, c'est un traitement statistique en amont de données commerciales et de renseignements sur les usages. Ils sont de plus en plus nombreux, notamment depuis l'arrivée des assistants personnels.

Mais toute la chaîne de la relation client est, quand même, sollicitée pour être en mesure de comprendre, d'analyser, de délivrer et finalement interpeler le client final. Et que cela soit par SMS, vidéos ou tchat... ce sont des outils, mais à travers ceux-ci, c'est bien la question de fidélisation du client qui est posée.

1. Constats sur la Relation Client en France (*sondage INRC) :**

Un sondage de l'INRC, réalisé en 2018, explique que ce qui est plébiscité par les français-e-s, c'est la relation physique en face-à-face. D'ailleurs, cela a été pris en compte par certains. Prenons exemple de FREE qui a décidé d'ouvrir des boutiques alors même que cela ne correspondait pas à son modèle d'origine. Cela représente un engagement financier.

2. Question de l'évolution de la RC dans un univers multi-canal :

Mais nous ne sommes pas dans quelque chose d'univoque. Je lisais le rapport DE-LOITTE, mais cela est vrai aussi pour Mc KINSEY. Tous les anglosaxons, ils posent tous la question de la valeur ajoutée au travers du conseil de la relation client. Quelle est la part aujourd'hui ou quelles sont les réflexions sur cette question du conseil dans la relation client ? Au final, celui-ci, aujourd'hui, reste essentiellement humaine.

Le « *client au centre* » mais avec quel modèle social... et quels paradoxes ?

Sur les organisations du travail, il y a quelques tendances. Là, je vais être rapide. Nous sommes, au travers de ce qui s'appelle les organisations en mode « Agile », dans des modes d'intégration interne et externe, prestataire/fournisseur un peu nouveau. C'est-à-dire ce qui pouvait être défini au sein d'un périmètre, qu'est une entreprise avec ses services internes, les prestataires avec un contrat et un cahier des charges... Nous observons des formes de rapprochement parce qu'il a toujours cette question de la nécessaire réactivité pour délivrer que ce soit un message, une offre dans un univers ultra concurrentiel ou finalement la question des traitements de la donnée et des réponses à apporter devient un élément clé de la valeur.

* INRC : Institut National de la Relation Client

Les organisations de travail évoluent vite. Elles évoluent de toute façon au rythme des nouveaux outils. La question qui se pose, les organisations du travail sollicitent un niveau de compétences important avec des formations et des accompagnements qui sont aussi nécessaires.

Et là, la question de l'accompagnement et celle du management dans l'organisation reste un point clé. Mais ce n'est pas le débat d'aujourd'hui.



Une relation client à visage humain – Table ronde organisée par la fédération des bureaux d'étude CGT –

4 décembre 2019

SECAFI
Société d'expertise comptable inscrite
au tableau de l'Ordre de la région de France
Cabinet agréé par le Ministère du Travail,
habilité IRP et membre de la FIRPS

Direction générale Paris Nord Est / Bureau de Paris
20 rue Martin Bernard
75647 Paris Cedex 13
Tél. 01 53 93 70 00

MIS au capital de 4 019 880 €
N° SIRET 542 802 746
Site d'identification: intranet.secafi.com
01 53 93 66 00

BORDEAUX • BRUXELLES • ELLE • LYON • MARSILLE • METZ • NANTES • PARIS • SAINT DENIS DE LA REUNION • TOULOUSE www.secafi.com

BORDEAUX • BRUXELLES • ELLE • LYON • MARSILLE • METZ • NANTES • PARIS • SAINT DENIS DE LA REUNION • TOULOUSE



CUILLANDRE Hervé



Chargé de mission digital dans un grand groupe de l'énergie

Nous sommes dans une situation paradoxale, avec le développement de technologies de plus en plus efficaces pour soutenir l'effort de vente ou permettre le travail à distance, et en même temps une banalisation des automatismes, et l'obligation qui est faite aux entreprises de faire plus d'humain.

Les automatismes sont mis systématiquement en opposition avec le développement humain, parce qu'ils sont plus précis, plus rapides, et moins chers. Si dans l'avenir les activités humaines devront migrer vers les relations humaines, l'empathie, le care, nous devons nous y préparer. La société toute entière doit nous y préparer. Car l'exactitude et le répétitif ne sont plus notre champ d'action.

En même temps, les métiers du traitement de l'information, de la data et de la sécurité informatique ne sont pas morts. Bien au contraire. Ils continueront à embaucher. C'est même là une opportunité de rétablir la mixité dans les équipes, pour mieux comprendre demain.

Dans les métiers de relation, de vente à distance, le soutien de l'argumentaire par des automatismes qui réagissent à la conversation et proposent des angles de négociation, tout en respectant l'arborescence des scripts, devient une réalité. Néanmoins, c'est bien encore une fois dans l'inattendu, dans l'empathie, dans la capacité à se détacher des prescriptions de la machine, que l'humain brille. Les machines ne sont que des outils. Et il ne faut jamais oublier que nous sommes les prescripteurs, les clients et les arbitres de ces développements. C'est-à-dire dans une position de supervision obligatoire.

Dans les open-spaces ou dans les espaces de coworking, les solutions de partage du travail se développent avec des philosophies parfois diamétralement opposées, que ce soit pour le collaboratif virtuel ou l'intérim-matching. Cela pose actuellement dans les organisations agiles la question du choix de l'activité par l'individu, garantie d'une meilleure productivité et d'une meilleure santé au travail.

Toutes ces idées sont expliquées dans mon dernier livre « *Remettre l'humain au cœur du monde* ».



MIGNOT Emmanuel

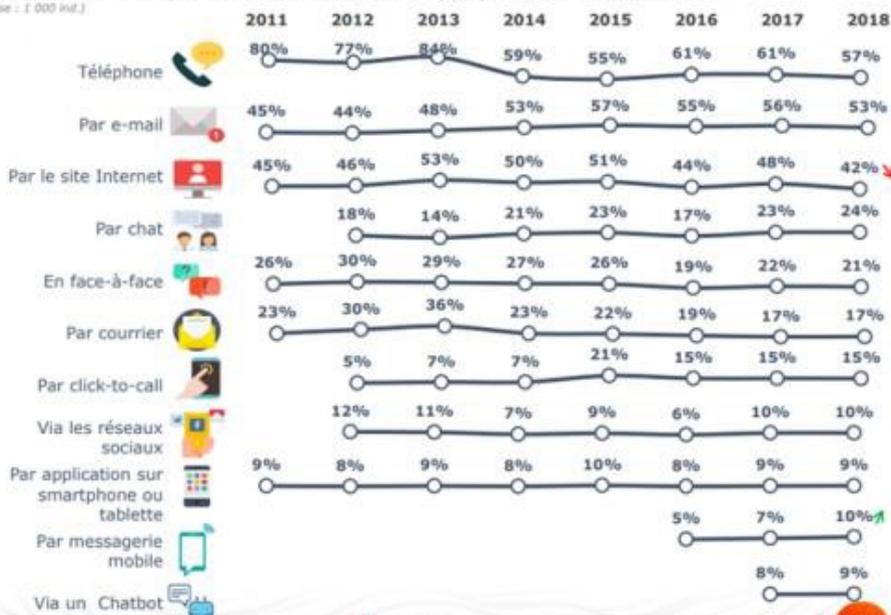
Fondateur du groupe Teletech International, actuellement conseil en développement chez Eb-Lab



1- Quels sont les canaux de communications qui se développent en ce moment ?

En matière de relations clients, les études récentes montrent que les canaux classiques restent prépondérants : le téléphone, le mail sont les premiers choix des consommateurs pour s'adresser aux marques. Bien sûr, le chat quand il est proposé, l'envoi de messages via les boutons « contactez-nous » sur les sites internet, sont également utilisés. Le recours aux médias sociaux, Facebook, Twitter, s'est développé également, mais plutôt « *faut de mieux* », quand les canaux classiques n'obtenaient pas de réponse satisfaisante. L'idée dans ce cas, est de faire pression, en jouant l'action collective, l'effet caisse de résonance.

Q1. Au cours des 12 derniers mois, avez-vous contacté un service de relation client, quel que soit le domaine d'activité concerné ?
(Base : 1 000 int.)



Source : Service Client 360°

74 octobre 2017



Une étude assez récente de BVA (*novembre 2018*), donne ce résultat :

On voit que les tendances sont assez stables dans le temps, avec une érosion du téléphone, concomitante à la diversification des canaux. Ce qu'on remarque, c'est que, comme le total des pourcentages est de 260% en 2018, c'est que chaque consommateur expérimente, je dirais « *tente sa chance* », par plusieurs canaux de communication. Car l'érosion du canal téléphonique s'explique par son coût unitaire élevé comparativement à celui des canaux nouveaux. C'est par l'obsession de réduction de ces coûts d'échanges avec les consommateurs que s'explique cette érosion.

On note également que les sites internet baissent, mais que le click-to-call augmente. Ce qui semble indiquer au contraire que le contact via les sites internet croit. Mais comme la question semble très mal posée (*au cours des 12 derniers mois (qui se souvient sous forme d'année glissante de ses actes ?), avez-vous contacté un service client ?*). Cela retire en fait tout intérêt à la question, si ce n'est celui de voir émerger en signal faible, un nouveau canal. Car, malheureusement, quantitativement, les consommateurs n'ayant accès que de plus en plus difficilement aux services consommateurs des marques, le commerce en ligne se développant très rapidement, ils auront, dans l'année, du souffrir des heures d'attentes musicales pour tenter d'obtenir satisfaction.

Pour les marques qui répondent encore au téléphone, tout est fait, pendant les temps d'attente qui sont toujours aussi longs, pour vous orienter vers le site internet. D'où la place croissante du chat.

Car le consommateur recherche **toujours la réponse la plus rapide**, la plus humaine possible, mais surtout la plus synchrone. Et c'est ce qui est aussi souvent décevant dans le chat. Ce canal ne présente un avantage économique pour la marque, que si chaque conseiller gère plusieurs contacts en simultané. C'est d'ailleurs ainsi que le service est vendu aux marques. Mais c'est précisément ce qui altère la satisfaction du consommateur. Vous posez votre question. La réponse tarde. Vous insistez, le conseiller gagne du temps avec des questions dilutives. Vous vous énervez, rien n'y fait. Vous patientez en passant sur un autre onglet. Vous revenez. Le conseiller a mis fin à l'échange puisque vous ne répondez plus.

On imagine le résultat sur la relation client.

Les nouveaux canaux

Messenger, Whatsapp bien sûr. Mais aussi le self-care, les forums, les FAQ, l'IA, les plates-formes, les algorithmes, la blockchain. Ces nouvelles technologies prennent un part croissante dans nos vies, nous offrent des alternatives à la relation en face à face, par téléphone, par courrier, par mail. Le consommateur est appelé à utiliser de nouvelles voies pour trouver par lui-même une solution à ses problèmes. Cela permet non seulement de réduire les ressources mobilisées par l'entreprise, mais aussi de capter plus facilement les informations et les verbatims des clients pour les analyser. Nous vivons une période de mutation : l'homme alimente la machine pour qu'elle pilote ensuite les transactions humaines. C'est le phénomène d'UBERisation de la société.

Les hommes-relais disparaissent progressivement pour laisser place aux relations directes entre les prestataires et les consommateurs.

Le territoire déserté des marques

Ce que cette l'étude BVA n'indique pas, c'est que les consommateurs font aujourd'hui moins confiance à celui qui leur a vendu un produit qu'au premier anonyme qui voudra bien leur répondre sur un forum. Au point que je me suis entendu répondre par un conseiller pour HP (*je n'ose pas écrire « de » HP*) : « *Aucune idée. Essayez sur les forums, ils devraient vous trouver une solution* ».

Les marques semblent se satisfaire d'un consommateur qui cherche et trouve ses solutions par lui-même auprès de ses pairs (*mode peer-to peer*). C'est la raison pour laquelle, alors que les produits commercialisés sont de plus en plus technologiquement complexes, les effectifs des call-centers externalisés emploient toujours environ 200.000 conseillers, c'est-à-dire un effectif global stable. C'est que les flux en self-care qui ne sont pas comptabilisés dans les études sur la relation clients, ont explosés. Parallèlement, les situations de très grande insatisfaction se sont multipliées, comme le montre la fameuse étude américaine « *Rage* » qui analyse les réactions des consommateurs « *enragés* » depuis 1976.

Ce qui a changé radicalement dans les usages des différents canaux, c'est qu'aujourd'hui encore, on parle de téléphone, et cette étude de BVA le démontre. Or, on est passé en 2011 à une majorité d'échange via des téléphones fixes, à des échanges majoritaires **via des mobiles** en 2018. Personne n'a relevé que ce changement était

essentiel. On n'utilise pas du tout le mobile comme le fixe. Comme son nom l'indique, le mobile est utilisé en déplacement. Donc en situation de pression temporelle forte. En situation d'inconfort potentiel forte aussi. Debout sous la pluie, marchant dans la rue, vous serez moins patient, vous n'aurez pas les documents utiles sous la main, vous aurez peur d'être interrompu, etc... Or, là où il aurait fallu réduire les temps d'attente, accroître les effectifs, adapter les formations à ces nouvelles conditions, travailler à la simplification des processus, rien n'a été fait dans la plupart des grandes structures, en dehors du recours massif aux automates. C'est ainsi que de nouveaux acteurs ont pu prendre des places prépondérantes : Amazon, bien sûr, en améliorant sans cesse les processus d'achat, de livraison. Mais aussi des entreprises comme TrainLine, qui ont à la fois repensé le parcours client pour acheter un billet de train, rendant dépassé les apps de la SNCF. Et en même temps, en repensant complètement le customer care. Chaleureux, personnalisé, disponible à l'extrême.

On peut résumer le paradigme des entreprises en deux approches alternatives, antagonistes :

1- Quel est le niveau de service acceptable ?

Ou 2- A partir de quel niveau de service suscite-t-on l'engagement ?

Si l'on raisonne « *niveau acceptable* », on cherche à réduire les coûts jusqu'à ce que les clients commencent à se détourner de la marque et que le chiffre d'affaires ou les marges baissent en dessous de l'économie réalisée.

L'autre démarche consiste à tester des voies de progrès pour mesurer si l'effet génère des marges supérieures au coût des efforts consentis. C'est dans cette voie que s'engage des entreprises qui visent à enchanter leurs clients. C'est-à-dire, créer une différence palpable, comparativement à leurs concurrents. A agir selon le niveau de contentement de leur client, en cherchant à le maximiser. Et, le plus souvent, sans avoir de moyens de mesurer l'effet de leurs efforts et des coûts engagés, sur le résultat à l'avance.

Sortie par le haut contre sortie par le bas en quelque sorte, s'il l'on était en train de gérer une crise.

Le sujet, c'est l'engagement des clients. Soit ils sont engagés, soit ils se sentent libres de changer de marque.

La variable d'ajustement, c'est la résistance au changement de la part du consommateur. C'est cette latence qui fausse les équations pour les décisions des entreprises.

La limite des technologies dans les processus d'interaction, c'est l'Empathie. Un robot pourra apprendre à simuler l'empathie, mais pas à ETRE empathique. Or la différence restera longtemps sensible pour l'homme. Mais il est vrai également, qu'un nombre immense de transaction ne nécessitent aucune empathie. De ce fait, des échanges entre robots pourront parfaitement convenir.

Mais dès lors qu'on parle de relation, ce qui est le cas dans la Relation Client, l'humain, ne peut pas être réduit à sa part robotisable.

Seul ce ressenti d'une empathie réelle crée de l'engagement chez le consommateur.

Parce que l'homme est un animal social.

Pour résumer, les entreprises ont clairement fait le choix d'une posture « *Relation Client* » dont elles ont considéré en tant qu'organisation protéiforme, qu'elles n'en n'avaient pas les moyens.

Et donc la recherche d'un **niveau acceptable** a conduit à détruire chez le consommateur l'engagement pour la plupart d'entre elles.

Les démarches pour l'enchantement du client, conditionné par la symétrie des attentions, c'est à dire la prise en considération des autres parties prenantes, suppose de reconsidérer le rôle de l'homme dans les processus de représentation de la marque.

Si l'on veut retrouver de l'engagement, c'est à dire de la PREFERENCE, il va falloir recréer les conditions de l'empathie.

Parce qu'autrement la perte de confiance du consommateur dans la marque, fait qu'il se tourne déjà automatiquement, vers ses compagnons de détresse, via les forums, les réseaux sociaux, etc...

Quelle organisation proposer pour attirer les meilleurs profils, les motiver, les conserver assez longtemps pour les amener, via une formation continue et de haut niveau à rester durablement dans l'entreprise? Ce qui est la condition d'une représentation empathique.

2- Quel est l'impact du développement de ces canaux sur l'organisation du travail et les conditions de travail des salarié-e-s des centres de relation client ?

Si longtemps les entreprises ont installé des solutions en silos en fonction des outils mis en place pour gérer la relation avec les clients, avec la montée en puissance de plusieurs canaux qui deviennent significatifs cela n'est plus possible.

Si après une commande en ligne dont la livraison tarde, vous appelez au téléphone le service client et que ce dernier n'a pas d'information sur cette commande, vous serez surpris, inquiet, mécontent. Il est probable que cela suffise non seulement à vous détourner de cette marque, mais que vous en parliez autour de vous, voir sur les réseaux sociaux.

C'était loin d'être le cas il y a seulement quelques années.

Mais également, dans le souci de réduction de coûts dont j'ai déjà parlé, les marques vont tenter de jouer à la fois le self-care mais aussi l'automatisation des relations. C'est déjà la cas de compagnies d'assurance japonaises qui ont remplacé des conseillers par des automates qui utilisent le système expert Watson d'IBM, avec succès.

Mais compte-tenu des imperfections actuelles de ces solutions, il est très probable que les conseillers clientèles vont se voir imposer l'intégration des échanges avec les automates.

Par exemple, l'accès à des bases de connaissances dynamiques, en cours d'entretien, pour délivrer une information la plus à jour possible, et partagée non seulement entre les conseillers et tous les acteurs de la vente, mais aussi avec les autres canaux d'information.

C'est-à-dire que la fonction du conseiller clientèle va s'enrichir d'un rôle de cognicien (*passif en réalité*), dont les échanges vont mettre à jour automatiquement les bases de connaissances de l'entreprise.

Ces mêmes knowledge bases seront utilisées et mises à jour par les sites internet, les pages facebook, etc...

Un rôle plus riche

Il est clair également que les conseillers seront de plus en plus remplacés pour les tâches simples, puis un peu moins simples, pour n'être réservés qu'aux tâches réellement complexes.

Quand je dis complexes, je pense aux interactions nécessitant des connaissances techniques pointues, nombreuses, adaptatives. Mais aussi aux interactions nécessitant de l'empathie, de la conviction, la gestion d'émotions. Mais pour cela, il faudra bien entendu ajuster à la hausse le niveau d'exigence pour ces profils. Et donc, parallèlement, les conditions de travail. Les salaires bien sûr, mais plus largement les conditions de travail. Et au premier rang desquelles l'autonomie. La capacité à prendre, sans devoir en référer, des décisions qui engagent l'entreprise.

Il faut aussi intégrer des compétences et la maîtrise des nouveaux canaux de communication qui vont composer la panoplie des conseillers.

Nous allons assister sans doute à la disparition des acteurs prestataires en relation clients, qui n'ont pas su intégrer dans leurs missions, les qualités et les compétences relationnelles empathiques.

Nous avons appris grâce à une étude récente, que les durées moyennes de formation chez ces prestataires étaient de l'ordre de quelques heures en réalité. Nous avons mis en place un processus en 2013 de 3 mois de formation de nos équipes aux compétences de relation clients, pas aux logiciels du client. Et ce n'était que le début de ce qu'il faudrait faire aujourd'hui, 6 ans plus tard.

Et comme les prestataires en place n'ont pas non plus la meilleure légitimité pour parler intégration technologique, il est possible de voir émerger de nouveaux types d'acteurs dans les années à venir, combinant les compétences nécessaires.

Et la première qualité qui fera loi, sera l'attractivité des conditions de travail offertes pour attirer (*puis conserver et engager durablement*) les meilleurs profils.



FAUCON Arnaud



Représentant de l'association de consommateurs INDECOSA-CGT

La numérisation s'impose partout dans la société et ce n'est pas sans conséquence en particulier dans la relation « *B to C* ». Cela vient se rajouter à une relation clientèle très inégale selon les secteurs d'activité.

On peut citer en exemple de grandes enseignes commerciales françaises ou l'on considère trop souvent que l'on vend avant tout des produits en rayonnage ou sur site au meilleur prix et pas autre chose. Cette contre-culture hexagonale du service après-vente s'est légèrement modifiée ces derniers temps avec la lutte contre l'obsolescence programmée mais cela reste insuffisant.

Aujourd'hui la tendance la plus marquante est d'inverser les rôles. Le consommateur est de plus en plus souvent « *contraint* » d'effectuer le travail dévolu auparavant à l'opérateur. Pour un renseignement, une réclamation, la rédaction d'un contrat, voir une médiation c'est lui seul qui doit faire les démarches sur internet quand il dispose des outils pour le faire.

Il y'a quelques temps INDECOSA-CGT a sorti dans son journal le IN MAGAZINE une étude sur la question de la fracture numérique. Bons nombres de ménages dans notre pays éprouvent des difficultés à s'équiper dans du matériel informatique opérationnel et surtout de se familiariser avec les nouvelles technologies. Très souvent les pouvoirs publics ne tiennent pas suffisamment compte de ce phénomène trop occupée à dématérialiser à marche forcée les administrations et les lieux d'accueils réservés au public.

Enfin ne nous trompons pas en invoquant le « *benchmarking* » et l'éternel c'est mieux ailleurs !

En effet, il faut éviter autant que faire se peut les raccourcis. Aux Etats-Unis on estime que les services relations clientèles sont les meilleurs et qu'il existe une véritable culture du suivi du client que ce soit pour un produit ou un service. On fait en sorte qu'il y'ait un minimum de personnes insatisfaites. Pour notre part nous sommes plus circonspects. Nous avons pu étudier de près une multinationale im-

portante comme « *Apple* » et la réalité du « *tous contents* » est à nuancé.

Au moment de la sortie de « *l'iphone 6* » un certain nombre d'appareils se sont retrouvés au bout de quelques semaines d'utilisation « *incurvés* » de manière totalement inhabituelle. Les premières démarches individuelles auprès du service clientèle de la firme ont été infructueuses. Dans 80 % des cas le service client invoque une « *mauvaise utilisation du téléphone* » qui paraît il ne doit pas séjourner trop souvent dans les poches des pantalons. C'est un comble d'invoquer cela sachant qu'aucune mention de ce type ne figure dans la fiche d'utilisation d'un produit vendu près de 1.000 euros.

Il a fallu que nous intervenions en tant qu'association de défense des consommateurs pour que les personnes lésées puissent être pris en charge gratuitement. **En pareil cas l'opérateur peu importe sa nationalité doit se conformer à la législation en vigueur dans un pays donné et non se fonder sur sa culture d'entreprise même si elle date de l'époque de Richard Nixon.** En Europe la garantie légale de conformité valable 2 ans a été adoptée par l'ensemble des membres de l'UE et toute entreprise étrangère qui souhaite vendre ses produits doit s'y conformer.

La relation client n'est pas un modèle figé et elle doit suivre l'évolution des pratiques commerciales. Néanmoins elle doit reposer sur un socle commun celui du respect des lois et des règlements et pas uniquement sur des critères de productivité comme c'est trop souvent le cas aujourd'hui. Cela engendre des souffrances pour des personnels livrés à eux-mêmes et de l'incompréhension chez le consommateur qui ne parvient pas à avoir une réponse claire à ses demandes.

Merci de votre attention



INDECOSA-CGT

263, rue de Paris - Case 1-1
93516 Montreuil Cedex
indecosa@cgt.fr
<http://indecosa.cgt.fr>
Tél : 01.55.82.84.05



Paroles à la salle

Secrétaire fédéral

Pour rebondir aux problématiques citées par Arnaud, il faut aussi prendre en compte le fait que nous utilisons l'outil électronique limiter l'accès à un droit. Pour illustrer cela, je donnerais deux exemples :

1. Les travailleurs immigrés qui souhaitent avoir un permis de séjour sont obligés de s'inscrire sur une plateforme Internet. Pour ceux qui n'ont pas d'argent, avoir un accès Internet est compliqué et si nous ajoutons à cela le fait qu'il faut bien comprendre le français, cela devient totalement inextricable. Donc l'obligation qui est faite de passer par une plateforme numérique permet en réalité de limiter l'accès au droit.
2. Pôle Emploi. En regardant son site, nous ne pouvons que constater la complexité pour qu'un demandeur d'emploi puisse s'y inscrire. Là encore, cet outil, loin d'améliorer l'accès au droit, il limite de fait le nombre d'inscription.

EX-ARMATIS IDF

Depuis 2013, date où j'ai quitté les centres d'appels, je constate qu'à ce jour rien n'a véritablement changé. Je voulais revenir sur l'étude dont M. MIGNOT parlait, à savoir si nous arrêtons le contrôle des salarié-e-s, ils seraient plus heureux dans leur travail. Le constat qui est fait, tant les superviseurs que les salarié-e-s, dans leur travail, auraient besoin d'un travail prescrit. C'est normal puisque dans une organisation de travail, pour bien faire son travail, nous avons besoin à la fois du travail prescrit et du travail réel. Malheureusement, dans l'évaluation des salarié-e-s, ce qui est évalué, c'est le travail prescrit et non le travail réel. Et le travail réel permet aux salarié-e-s de se



sortir de situation difficile. Ils trouvent des solutions qu'ils n'ont pas dans leur base de données et considèrent avoir bien fait leur travail. C'est important. Le ressenti sur bien faire son travail peut compenser tout le reste.

Conseil en développement

Ce n'était pas ma conclusion. J'ai dit que supprimer le contrôle de manière abrupte peut déstabiliser toute l'organisation et que les gens n'y étaient pas prêts. Mais en revanche, nous avons trouvé une méthode pour faire cette suppression/réduction du contrôle. Nous avons appris qu'il fallait la préparer et l'accompagner d'une certaine manière. A la fin nous sommes tous gagnants. Cela ne peut pas être instantanée, c'est ce que j'ai voulu dire.

ATOS

Vous avez fait une observation qui m'a interpellé. Vous avez dit qu'il y a des postes qui sont faciles d'accès mais qui ne trouvaient pas de preneurs en informatique parce que ce sont des postes réservés aux hommes blancs. Cela m'interpelle deux fois.

Energeticien

Je comprends parfaitement. En fait, les RH des grands groupes expriment des difficultés à trouver des candidats. Ce sont des salarié-e-s qui ont évolué, ont eu des formations... qui sont arrivés à ce genre de métiers.

On ne peut pas arriver à faire les outils de demain si nous ne nous représentons pas le client de demain. Il n'y a aucune raison pour que les outils que nous utilisons et qui immergent notre vie quotidienne soient fait par une minorité. Notre minorité finalement. Nous devons être mixte et divers dans les équipes qui forment et fabriquent ces automatismes parce que nous devons comprendre l'ensemble de la société. Nous devons comprendre tout le monde. Et puis de toute façon, nous devons inclure. A partir de là, quand il est dit qu'il y a carence de candidats, je rappelle qu'il existe quand même des formations courtes, le MCDS (*Microsoft Certified Solution Developer*) qui est une certification sur les datas, le CEH (*Certified Ethical Hacker*) pour la sécurité informatique. En quelques mois, nous entrons dans le métier et nous y restons. Ce sont des « fonctionnaires » de demain, les informaticiens. Ce sont des métiers qui vont embaucher durablement avec un salaire important. Pourquoi ne va-t-on pas chercher typiquement les populations que nous souhaitons

défendre et que nous présentons comme étant les enjeux de demain ? Pourquoi ne va-t-on pas les chercher à Pôle Emploi pour les former directement comme nous l'avions fait pour le passage à l'an 2000 ou à l'Euro ? A cette époque-là, souvenons-nous, c'était une urgence industrielle et il fallait trouver du monde. A cette époque, ces gens-là n'étaient pas des informaticiens. La plupart, qui ont été embauchés à un salaire convenable, sont restés.

SECAFI

C'est ce qu'a fait Xavier NIEL avec L'ECOLE 42. Il prend des gens qui ne sont pas des informaticiens et en 3 ans, il en fait des salarié-e-s qui ont tous du travail.

Energeticien

Oui, mais avec quelque part une sélection au talent. Nous pouvons très bien aller à PÔLE EMPLOI.



AVEC L'INFORMATIQUE
VOTRE MÉTIER D'OPÉRATRICE
DANS UN CENTRE D'APPEL
VA CHANGER:

VOTRE BOULOT
VA ALLEZ DANS
LA CORBEILLE!

ET VOUS
DANS
INDÉSIRABLE!



Droit à la formation

- 4 jours pour 2020-2021
- 5 jours pour 2020-2021 si 20 travailleurs ou plus
- Mutualisation si plan d'entreprise et accord syndical si délégation syndicale
- Accès offre ouverte « Cefora » ou en entreprise ou organisée par l'employeur (subventions)

CNE

L'avenir à son syndicat



L'avenir de la relation client
à l'ère numérique

L'accélération de la transformation numérique dans le secteur de la relation client ne sera socialement acceptable que si les impacts sociaux sont traités en amont. Pour cela, il est important de sensibiliser les acteurs du dialogue social aux mutations en cours, et à venir, au sein de cette filière et d'aboutir autant que possible à un diagnostic commun fédérant les représentants syndicaux et patronaux autour de propositions communes visant à accompagner le changement auprès des salarié-e-s.

Afin de vérifier l'existence possible d'un diagnostic commun pouvant servir de base à des négociations futures que celles-ci soient au niveau de la branche, du secteur ou de l'entreprise, nous avons convié à une table ronde :

- *Xavier BUROT, Secrétaire fédéral à la Fédération CGT des Sociétés d'Etudes*
- *Manuel JACQUINET, Editeur du magazine EN-CONTACT*
- *Patrick DUBREIL, Président du SP2C*
- *Nicolas DESAINT, Dirigeant de POLYCONTACTS*
- *Claude LAMBRECHTS, Membre du syndicat CSC-CNE (Belgique)*

Pour bien préparer leur intervention, nous avons, au préalable, posé les 3 questions que nous souhaitons voir aborder lors de notre table ronde :

- *Quel impact implique l'accélération du développement numérique dans la relation client sur les conditions de travail et sur le niveau d'emploi ?*
- *Quels sont les risques de polarisation des emplois dans le secteur de la relation client à distance et quel impact sur la structuration des emplois ?*
- *POUR M. DESAINT : Quelle incidence économique de cette nouvelle phase de transformation numérique de la relation client pour les TPE et petite PME du secteur ?*

BUROT Xavier



Sécrétaire fédéral à la Fédération CGT des Sociétés d'Etudes

Selon l'étude « *Experience 2030 : The Future of Customer Expérience* » publiée en octobre 2019 par Futurum Research, à l'horizon 2030, **67 % des interactions** entre les marques et les consommateurs à l'aide d'appareils numériques (*en ligne, mobiles, etc.*) seront traitées par des outils « *intelligents* » plutôt que par les intervenants humains d'aujourd'hui.

« *Relation Client magazine* » de se poser la question de savoir si « *les marques sont prêtes à sacrifier l'empathie au profit de l'efficacité ?* »

Cette question mérite d'être posée, mais encore faudrait-il savoir de quelle « *efficacité* » parle-t-on ?

C'est sûrement celle économique, quoique cela est discutable car il semble être oublié que la communication entre humains passe obligatoirement par un niveau minimal d'empathie afin d'être à l'unisson avec son interlocuteur. Comprendre l'autre, dans tous ses aspects, pour mieux lui répondre, est un des vecteurs d'efficacité dans la relation client. Il ne faudrait pas l'oublier.

Pour autant, il ne peut être nié qu'un certain nombre de tâches répétitives à « *faible valeur ajoutée* » peuvent être automatisées et permettre ainsi de dégager du temps pour répondre de façon moins chronométrée aux questions plus complexes.

La complexification des demandes nécessite des salarié-e-s mieux formé-e-s, ayant plus de temps pour mener à bien leur mission et avec une réelle reconnaissance de leurs qualifications et compétences.

C'est là, que nous, organisations syndicales, nous intervenons. Nous ne pouvons pas rester les « *armes au pied* » en attendant que les projets d'évolution des outils nous arrivent les uns derrière les autres.

Si nous souhaitons être efficace, nous devons être pro-actif ! C'est d'ailleurs ce qui nous a conduit à mener ce projet d'assises du numérique, qui doivent être le début

d'un cycle de réflexion sur la relation client de demain et des emplois y afférents.

Il est primordial que nous réfléchissions toutes et tous, tant au niveau des entreprises que de la branche, en concertation avec les salarié-e-s, aux aménagements nécessaires en termes de conditions de travail, de formations, de niveau d'emploi et de qualifications, pour que le développement numérique ne se transforme pas en une « *machine à broyer* » de l'humain.

D'autant que les centres de relation client sont des formidables intégrateur de populations éloignées de l'emploi, quoi que nous puissions penser des conditions de travail au sein de ceux-ci. Perdre cette capacité d'insertion serait dramatique pour la société en général.

Il nous faut donc réfléchir collectivement sur les différentes solutions à mettre en œuvre pour que cet outils reste opérant et garantisse une véritable professionnalisation avec une réelle reconnaissance des qualifications et des compétences permettant aux salarié-e-s d'évoluer dans ce secteur.

Il nous faudra co-construire avec le patronat mais aussi les salarié-e-s le cycle de formation nécessaire pour cette évolution, ainsi qu'une nouvelle grille de classification prenant en compte les nouvelles qualifications demandées et revoir la grille de rémunération qui reste bien trop faible par rapport au niveau de qualifications et de compétences attendues.

En pour conclure avant de donner la parole au SP2C, je rappellerais que « *Nous ne sommes pas des robots, luttons pour une relation client plus humaine* ».



Propositions CGT
en matière de grille de classification
et de métiers repères
dans le secteur des centres d'appels

La Fédération CGT des Sociétés d'Etudes a fait des propositions en matière de définition de nouveaux emplois repères dans le secteur de la relation client prestataires. Cette nouvelle définition prend en compte la pluralité de l'emploi de téléconseiller, et la diversité des qualifications nécessaires.

Ces propositions font l'objet d'un livret téléchargeable sur notre site :

<https://www.soc-etudes.cgt.fr/info-branches/compte-rendu/propositions-cgt-en-matiere-de-reperes-metiers/>

DUBREIL Patrick

Président du syndicat patronal SP2C



Il peut être utile pour éclairer le débat, de partir de l'évolution du comportement des consommateurs en gardant à l'esprit que les marques adaptent toujours les moyens de contacts proposés aux attentes de leurs clients et à leur modèle économique.

Aujourd'hui, de nombreuses solutions technologiques numériques, offrent au client consommateur des possibilités d'interaction qui hier encore nécessitaient un appel vers un contre de contact.

Ces motifs de contact, dits de niveaux 1, sans grande valeur ajoutée pour le consommateur et particulièrement répétitifs pour le salarié qui les traite sont donc pour partie progressivement remplacés par des interactions avec des applications et/ou des échanges avec des agents conversationnels vocaux ou écrits.

Les marques, observant l'appétence des consommateurs pour l'efficacité de ces échanges à toute heure et sans attente, et tenant compte de leur économie de coût favorisent donc ces solutions dans les moyens de contact proposés.

Les entreprises prestataires dont la justification est d'apporter constamment des solutions innovantes, flexibles et compétitives intègrent donc ces solutions dans l'offre proposée aux clients donneurs d'ordre. Un retard d'adaptation à cette nouvelle donne ferait en effet courir un risque de perte de contrats portant y compris sur les dispositifs humains traditionnels.

C'est ainsi que l'ensemble de l'écosystème de la filière relation client s'adapte à cette transformation globale et il est bien évidemment légitime de considérer l'impact de ce changement pour les conditions de travail et le niveau d'emploi des salariés.

Posant comme postulat le recentrage de l'activité du conseiller -soulagé des tâches répétitives- sur des tâches à plus forte valeur ajoutée, les conditions de travail du métier devraient s'en ressentir positivement. Il convient donc d'accompagner et de

financer la nécessaire montée en compétence par une sécurisation des parcours professionnels et un renfort des dispositifs de formation continue.

Le sujet du niveau de l'emploi est plus incertain car -sauf à supposer une hausse improbable de volumes de contacts- le niveau d'activité dévolus aux téléconseillers dans cette transformation devrait sensiblement diminuer modulo le temps additif consacré à leur traitement. La baisse constante des volumes d'appels reçus par les centres de contacts depuis 15 ans est d'ailleurs là pour le rappeler.

De plus il convient de ne pas oublier la raison d'être des prestataires qui dans la logique d'externalisation peuvent constituer la variable d'ajustement du changement. En clair, les emplois à valeur seront d'abord sécurisés dans les centres internes.

Enfin Pour être tout à fait complet sur les enjeux soulignons également que la digitalisation de la relation client présente un coût moindre que l'intervention d'un téléconseiller humain, que celui-ci soit en France ou localisé dans un pays francophone à moindre coût salarial.

Au-delà des scénarios anxiogènes ou lénifiants gardons donc à l'esprit que seule une anticipation lucide et volontaire de cette évolution par les directions d'entreprise et les IRP peut permettre dans les entreprises de sauvegarder les emplois en adaptant les organisations.

Les dispositifs de GPEC dont c'est la vocation doivent jouer pleinement leur rôle et permettre de considérer pour chaque site la cartographie des emplois sensibles et en tension au regard des perspectives contractuelles de chaque activité et rechercher en conséquence les solutions d'adaptation.

JACQUINET Manuel

Rédacteur en chef du magazine EN-CONTACT



Le numérique, good buddy des téléconseillers en centres de contacts ? (de l'impact du numérique sur les centres de contacts)

La filière des centres de contacts et les personnes qui y travaillent s'inquiètent-ils légitimement de l'impact négatif que pourrait générer l'innovation numérique.

Sur le nombre et la nature des emplois ou sur le contenu même de celui-ci ?

Ou, comme le dit Rilke, faut-il ne pas craindre les dragons qui nous font peur et dont le poète et écrivain autrichien indiquait ..qu'ils sont surtout en nous ? En clair que nous générons souvent les peurs qui nous empêchent de vivre ?

Contribution de Manuel Jacquinet, rédacteur en chef du magazine En-Contact rédigée et présentée lors des Assises du numérique, organisées par la CGT.

De nouveaux outils ; qui remplacent et aident.

Sans aucun doute, les innovations technologiques nombreuses-qui sont nées ou sont en gestation-vont ôter ou remplacer une partie des tâches actuellement effectuées par les agents de centres de contacts : la compréhension automatique des messages vocaux, de leur sens, des e-mails (*souvent traités par des téléconseillers*), les chatbots et callbots, l'analyse automatique des analytics sont en marche ou déjà opérationnels et la machine parvient à remplacer avec efficacité un agent de centre de contacts.

Cette mutation des services clientèle, des services d'information trouve un équivalent dans le cas des opérations de vente : les appels peuvent être depuis longtemps émis par des machines, des prédictifs d'appels et des robocalls parviennent à émettre des milliards d'appels. Le speech to text est une autre illustration de l'évolution mécanisable des missions d'un agent.

La question est donc de savoir si ceci va aboutir à une disparition du métier des TC ou à une mutation qui pourrait leur être bénéfique. Plus globalement au sens que donneront ou désireront donner, au métier et aux organisations, ceux qui s’emparent de ces outils.

Ce qu’on constate.

- tel un mutant, et alors que ces innovations sont déjà à l’œuvre depuis 10 ans ou presque, l’agent de call center n’a pas disparu : on lui demande de prouver sa valeur ajoutée marginale, bien que l’expression ne soit pas jolie. D’apporter une compréhension plus fine ou rapide du motif d’un appel ou d’un contact, d’en comprendre l’enjeu ou le contexte émotionnel, d’y apporter une réponse en once and done, grâce à une requête rapide des informations nécessaires à cet effet.

Il est donc placé dans de nouvelles dispositions et contextes afin d’apporter la Human Touch. Tous les chercheurs constatent que le cerveau d’un être humain est plus rapide et efficace à opérer ces opérations complexes, plus vite et avec moins d’erreur que la machine parfois.

- l’exemple de l’appel mal géré par la régulatrice du SAMU à Strasbourg, qui a contribué à provoquer le décès de Naomi Musenga, dont elle a mis en cause la douleur et la réalité de ce que lui indiquait l’appelante est précisément le mauvais exemple : ce n’est pas la machine qui crée le désordre et provoque le drame mais la mauvaise gestion de l’attente, les biais de représentation induits par le message de relais entre les pompiers et le SAMU. Un agent qui écoute, reformule et respecte une procédure est essentiel, vital et doit être formé, supervisé, animé. La technologie peut y aider sans remplacer le rôle essentiel de celui qui écoute.
- toutes les prévisions faites depuis 5 ou 6 ans, émanant des cabinets de conseil, des spécialistes de la destruction aboutissent à des résultats différents, comme l’a montré une étude du chercheuse du MIT. Le chiffrage des destructions programmées d’emplois est .. aussi rigoureux que les prédictions de Paco Rabanne, lors du passage à l’an 2000.
- l’élargissement des tâches confiées au TC est évidente ainsi que les canaux qu’il devra maîtriser ; chat, what’sApp, mail, bon niveau d’orthographe, autant de savoir-faire ou nouveaux outils qu’il lui est demandé désormais de

maîtriser.

- les centres de contacts qui devaient disparaître depuis 2015, continuent de créer des emplois sur les marchés FSM (*french speaking market*) mais ils sont largement localisés désormais selon des techniques de best-shoring, un libellé sympathique pour signifier qu'ils sont créés souvent dans des pays à faible coût de main d'œuvre (*en Afrique sub-saharienne par exemple ou à Madagascar*).
- l'élargissement des secteurs et activités dans lesquels on fait appel et a recours aux centres de contacts est incontestable : gestion de crises, fundraising (*levée de fonds par téléphone*), télé-médecine et diagnostic, autant d'activités qui suscitent la création de plateformes téléphoniques ou de gestion multicanale des contacts.

What's going on ?

Comme l'indique enfin, dans une interview qui date de 3 ans mais n'a rien perdu de son acuité, le dirigeant et fondateur du numéro 1 mondial des centres d'appels, Daniel Julien, les centres de contacts sont les armées du 3^{ème} millénaire. Plus le monde va devenir technologique, va vieillir (*la population*) plus le besoin d'aide et d'assistance se feront sentir et induiront la création de centres de contacts. La technologie va y aider le TC à muter vers un poste d'ouvrier technologique empathique. C'est l'option heureuse.

Ou bien les robots et ceux qui croient en leur toute puissance parviendront à faire croire à leur suprématie. C'est l'option triste et moins heureuse.

Aucune n'est sûre et connue.

Il faut imaginer Sisyphe heureux écrivait Camus.

Mes convictions, prédictions sur les évolutions de court terme ?

- un très fort investissement sur la fonction du superviseur afin qu'il puisse devenir encore plus vite un contre-maître intelligent.
- une focalisation sur quelques outils qui aident véritablement l'agent : l'analyse des éléments en quasi temps réel d'une conversation et des éléments émotionnels contenus dans la voix, la prosodie, le débit de celle-ci. L'appro-

priation d'outils tels que le speech-to-text.

- l'essor des callbots pour soulager les agents lors des pics d'appels ou gérer et assumer des tâches répétitives.
- l'essor dans le monde entier des home-agents (home office) facteur de bien-être évident et bien adapté à la résolution de problématiques de déplacement et recrutement des TC.
- un tri rapide opéré par les grandes compagnies pour distinguer les techno qui apparaissent des nice to have mais n'apportent pas de ROI ou d'amélioration de l'expérience client.

N.B. : Vous trouverez ci-après un article intitulé « les centres d'appels sont les armées du 3^{ème} millénaire » qui reprend l'interview exclusive accordé au magazine En-Contact, à Miami, par Daniel Julien, Président de Teleperformance.

Interview de Daniel Julien

Les centres d'appels sont les armées du 3^{ème} millénaire.

De même qu'il existe un Warren Buffet¹ des placements, de la finance, sage et performant du fond de son Nebraska, il existe un sage des centres d'appels, avisé et tout aussi discret : son Cherry Coke (*c'est paraît-il la boisson favorite de Warren*) est le thé, qu'il se verse depuis sa théière, son antre est la Floride - qu'il a adoptée depuis quinze ans et sa passion... les call-centers. Le Berkshire Hathaway² du secteur s'appelle Teleperformance, caracole encore en tête du classement mondial, peut-être parce que l'homme qui l'a fondé reste « *focus* » (*comme disent les anglo-saxons*), passionné, pragmatique, peu bavard sauf lorsqu'il s'agit de parler de son bébé.

Ce qu'il a bien voulu faire le 24 Mars à 11h, à North Lauderdale où il a accueilli l'équipe d'EN-CONTACT pour une interview et quelques photos exclusives.

Vous indiquiez récemment dans une interview que la priorité du groupe était de se développer en Asie et en Chine, où le taux d'externalisation de sa relation client est faible. C'est dans cette zone que se situe la croissance de Teleperformance ?

Oui mais pas que. Bien sûr, il y a un axe géographique qui nous guide, compte tenu du développement de cette zone, et qui ne concerne d'ailleurs pas uniquement notre métier : toutes les grandes entreprises, sont sous-représentées sur ces zones et le savent. Nous employons déjà 6.000 personnes en Chine mais pour le compte de clients d'autres pays, qui désirent apporter et garantir un niveau de service client à leurs clients sur ce marché. Mais sur les autres zones, dont l'anglo-saxonne, il existe également des réserves de croissance, pour une raison simple : plus les entreprises grandissent, plus elles recherchent de la souplesse et de la flexibilité, ce que nous apportons et permettons.

En réalité, ce n'est qu'au sein d'économies où demeure une forme de rigidité, de « *ligne Maginot* » sociale, que le développement de nos métiers s'avère plus délicat : en Italie, en France, en Allemagne.

L'avenir est donc rose pour les acteurs du métier ?

En effet, peut-être avec une réserve ou limite car dans le même temps, il existe désormais une barrière à l'entrée créée par le niveau d'exigence et de « *professionnalisme objectif* » attendus par les clients. Ils désirent des partenaires mondiaux, dont ils comparent les résultats régulièrement (*stack ranking*), la conséquence de ces classements étant que vous pouvez soit être favorisé si vous êtes en tête, soit mis en alerte si les indicateurs de performance ne sont pas au rendez-vous d'un point de vue qualité.

Ces éléments et comportements provoquent finalement un état de fait remarquable : la stabilité des relations sur le long terme, si la qualité et la performance sont au rendez-vous. En effet, plus les grands groupes recherchent de la souplesse, plus grande est la demande de stabilité avec leur prestataires et partenaires.

Votre métier est-il compromis, menacé comme on le lit souvent par l'intelligence artificielle et les robots qui devraient remplacer les téléconseillers ?

(*sourire*) Ce que la presse et les médias racontent méconnaît un élément essentiel de notre activité : la majeure partie des conversations qui sont menées et que nous gérons dans les centres d'appels ne sont pas que rationnelles, elles comportent très souvent une dimension émotionnelle. Il y a un aller-retour permanent entre ce qui est demandé, exprimé, la reformulation que peut en faire l'agent, la dimension d'accompagnement attendue. Or l'intelligence artificielle ne répond qu'à une partie de ceci, en proposant la meilleure réponse possible d'un point de vue uniquement rationnel.

En réalité, je suis même très optimiste sur l'avenir de nos activités et ce pour deux autres raisons :

- la technologie qui intervient de plus en plus dans nos vies quotidiennes, génère des besoins d'assistance très forts : ces soi-disant services censés nous faciliter la vie nous la rendent souvent plus complexe. Je pense souvent à un ami qui est venu habiter près de chez moi à Miami et qui a désiré disposer d'une maison connectée : dans sa maison, il y a toujours un truc qui cloche lorsqu'il veut éteindre la lumière, par exemple ou ouvrir la porte du garage. Alors parfois je rigole, tandis que pour ma part je préfère actionner l'interrupteur pour éteindre la lumière.
- la deuxième tient aux comportements des consommateurs qui n'imaginent

pas, plus, de ne pas pouvoir désormais tout demander à leurs fournisseurs, marques, et de ne pas obtenir une réponse quasi immédiate.

Voilà pourquoi nos activités ne sont pas menacées selon moi : la taille de la pizza augmente même ! Ceci dit, je ne suis pas un vieux fou : on sait que l'intelligence artificielle apporte sa contribution, et Teleperformance a constitué une équipe internationale de R&D, dirigée par un expert de l'IA, en charge d'intégrer le « *chat bot* » dans notre solution omnichannel, et cela devrait être opérationnel avant l'été. Vous pourrez le constater vous-même en visitant à TP France l'un des quatorze laboratoires de démonstration que nous avons implantés à travers le monde.

Les outsourcers se présentent désormais comme des spécialistes de l'expérience client, dont tout le monde parle et que tous convoquent dans leur promesse marketing, qu'en pensez-vous ?

Que nous sommes prêts, en effet, et en capacité d'aider les marques à produire cette « *Seamless Experience* » évoquée mais qu'en réalité, bien souvent, c'est au sein des organisations que réside le principal obstacle à la proposer. Les entreprises sont encore organisées avec quantité de freins internes, de silos, elles ne semblent pas prêtes.

Et pourtant, elles ont tout intérêt à bouger sur ces questions ?

Oui mais ça relève presque de la philo-sociologie. On pourrait faire un parallèle avec la médecine, très technique désormais, où chaque spécialiste s'occupe de son domaine sans prendre en compte l'ensemble de façon holistique.

En réalité, la modernité génère la complexité. Si l'on revient à l'aspect « *métier* », c'est bien pour cela par exemple que nous travaillons sur des outils tels que notre CRM interne, nommé « *TP client* » : si vous prenez contact avec une entreprise la première fois via les médias sociaux, la fois suivante il est nécessaire que nous en ayons une trace, qu'on s'en souvienne et ce avec un seul outil.

Teleperformance s'est construit en regroupant des PME, par acquisitions. Les hommes, les talents individuels sont-ils décisifs, toujours ? Comment faire pour les dénicher, repérer ?

Les centres d'appels sont les armées du XXI^{ème} siècle, et ce qui fait la différence, c'est souvent le charisme du général qui est à la tête de cette armée mais aussi la connaissance intime de notre métier, de la façon dont fonctionne la machine. Un centre d'appels ne se regarde pas, ne se pilote pas de loin. Pour toutes ces raisons,

je suis un grand apôtre de la promotion interne : le métier de téléconseiller est épuisant et pas toujours assez bien payé au regard de sa difficulté intrinsèque mais il permet au moins d'évoluer.

Repérer les talents, savoir comment tourne le moteur, être mondial, des conditions suffisantes pour être un leader ou y prétendre ?

(sourire) Non, je ne crois pas, la grande force de notre société c'est également le process. Je parlais d'armée, précédemment : il faut un général, de l'amour et donc du respect mais également de la discipline et des process. Chez Teleperformance, tout ce qui permet de faire bien fonctionner la machine est documenté, écrit et je suis persuadé que c'est l'une de nos grandes forces, une avance que nous avons encore par rapport à des concurrents.

Vous êtes français, avez en partie inventé ce métier sur lequel désormais d'autres Français réussissent bien, et ont des ambitions : les Français seraient de vrais bons spécialistes de la relation client ?

Oui je suis né en France et nous avons construit en partie les fondements du succès en France mais je suis désormais franco-américain et surtout, je dirige une société globale, sans considération pour les frontières. Je crois fondamentalement au melting-pot : chez nous, et dans toutes les sociétés qui se développent, des Indiens côtoient des Brésiliens, des Grecs, des Asiatiques, et c'est tant mieux.

Qu'est-ce qui vous motive encore ?

Ce que je fais m'intéresse, et ma responsabilité, depuis que nous sommes entrés en Bourse, c'est de créer de la valeur.

Le métier de TP, c'est de prendre les appels pour les clients de tout type de société, et également d'émettre des appels pour générer des ventes. Moi, je voudrais bien être appelé par le fondateur du leader mondial, recevoir un appel de Daniel Julien

Il a souri, s'est emparé de son téléphone, m'a demandé mon numéro et mon téléphone a sonné. Le Warren Buffet m'a dit alors : il faut répondre maintenant.



¹ Warren Buffet : homme d'affaires et investisseur américain, qui fait partie des hommes les plus riches du monde depuis le début du XXI^e siècle.

² Berkshire Hathaway : conglomérat et société d'investissement américain basé à Omaha dans le Nebraska. La société est dirigée par Warren Buffet.



DESAINT Nicolas

Dirigeant de l'entreprise POLYCONTACTS

Avant de parler de l'incidence économique du numérique dans les TPE (*Très Petite Entreprise*), je me permets de rebondir sur les interventions précédentes. J'ai créé ma petite entreprise de taille artisanale qui n'a pas grand-chose à voir avec ce que nous trouvons au SP2C. Je l'ai créé pour créer mon emploi et essayer de faire quelque chose de bien d'un point de vue social même si les conditions économiques de l'outsourcing ne me permettent pas d'avoir des salarié-e-s et des conditions divers et variés importantes. Je pense néanmoins qu'il y a un réel sens à notre métier. Pour faire tourner nos entreprises, nous faisons un business pour le compte d'un client. Client qui nous paie le moins cher possible et qui voit chez nous de la souplesse, de la compétence et de la flexibilité. Ils n'ont pas cela en interne, avec souvent des conditions de rémunérations et d'avantages sociaux nettement plus importants que chez nous.

Par rapport à la digitalisation, la robotisation de l'interaction d'une enseigne avec ses clients, il ne faut pas oublier le rôle du centre de contacts. Il est lié aux activités diverses et variées. Il y a déjà une grande partie de notre activité qui ne concerne pas la problématique en elle-même. Compensé la fracture numérique qui est énorme dans ce pays. Bien des gens n'ont pas accès aux outils numériques parce qu'ils ne comprennent rien. Nous sommes là pour les aider. Nous faisons de la pédagogie, nous prenons le temps qu'il faut avec eux. En complément, nous sommes là aussi pour créer un lien social. Vous êtes tous conscients qu'il y a des gens qui vous appellent. Nous allons être la seule personne à qu'ils vont parler dans la journée. La robotisation est peut-être une opportunité de proposer à nos collaborateurs des activités plus intéressantes. Je n'en suis pas sûr. Nos collaborateurs ont un rôle social à jouer, d'éducation au numérique et puis d'écoute tout simplement. Nous sommes dans un monde où les gens ont plein d'amis sur « *Facebook* » mais au final personne ne se parle. Nous sommes tous des humains et avons donc besoin d'échanger. Les centres de contacts sont peut-être, aujourd'hui, le dernier endroit où nous pouvons nous parler. Certes ce n'est pas un service d'écoute ni « *SOS Ami-*

tiés », mais si une personne a une question simple à poser, il va préférer appeler notamment si c'est dans le cas d'une relation suivie avec la marque. Un petit exemple. Dans mes activités, j'ai une partie de télésecrétariat médical. Les patients sont heureux d'avoir au téléphone la secrétaire de leur médecin et de l'appeler une fois par mois ou tous les deux mois. Ce sont ces gens qui sont dans des endroits assez reculés. On parle des territoires... car tout le monde n'habite pas dans les métropoles. Dans les métropoles, de toute façon nous ne nous parlons pas non plus. Ils vont appeler la « *petite* » secrétaire du docteur « *machin* ». Ils vont passer une bonne minute de leur temps. Cela leur donnera peut-être le sourire pour toute la journée. Cela coûte plus chère qu'une machine, mais il faut voir le retour sur investissement que cela représente. Les marques dépensent énormément d'argent pour prospecter. La concurrence est féroce dans tous les domaines de la vie courante. Si je prends celui du e-commerce avec la nouvelle VAD (*Vente à Distance*). Moi qui suis du Pas-de-Calais, je connais bien le sujet. J'ai vu des entreprises sombrées.

Nous avons essayé de digitaliser mais il a manqué cette écoute. La concurrence étant féroce, c'est peut-être cela qui a fait la différence par rapport à un robot ou du « *self care* »* que nous trouvons un peu partout.

Sur le côté économique, je m'occupe d'une entreprise où il y a un associé. Ce dernier ne s'intéresse pas à mon métier. Il a fait cela par sympathie. Au final, je suis seul. Je n'ai pas de fonds de pension ou de grands financiers pour m'accompagner. Cela me permet de rester indépendant. Et si je vous parle aujourd'hui, c'est en toute indépendance. Je ne suis ni rattaché ni étiqueté à quelconque structure, même si par ailleurs j'ai pu avoir des engagements. Quand nous faisons un choix d'investissement dans une entreprise qui bénéficie de peu de ressources, nous devons nous poser la question de la nature de cet investissement : Est-ce un investissement de renouvellement ou d'évolution ? Qu'entendons-nous par « *évolution* ». C'est acquérir un outil dont nous ne disposons pas mais que nous savons, par ailleurs, stratégique si nous souhaitons rester compétitifs sur un marché avec une concurrence importante. Ou est-ce que nous faisons un investissement qui va permettre d'automatiser certaines tâches et ainsi repositionner nos collaborateurs sur des sujets plus intéressants. Nous pouvons aussi investir afin que le travail soit réalisé avec moins de collaborateurs. Il y en a qui se pose la question, c'est pourquoi je me permets de l'évoquer même si cela peut fâcher.

* C'est une méthode qui vise à donner aux clients et prospects d'une entreprise la possibilité d'avoir des ressources en ligne et/ou des espaces collaboratifs pour trouver des réponses immédiates et précises à leurs questions.

J'ai fait des investissements récents sur une solution logicielle pour nos clients n'ayant pas un tel logiciel en interne. C'est une solution que nous avons fait évoluer en passant sur une nouvelle version, ce qui nous a obligé à faire des changements de matériels. J'ai dû aller voir mon banquier. Me « *mettre à nu* » devant lui. Ensuite, il a fallu expliquer aux collaborateurs la nécessité de cette dépense et leur demander une plus grande vigilance sur les autres postes de dépenses qui peuvent être nombreux. Puis vient la période de l'angoisse. J'entends par angoisse, celle que peut avoir un collaborateur face à un nouvel outil qui va changer ses habitudes. Comment la compenser ? Comment l'accompagner dans le changement ? Cela va être de la formation, de la sensibilisation. C'est ensuite que nous entrons dans les aspects techniques de l'utilisation de l'outil. Le tout en donnant du sens. Nous investissons dans un outil qui va nous permettre d'avoir de nouvelles fonctionnalités et de faciliter notre travail au quotidien, et peut-être d'automatiser aussi deux ou trois choses qui vont permettre de sécuriser le processus. Comme par exemple, l'envoi automatique d'un courriel de confirmation, permettant au collaborateur de gagner 30 secondes. Cela lui permet de prendre du temps pour réfléchir à son compte-rendu d'appel.

Tout cela prend du temps, et donc de l'argent quand cela implique une immobilisation des collaborateurs, mais aussi un manque de production. Dans le cadre d'une activité continue, lorsque nous avons une équipe complète à reconverter sur un nouvel outil, par le remplacement de l'ancien ou l'ajout d'options complémentaires à l'actuel, inévitablement nous allons devoir geler une partie de la production. Nous réalisons cela de manière cadencée, par petits groupes. En effet, si vous prenez une équipe de 20 personnes, il est compliqué de former tout le monde en même temps, sauf à décider un arrêt total de la production. Cela n'est pas envisageable, et c'est là le cœur de notre problématique.

Il y a une différente façon de voir les choses en termes d'évolution. Je pense que nous devons expliquer le sens donné au « *pourquoi du comment* ». Cela est beaucoup plus intéressant. Cela ne veut pas dire « *Combien cela a coûté ?* », « *Combien cela va pouvoir faire gagner à l'entreprise ?* », « *Combien de temps cela va pouvoir leur faire économiser de temps ?* », peut-être « *Combien d'appels ou d'interactions cela va permettre de gagner ?* », mais plus à quoi cela va leur servir concrètement.

Il y a un sujet qui relève un peu plus des « *Soft skills* »*, comme les autres orateurs le soulignaient. La communication devient de plus en plus écrite, que cela soit dans le cadre du compte-rendu d'appel téléphonique que nous devons faire à notre client donneur d'ordres, ou d'une communication directe par courriel, tchat ou autre, avec le client final. Nous pouvons avoir une difficulté parce que le métier devenant plus écrit, tout le monde n'a pas le niveau nécessaire pour travailler sur ce genre de sujet. Là, nous avons un problème, parce que l'orthographe n'est pas quelque chose qui s'apprend dans le cadre d'une formation continue même soutenue. Il faut prendre le temps. Nous ne pouvons pas nous, entreprise, palier aux carences scolaires. Il n'est pas possible de tout rattraper. Mais la technologie nous apportera-t-elle une aide précieuse. Evidemment, tout le monde connaît le correcteur orthographique sur Word, mais celui-ci manque cruellement d'intelligence. Nous avons, peut-être, des pistes qui pourraient continuer à faire évoluer les interactions plus vers l'écrit que l'oral mais en se faisant aider d'outils, si possible, ayant l'intelligence pour écrire en bon français.

Autre sujet important, il a aussi l'accompagnement au changement. Je sais que je sors du cadre purement financier et économique de ce que cela représente pour une petite entreprise, mais l'accompagnement au changement, je l'expérimente. Ainsi mixer des collaborateurs ayant de l'ancienneté ou âgés avec d'autres sans ancienneté ou plus jeunes, donne, en général, de bons résultats. Les jeunes vont aller vers les seniors ou inversement. Le jeune va expliquer au senior comment fonctionne telle ou telle technologie qu'il n'a peut-être pas compris en formation sans oser forcément le formuler. Nos anciens vont, eux, apporter plus de sens et de valeur au travail ou à la mission que ce soit pour l'entreprise qui les emploie ou le donneur d'ordres, ou encore, et c'est le plus important au final, le client final qui est l'utilisateur du service. Ça marche ! Il y a une prévision d'appels donnée par le donneur d'ordre aux prestataires. Il nous est dit vous allez recevoir 1.000 appels et vous devez en traiter un certain pourcentage : 80, 85 ou 90% par exemple. S'il s'en présente 1.500 du fait d'une actualité particulière, le prestataire n'est pas tenu de prendre les 500 supplémentaires. C'est tant mieux par l'organisation du travail parce que nous n'allons pas demander aux salarié-e-s de prendre 1,5 fois de plus d'appels à l'heure ni de rester jusqu'à 23h pour éponger les appels en sus. Cela fait partie de la régulation du business. C'est totalement piloté par l'économique. Si je

* *Le Collins English Dictionary définit ce terme comme « les qualités souhaitables pour certaines formes d'emploi qui ne dépendent pas des connaissances acquises : elles incluent le bon sens, la capacité de traiter avec les gens et une attitude flexible positive ».*

staffe pour 1.500 appels alors qu'ils ne s'en présentent que 1.000, il n'y a plus de coûts de salaire que de revenu de chiffres d'affaires. Pourquoi pas qui va payer ? Personne ne va payer. C'est la raison pour laquelle nous régulons ainsi. Je sais que c'est très difficile à admettre. Ma mère très âgée, fait un scandale, à chaque fois, parce que la personne qui est dernière l'envoi vers l'automate pour l'expédition de son colis. Elle dit que c'est un scandale parce que c'est le service public. C'est option a le mérite d'être considérée. Mais malheureusement, c'est ainsi.



LE SEUL
SYSTEME
D'EXPLOITATION
...
└─┘

QUI
MARCHE
DANS LES
CENTRES
D'APPELS...
└─┘

C'EST CELUI DE
L'EXPLOITATION
DE L'HOMME
PAR L'HOMME!
└─┘



LAMBRECHTS Claude



Membre de l'organisation syndicale belge CSC-CNE.

Je vous souhaite d'abord une bonne grève et une bonne manifestation pour demain. Je voulais remercier la CGT pour cette invitation. Il y a beaucoup de choses qui ont été évoquées et sur lesquelles je vais passer rapidement.

Du centre d'appel au centre de contact ou service clientèle

Effectivement, l'évolution concernant les centres de relation contact ne sont pas récentes.

Il y a une modification de la communication avec le client. Il a été évoqué la communication multicanale mais aussi omnicanale. Il est demandé aux travailleurs de faire plusieurs choses, en même temps, sur plusieurs canaux différents. C'est ce qu'y est appelée la communication omnicanale. Nous essayons que le client ne soit plus transféré d'un service à un autre mais qu'il ait des réponses à toutes ses questions en même temps avec un seul contact. Le client est mis au centre. C'est la priorité. On constate aussi, en Belgique, une diminution des communications téléphoniques qu'y peut être évaluée à 17% depuis 2015. C'est un chiffre similaire à celui évoqué ce matin. Mais le nombre d'interactions augmente via les autres canaux.

Evolution des compétences

En même temps, il y a une évolution des compétences. Nous en avons déjà beaucoup parlé aujourd'hui, il y a des investissements informatiques avec de nouveaux logiciels d'où de nouvelles compétences. La maîtrise de l'oral et de l'écrit est devenue indispensable. De même que la maîtrise de nouveaux logiciels, voire de plusieurs logiciels. Il y a donc polyvalence pour les opérateurs. Certains employeurs verraient bien, dans l'idéal, des salarié-e-s ayant un diplôme de l'enseignement supérieur.

Pertes d'emplois liées au numérique ?

La crainte de la perte d'emploi liée au numérique, c'est une des questions qui traversent la journée. Il n'y a pas nécessairement de pertes d'emploi. Nous l'avons vu, sur ce sujet, les études sont contradictoires. Il est vrai qu'il y a certains postes qui vont disparaître, mais il y a de l'emploi qui se crée ailleurs et il y a de l'emploi qui se transforme. En Belgique, nous n'avons pas de chiffres récents sur le secteur. Et la Belgique est un petit pays par rapport à la France. En ce qui concerne les call centers externes, l'emploi reste assez stable sur les dernières années. Nous ne pouvons pas parler de diminution de l'emploi. Mais il est vrai que la majorité des emplois des dits « *call center* » est internalisée. Ce sont des services à part entière intégrés dans les entreprises telles que les banques, les entreprises IT... C'est là que se trouve la majorité des emplois de centres de relation contact avec les mêmes fonctions que pour les opérateurs que ceux externalisés. L'intelligence artificielle doit être considérée comme un soutien ou un substitut. Ainsi le tchatbox est utilisé pour des tâches simples, des tâches routinières, pour une première ligne. Les évolutions constatées montrent que le tchatbox peut laisser plus de temps pour des tâches plus complexes. Par exemple, des tâches routinières pour une première ligne. Par exemple, pour notre syndicat, il paie les allocations chômage. Nous travaillons pour ce faire à voir comment nous pouvons utiliser le tchatbox pour obtenir le montant de son allocation chômage ou bien savoir s'il a été payé. L'idée est de libérer du temps pour nos employés pour qu'ils puissent passer plus de temps à traiter des dossiers chômage de plus en plus complexes. Nous envisageons donc, y compris dans nos organisations syndicales, de recourir au tchatbox. Celui-ci remplacera les tâches routinières peu qualifiées et nous aurons certainement besoin d'avoir des employé-e-s plus qualifié-e-s pour des tâches plus complexes. Pour moi la question de la perte d'emploi se pose plutôt en termes d'enjeux de transition vers un autre type d'emplois. Si effectivement il y a des pertes d'emplois, elles seront peut-être dues à d'autres causes comme les délocalisations. En effet, l'offshoring est encore assez restreint en Belgique. Mais nous avons des craintes notamment par rapport au plus grand opérateur chez nous, encore majoritairement public. Il vient de faire un grand plan de restructuration qui a des conséquences sur les sous-traitants où une mission est mise pour qu'il y ait plus d'offshoring ou de nearshoring. Nous sommes dans un pays où il existe deux langues principales, le français et le néerlandais. En ce qui concerne le néerlandais, il est difficile de faire de l'offshoring. On fait plutôt du nearshoring avec les Pays Bas. C'est une tendance qui ne concerne quand

même qu'un petit secteur des call centers internes. Le problème est plutôt dans les call centers externes qui dépendent des grands opérateurs qui font jouer la concurrence. En même temps, en Belgique, il y a très peu de grands call centers. 80% de l'emploi tant dans les call centers internes que ceux externes se trouvent dans les PME de moins de 50 travailleurs.

Exemple : Nallo (*principal client Engie Benelux*)

Mais il est clair que le chatbot peut avoir des effets sur l'emploi. En 2018 dans une entreprise, il y avait des équipes de 5 à 6 conseillers pour les tchats. Pour les bots, il y en avait entre 10% à 15% gérés par ceux-ci. En 2019, nous sommes passés à des équipes de 3 conseillers et les bots gèrent de 30 à 40% des contacts. L'évolution du logiciel dépend des informations qu'on lui injecte et on améliore ainsi le logiciel avec ces informations implémentées. En un an, l'équipe a diminué de moitié. Nous pouvons donc se poser la question, dans cette entreprise, de ce qu'il va advenir de l'emploi. C'est vrai en microéconomie mais je pense qu'il faut prendre un peu de distance et regarder plutôt en termes macroéconomiques ce qui se passe.

Offres d'emploi

Au niveau des services publics de l'emploi, en Belgique, les offres d'emplois en 2018 étaient de 8.500 pour le secteur des call centers. Ce sont des chiffres sous-estimés, car ce ne sont que des offres qui passent par les services publics. Il y a des offres d'emplois qui passent par les intérim, les canaux privés... Pour le service public de l'emploi, les opérateurs call center sont considérés comme une fonction critique. Nous n'arrivons pas à avoir suffisamment de personnes pour satisfaire l'offre d'emploi. C'est normal car il y a une partie d'emploi précaire soit en intérim, soit en CDD et ainsi des niveaux de diplômes élevés demandés. Sans compter que dans la plupart des cas, il faut être bilingue. Ce n'est pas donné à tout le monde d'être bilingue.

Enjeux de formation

Il reste qu'un des grands enjeux est celui de la formation. Je suis négociatrice dans plusieurs secteurs/branches. Il n'y a pas de branches « *call center* » mais une branche des services qui les inclut. Dans les négociations, la formation a pris de plus en plus d'ampleur sur les sujets qui sont négociés. Nous avons aussi des centres de

formation qui sont gérés paritairement et l'offre concernant les call centers est actuellement en construction. Il y a quelques formations en ligne gratuites. Pour nous, ce e-learning doit être pris sur le temps de travail. Il est surtout destiné aux responsables d'équipes, voire pour des publics cibles. Nous avons aussi, pour des commerciaux des formations pour mieux vendre dans un contexte multicanal. Mais il y a aussi toutes les formations IT sur la relation client, la prévention et la gestion du stress. Il y a quand même une offre très large de formation que gèrent les partenaires sociaux.

Droit à la formation

Nous avons aussi droit aux jours de formation. Les salarié-e-s du secteur ont droit à 4 jours pour 2020-2021 pour les PME et 5 jours pour les autres. L'objectif est bien sûr d'augmenter le nombre de jours de formation. Ces jours peuvent être mutualisés, c'est-à-dire mis dans un pot commun s'il y a un plan d'entreprise et donc une délégation syndicale.

Cette mutualisation a pour objectif de donner des jours à des salarié-e-s précaires ou moins bien formé-e-s. Il s'agit bien d'aller vers une meilleure qualification. C'est bien un enjeu syndical. Il faut bien sûr convaincre les employeurs que la formation est importante et qu'il faut donc plus de jours de formation qualifiante. Il faut aussi parfois convaincre les travailleurs que les formations sont importantes. Et c'est loin d'être évident.

Validation des compétences

Nous avons aussi des dispositifs publics en partenariat avec les partenaires sociaux comme la validation des compétences et le SFMQ (*Service francophone des métiers et des Qualifications*). La validation des compétences est un dispositif qui permet de faire reconnaître les compétences des travailleurs de façon officielle en délivrant des diplômes. En effet, nous ne faisons pas d'études pour être opérateurs dans les call centers, même si en Flandres, dans le secondaire, il y a des cours sur le sujet. On apprend sur le tas ou nous avons des qualifications qui permettent de faire ce métier-là. La question est de savoir comment reconnaître les compétences des travailleurs. Ils peuvent donc passer les tests et obtenir des titres qui peuvent leur servir en cas de changement d'emplois et pour valoriser ce qu'ils ont acquis dans leur métier. Nous avons ce système de validation des compétences pour toute série de

métier. Nous avons un deuxième mécanisme qui est le SFMQ piloté par l'Etat et les partenaires sociaux. Il y a des groupes de travail sur les compétences, les métiers, le process de validation, etc., dans lesquels les organisations syndicales sont présentes. Nous participons donc au profil et aux exigences de validation. Il s'agit de réaliser des profils métiers et des profils formation qui correspondent et doter les opérateurs d'un référentiel et d'un profil commun.

Il y a un groupe qui travaille sur le profil « *agent centre de contact* ». Nous avons bataillé pour que ce groupe existe. L'argument qui nous avait été exposé pour la non tenue de ce groupe de travail était le développement de l'offshoring. Pour nous, le métier évoluant il est plus qu'important de revoir les anciens profils métiers. Le centre de formation a aussi argumenté en expliquant que c'est un secteur qui recrute au regard des offres d'emplois non satisfaites en la matière. C'est un métier considéré en pénurie. Il évoque et est considéré comme accessible au groupe à risque. C'est pour nous un enjeu syndical. Pour les chômeurs de longue durée ou pour les travailleurs n'ayant pas de diplôme. Il y a donc sur le terrain des sous qualifiés et des surqualifiés parce que toute une série de jeunes en attendant de trouver « *mieux* » prennent un emploi dans un call center. Cela tire souvent des qualifications vers le haut. L'enjeu est que les moins qualifiés ne restent pas sur le carreau. Aussi les systèmes de validation des compétences et le SFMQ peuvent permettre aux moins qualifiés de progresser avec tout le système de formation qui peut être mis en place dans l'entreprise.

Enjeux syndicaux

Quels sont les grands enjeux syndicaux ? La formation des groupes à risque afin que les moins qualifiés ne restent pas sur le bord de la route. Mais c'est bien sûr valable pour tous les secteurs. Ils connaissent tous des évolutions technologiques qui exigent des qualifications de plus en plus élevées. Ça touche tout le monde. Le deuxième enjeu est bien sûr l'amélioration des conditions de travail. Les offres d'emplois non satisfaites résultent du fait que le secteur a mauvaise réputation. Nous avons beaucoup de précarité, de stress, de flexibilité, avec des salaires qui ne sont pas parmi les meilleurs. Si on veut des métiers plus qualifiés et que le métier évolue, côté employeur, il va falloir réfléchir à revaloriser le métier.

Nous ne devons pas avoir peur des nouvelles technologies. Il faut être optimiste. La vraie question est celle de la finalité des nouvelles technologies. A quoi nous les

utilisons ? Cela peut être le pire comme le meilleur. Il faut aussi voir ce que l'on fait des bénéfices que l'on tire de nouvelles technologies. Nous pouvons parler de la création des robots pour mieux contribuer aux fonctions collectives, à la Sécurité Sociale, à l'impôt redistributif. Dans notre organisation syndicale, nous parlons plutôt de taxer les bénéfices qui sont issus de l'utilisation des robots. En effet, si nous utilisons des robots, c'est pour avoir toujours plus de profits, avoir des gains de productivité plus importants. Le partage de ces gains de productivité est certainement le véritable enjeu de la mise en place de ces nouvelles technologies. Dans le même sens, nous mettons aussi au premier plan la réduction collective du temps de travail. C'est un mécanisme qui marchait très bien à une époque mais qui a été bloqué parce que le rapport de force n'a plus permis ce partage des gains de productivité.

On utilise aussi dans l'entreprise tous les outils qui existent en dehors des nouvelles technologies. Nous avons des conventions collectives sur les nouvelles technologies discutées au sein de l'entreprise avec la prise en compte des conséquences sociales. C'est la même chose pour le télétravail.



CNE L'avenir a son syndicat

Assises du numérique dans les
centres d'appel
Paris- 5 décembre 2019



Paroles à la salle

Secrétaire fédéral

Je voulais relancer le débat sur deux points qui ont été dits sur les consommateurs. Vous dites monsieur DUBREUIL que les consommateurs n'aiment pas les centres d'appels parce qu'ils n'arrivent pas à les joindre. N'est-ce pas là une problématique d'organisation ? Il y a des centres d'appels, où un robot vous signale que le temps d'attente peut atteindre 10 mn. Il est normal que dans de telles conditions, le client raccroche. Pourquoi devrions-nous attendre autant de temps ? Cela découle bien d'une question d'organisation, d'effectifs en poste. Quand nous analysons les statistiques sur les préférences des français en matière de relation client, ce qui est plébiscité, c'est le contact physique avec le vendeur, puis le contact téléphonique. Mais quand il n'y a plus de vendeurs dans les magasins, nous nous rabattons sur les centres d'appels. Et lorsque ceux-ci sont engorgés, nous nous dirigeons vers Internet. L'engorgement des plateformes de relation client étant organisé pour des raisons financières, les consommateurs n'ont d'autres choix que de passer par Internet, avec toute la difficulté, pour une partie non négligeable de la population, de la fracture numérique.

A cela s'ajoute un autre problème. Normalement, les marques ont une obligation, quand elles vendent un produit ou service, d'assurer un minimum d'informations et de conseils. C'est une obligation légale. Or, de plus en plus, cette obligation devient payante pour l'utilisateur. En effet, de nombreux centres de relation client ont des numéros payants, voire surtaxés. C'est une arnaque.

Vous indiquez que le client est la clé de l'évolution de sa relation avec les marques. Cela est vrai et faux en même temps. Prenons les exemples que j'ai cités ce matin. La Poste et la SNCF. Personnellement, je n'ai jamais voulu que mon postier m'explique le fonctionnement de la machine qui vend des timbres plutôt qu'il me les vende. Il lui est imposé de former les clients à l'usage de cette machine automatique afin qu'il puisse faire d'autres tâches plus rémunératrices pour son entreprise. Ce n'est pas un choix du consommateur. C'est bien un choix d'entreprise qui privilégie cet

outils-là. A la SNCF, c'est pareil, avec ses bornes et son réseau Internet. Il suffit d'aller dans une gare, comme celle de Montparnasse où auparavant vous aviez une trentaine de guichets. Aujourd'hui, s'il y en a 3 d'ouvert un dimanche, vous avez beaucoup de chance. La galère commence quand vous avez un souci avec votre billet qui ne peut pas être résolu par les bornes. Vous n'attendez pas 10 mn mais plutôt 1h30 !

Les consommateurs n'ont qu'un poids extrêmement limité dans les décisions prises contre leur gré. En 2012, lors de notre colloque international sur les centres d'appels, Mme LINHART (*sociologue, directrice de recherche au CNRS*) avait expliqué que le but principal des centres d'appels était d'éduquer les consommateurs pour que ces derniers utilisent le matériel ou service tel que le concepteur le voulait. Le rôle des téléconseillers n'est donc pas d'informer les consommateurs mais bien de les éduquer. Dans ce cadre, il est tout à fait normal d'avoir une certaine défiance envers les centres d'appels.

Pour en revenir aux services dus aux consommateurs liés à ce qu'il a payé, les centres d'appels doivent être plus efficaces, ce qui n'est pas le cas actuellement.

SP2C

Il y a deux choses. Quand nous choisissons un abonnement mobile à 19,99 € ou une box à 19,99 €, nous choisissons un robot, plutôt que d'avoir un téléconseiller humain. C'est un phénomène de mondialisation. Par exemple, ma chemise n'est pas fabriquée en France et j'ai probablement contribué en l'achetant, à supprimer des emplois en France. A 19,99 €, ce n'est même pas le choix entre robot et téléconseiller humain, mais ce n'est pas de service au bout. Vous pouvez vous dire « *j'attends un service et on me le doit* », de la même façon que vous pouvez exiger un conseiller à La Poste plutôt que de taper sur un clavier pour envoyer un colis. Sauf que le prix à payer ne l'inclut pas. C'est désagréable mais c'est ainsi. Lorsque vous dites que vous attendez 10 mn et c'est anormal car j'ai payé. Il me faut parler des relations prestataires/donneurs d'ordres. Tous les salarié-e-s qui travaillent dans les centres d'appels savent comment cela se passe.

M. DESAINT

J'ai une question pour vous Claude. Je suis dans le nord de la France. Je passe beaucoup de temps en Belgique et j'observe la Belgique et ses paradoxes. En Belgique, il y a trois langues : le Fran-

çais, le Néerlandais et un peu l'Allemand. Ce qui est formidable, c'est que l'Allemand et le Néerlandais ne s'offshorisent pas, en tout cas pas dans les pays à bas coût. Le nearshore aux Pays Bas certes mais ce n'est pas moins cher qu'en Belgique. Mais au niveau des conditions du travail de nuit et du travail dominical, c'est plus souple qu'en France, donc la Belgique ce n'est pas si mal. Ma question porte sur le cas néerlandais. Quand on va en Belgique, il est conseillé de parler néerlandais. En Flandres Occidentale, le taux de chômage est hyper bas, c'est quasiment le plein emploi. Aussi, moi prestataire à la frontière, il m'est impossible de recruter un néerlandophone. C'est aussi vrai pour les entreprises Belges. La robotisation permettra de passer une phase de transition non du point de vue d'une réunification linguistique mais pour assurer un minimum de relation client.

CSC-CNE

Le robot va se développer mais sur des tâches simples, pas sur des dossiers compliqués. Et aujourd'hui les dossiers sont de plus en plus compliqués. Il suffit de compter le nombre de recours à nos avocats. On peut améliorer les robots en les implémentant avec de plus en plus de données, mais ils ne remplaceront jamais totalement le travailleur. Les travailleurs vont être sur des postes de plus en plus qualifiés avec des exigences de compétences de plus en plus élevées. Il y aura toujours de l'emploi dans les services clientèles. Les chiffres montrent que l'emploi ne diminue pas. Et c'est vrai que dans la partie nord du pays, nous sommes proches du plein emploi. Ceux qui restent sur le carreau sont ceux qui ont le moins de qualification. C'est surtout pour ceux-là que nous sommes inquiets.

Conseillère fédérale

Le thème c'est l'avenir de la relation client à l'ère du numérique. Rien de nouveau sous le soleil en fait. Le numérique est effectivement un outil ; mais la volonté est qu'il y a une volonté économique de se servir du numérique pour diminuer les coûts. Ce n'est pas le numérique qui est en train de détruire le travail, oui parce qu'on le laisse faire, oui parce que l'on le subit. Ce qui m'intéresse aujourd'hui, et je suis contente d'y arriver à 15h30, c'est la réponse syndicale. On parlait de réponse politique, mais il n'y a pas de réponse politique s'il n'y a pas



de mobilisation syndicale sur ces sujets-là. Je constate aujourd'hui que nous sommes dans les cordes du ring. On est là, on prend les coups. Ce matin et cette après-midi, la plupart des discours que j'ai entendus ici, que ce soit vous-mêmes les experts ou les employeurs, vous dites, il n'y a rien à faire, c'est un changement, on a à subir. Non il n'y a pas de fatalité sur le numérique. Il y a déjà eu des révolutions industrielles et il y a toujours eu des réponses. C'est la première chose. La volonté économique, la volonté ultralibérale de baisser les coûts est une réalité. Le call center, cela a toujours été le parent pauvre des employeurs. D'ailleurs, ils l'ont vite externalisé parce que cela ne les intéressait pas. Ce qui les intéresse c'est de faire un produit que les gens achètent. On se débrouille pour qu'ils achètent ce produit. Une fois acheté, savoir qu'il marche ou pas coûte beaucoup trop cher de faire au cas par cas. Il y a une explosion du téléphone, ce qui va permettre aux gens de faire plus facilement des réclamations. Je rejoins le secrétaire fédéral parce que les gens ont toujours préféré avoir quelqu'un qui règle rapidement le problème. Mais ce n'est pas ce qui se passe. Nous avons internet afin que dans un premier temps la personne règle le problème sur le site. C'est déjà du travail gratuit que les consommateurs font. Si le problème ne peut être résolu, on passe à l'étape suivante, le téléphone et puis si cela ne marche pas, on finit par avoir ou non un technicien. Effectivement les usagers sont en colère parce qu'ils passent trop de temps. En plus, il y a un coût à la minute. Certes les gens sont peut-être contents d'avoir une personne à qui parler dans la journée grâce au call center, mais n'oublions pas que ce sont des contacts payants. En réalité, c'est embêtant la relation client par téléphone. Vous voyez bien qu'en tant que prestataire, la relation avec le téléphone diminue aujourd'hui. On passe à de l'écrit, on passe à de l'internet. C'est quelque chose que vous allez essayer de récupérer j'imagine. Aussi pour les salarié-e-s des call center, je ne crois pas du tout qu'ils vont s'en sortir par le haut par des formations. Ils savent que les conditions de travail et la formation de ceux-ci sont une catastrophe en France. Les call center sont les parents pauvres (*répétition*) et il n'y a jamais eu de moyens. Ce n'est pas maintenant que les choses vont changer. Vous allez simplement changer la population plutôt que de former. Au mieux, vous allez garder les surqualifiés. Et il faut arrêter de nous dire que ces salarié-e-s ne savent pas écrire. Les Bac +2, +3 ou +4 sont en nombre plus importants que vous n'imaginez. Personnellement j'ai travaillé dans des call center qui étaient du sondage et pas sur la convention prestataire. Dans les salarié-e-s du sondage, vous avez des bac +8, des artistes, des graphistes, des salarié-e-s qui avaient des formations mais qui

ne trouvaient pas d'emplois liés à leur formation initiale et qui entraient dans les call center. Ce sont bien des gens qualifiés. Pour moi le combat syndical n'est pas de proposer uniquement des formations surtout au regard de ce qui se passe avec les OPCO, c'est de faire des mobilisations, reprendre l'outil numérique et arrêter de subir le numérique. Quand on pense aux dépenses contraintes telles que la téléphonie. Les call center devraient être du service public. On peut demander en tant qu'organisation syndicale, des services qui ne sont pas sur le marché du travail, pas à subir le marché du travail et son outil numérique qui est son bras armé. Si on abandonne ce combat, il ne faut pas croire à la requalification ou à la formation et s'en sortir par le haut, car je n'y crois pas une seconde camarade.

CENTRAPEL

Je suis dans une filiale d'Iliad qui travaille pour Free depuis 2008. Quand je suis arrivée, il y avait un service technique qui a formé. A ces agents, on a proposé de reprendre les appels. Je pense que cela dépend des coûts et pas forcément des temps de réponses. On est passé



d'un effectif de 800 salarié-e-s à 500 avec la même charge de travail. Aujourd'hui on se retrouve avec des trous d'appels alors que les sous-traitants sont saturés. On nous parle de formations qui sont déployés en 3 semaines dont l'objectif est de faire passer un salarié ayant un profil commercial à un profil technique. Comment est-ce possible en si peu de temps ?

Il n'y a aucune validation, aucun test, aucun suivi. C'est marche ou crève. J'aimerais comprendre comment se concentrer sur des tâches dans le « cloud » plus complexe alors que le niveau 1 traite déjà les cas les plus complexes : facturation, bug firmware, conceptions et autres sans aucune réponse du management. Concrètement les hotliners sont des éponges à haine. C'est 6h30 d'appels en tension continue. Nous sommes heureux qu'aux Philippines et dans quelques autres pays les call center améliorent leurs conditions de vie, mais quid des salarié-e-s en France ? Parce que ce sont des emplois qui sont supprimés et qui n'existent plus. Dans ce cadre, la numérisation du monde est en réalité un monde idéal qui n'existe pas. Enfin, quand plus personne n'aura d'argent, comment les sociétés vont exister ? A qui vont-elles vendre leur produit ?

Négociatrice de branche

J'ai entendu une intervention qui disait que les salarié-e-s en centres d'appels refusaient que l'on arrête les outils pour mesurer le nombre et les temps d'appels. Effectivement, pour certains centres d'appels, les salarié-e-s restaient attaché-e-s à ce type de contrôle parce que ces contrôles permettent de servir un certain nombre de primes. Si le salaire de base versé aux salarié-e-s était digne, on pourrait se défaire de l'utilisation de l'outil numérique pour contrôler les salarié-e-s. Je n'ai pas vraiment apprécié certains propos de M. Jacquinet, un discours vieux de 15-20 ans dans les centres d'appels. On nous disait alors que grâce aux call center, les gens qui vivaient dans des endroits dits défavorisés tels les HLM, les cités... ont désormais du travail.

Ainsi, grâce à ce secteur, les salarié-e-s auraient un emploi et des évolutions professionnelles possibles. S'il y a un certain nombre de centres d'appels qui amène les appels du Maghreb, Madagascar, des Philippines, c'est simplement le capital qui dirige tout cela. Cela n'a rien à voir avec la lutte contre « l'islamisation » et que sais-je encore. Aujourd'hui, exploiter dans les pays moins disant socialement une prestation en France, cela permet de faire du chiffre, des bénéfices et de remplir les poches des actionnaires. Mais cela ne permet pas de remplir les poches des sala-

rié-e-s.

Il y a eu 3 groupes de travail avec le ministère. Il y en a eu un sur la formation professionnelle, un sur ce qui se passe dans les centres d'appels et un troisième sur la relation donneurs d'ordre-centres d'appels. A ce troisième groupe de travail, les organisations syndicales en ont été exclues. Nous aurions pourtant pu intervenir sur plusieurs sujets comme celui des prix responsables qui permettraient une juste rémunération pour un juste travail effectué. C'est à mon avis, un des cœurs du problème.

J'en viens au cœur de cette journée, le numérique et son impact dans les centres d'appels. J'aurais bien aimé qu'au terme de cette journée, nous puissions dire que nous avons le même combat. Et quel est ce combat ? C'est simple, la préservation des emplois. Cela ne signifie pas un immobilisme tel qu'aujourd'hui je dois rester téléconseillère. Mais j'associe préservation de mon emploi à capacité de disposer d'un pouvoir d'achat, d'avoir un salaire qui tombe tous les mois qui me permettent de vivre au quotidien sans dépendre d'un service social. Pouvoir être fier-e et avoir des activités n'ont pas de prix. Couvrir les besoins courants se révèle toujours plus difficile. Ainsi, il y a plein de personnes au bord de la route. Il faut se poser les vraies questions. C'est la question du salaire qui me paraît primordiale. Certes, nos métiers vont devoir se transformer et certainement plusieurs fois dans la prochaine décennie. Il nous faut anticiper ce changement. Il est possible de le faire en mettant en place des formations. La communication ne passe plus par des appels mais par l'écrit.

Et qui dit écrit dit orthographe. Nous sommes diplômés de Bac + 6 ou Bac +7. Et lorsque l'on converse par mail, il y a beaucoup de fautes d'orthographe. Cela n'est pas lié au niveau d'étude, c'est lié aux SMS où l'orthographe est plus que secondaire. Outre l'orthographe dans la communication écrite, il y a une partie juridique. Un écrit est un écrit. Il a une valeur juridique. Il faut donc former ces salarié-e-s sur ces deux sujets. Les salarié-e-s sont des images de l'entreprise. Nous sommes aussi la vitrine du client pour lequel on travaille. Enfin qui dit mutation technologique c'est-à-dire numérique dit support informatique dans le centre de contact, plus important, un service informatique plus consistant. Il faut donc impulser au sein des entreprises des formations en anticipation pour que les métiers de l'informatique puissent être pourvus et si possible par des femmes. Aujourd'hui dans ces services il y a très peu de femmes.

SITEL

Je voulais rebondir sur différents points abordés cette après-midi. Sur le temps d'attente trop important du client, je désirerai savoir ce qu'il en est fait des enquêtes de satisfaction. Quel retour sur ces dernières ? Est-ce que cela permet d'aller vers l'évolution des outils ? Notamment, doit-on privilégier le contact oral ou le contact écrit ?

Si 34% des clients américains s'estiment mécontents de leur réponse par téléphone, est ce que le fait d'avoir des « bots » pour répondre ou vaut-il mieux avoir des contacts humains ? Est-ce que notre avenir en tant que conseiller c'est d'être un visage pour un robot ? Ou bien notre avenir est-ce de devenir des programmeurs des « *communities managers* » ou est-ce que c'est de rendre service, ce qui est notre métier de base. On parle de nous faire évoluer, de nous mettre en concurrence pour que les entreprises choisissent le meilleur d'entre nous. Est-ce une bonne idée dans une société assez individualiste ? Où il est déjà difficile d'avoir un emploi si en plus il faut mettre en concurrence pour avoir le « meilleur » employé, on va laisser beaucoup de monde sur le carreau. Enfin, dernière chose, par rapport au forfait téléphone à 9,99€ qui indiquerait qu'on aurait le pire service téléphonique possible. Les clients le savent-ils ?

CNE / HALLO

On sait que les prestataires de service sont à la botte des clients donneurs d'ordre. Quand on nous dit que nous sommes responsables en tant que consommateur de l'évolution numérique et digitale. Que doit-on faire en tant que conseiller clientèle quand notre prestataire de service nous informe concrètement que nous ne devons pas donner le choix à notre client par rapport à la facturation qui doit se faire par mail comme pour le contrat, que les contacts doivent se faire par tchat ou par mail. Si nous ne faisons pas cela, nous avons une évaluation médiocre et parfois une lettre d'avertissement. Cela peut même aller jusqu'au licenciement car nous ne respecterions pas notre contrat de travail. Nous avons aussi des obligations commerciales en tant que conseillers clientèle où on nous demande de vendre des produits.

Mon entreprise a ouvert des succursales en France que l'on a très vite fermées, pourtant ENGIE, mon entreprise me demande de digitaliser et de n'informer les



clients que par le biais d'internet. Les contrats souscrits seront moins chers. On nous oblige ainsi à scier la branche sur laquelle on est assis. Si on ne le fait pas, nous sommes licenciés. Sommes-nous vraiment acteurs et avons-nous le choix ? C'est ma question.

EN CONTACT

Que peut-on faire par rapport au numérique ? C'est passionnant comme débat. Ça dépasse le cadre d'aujourd'hui. Ce n'est malheureusement plus une question d'actualité. On a laissé faire. On n'a pas été « *bien conscients* » de ce qui est arrivé. En même temps, le verre à moitié plein, je sens que partout dans le monde notamment avec ce qui se passe pour réguler les GAFAs en Europe, il y a quelque chose à l'œuvre. En ce qui concerne les jeunes générations, les jeunes cadres que les entreprises n'arrivent plus à recruter, cela pose un problème. Mais ces entreprises en ont conscience et font bouger la machine beaucoup plus vite. Dans les entreprises du CAC 40, on est très inquiets aujourd'hui parce qu'on n'arrive pas à s'attacher les meilleurs, parce que les meilleurs réfléchissent et veulent du sens à leur travail.

Vous êtes de CENTRAPEL, pour le groupe ILLIAD, je pense qu'ils ont fait des choses formidables à Paris. C'est quand même le plus grand centre de hotline à Paris. J'ai eu souvent des dialogues animés avec Angélique. Je pense que c'est un bon exemple de ce qui doit rester à l'intérieur d'une entreprise comme l'évolution des métiers, le dialogue, la formation... je n'ai pas de réponse à apporter sur ces sujets. Sur l'évolution des salaires, il y a 20 ans je gagnais ma vie dans les centres d'appels quand j'étais étudiant, et à l'époque sociologiquement tous les centres d'appels étaient proches de Paris.

Energeticien

Ils étaient tous aux portes de Paris. Il n'y avait pas de formation parce que les gens qui travaillaient dans les centres d'appel étaient plus diplômés que les patrons. On arrivait, il y avait un tréteau, il y avait des annuaires... et on disait aujourd'hui il faut vendre des abonnements à l'Express. Il y avait des doctorants, des comédiens du spectacle... Il faut se rendre compte qu'il n'y a pas eu de formation depuis longtemps. Ils n'en avaient pas besoin, car déjà tellement bien formés par l'université.

On est le pays dans le monde qui a le plus structuré ses outils de formation. La Belgique, appuyez-vous sur ce qu'a fait la France, il y a des structures et des contenus

de formation qui n'ont peut-être pas besoin d'être réinventés. Concernant l'écrit, il y a deux sociétés françaises qui permettent de vous former à l'écrit dont Voltaire. Cela marche très très bien. Et en 2040, la langue française sera la troisième langue la plus parlée dans le monde, si l'on excepte le chinois. Aux Etats-Unis, la langue française est la seconde langue la plus apprise. Maîtriser le français aujourd'hui, c'est un passeport pour aller travailler partout dans le monde, surtout si vous l'écrivez bien. Cela reste une langue diplomatique. On peut multiplier les craintes mais il y a des outils de formation.

Sur le pouvoir du consommateur, je n'ai pas dit que vous étiez responsable, mais j'ai dit qu'individuellement nous participons à tous de ce qui arrive. Je pense que si tout le monde va à la gare SNCF le matin et se plaint qu'il n'y a pas de guichet, ça peut changer. D'ailleurs vendredi, je vous invite à lire un article que j'aurai publié dans le journal « *L'Opinion* ». Je me bagarre tous les jours avec la SNCF. Il faut que collectivement, quand nous ne sommes pas satisfaits, il faut prendre son temps, il faut écrire, il faut pourrir les gens de mail et puis un jour ces petits pas font que cela change.

Sur l'évolution commerciale qui est un sujet passionnant, malheureusement, je vous invite à lire « *Les Echos* » de ce matin. L'évolution du poste d'Isabelle Cochère chez Engie, si la stratégie ne marche pas, on change de patron.

Mais quand on m'appelle pour faire du rebond commercial systématiquement. Je suis sympathique mais je dis que je n'ai besoin de rien. C'est la crise un peu partout et on a besoin de vendre.

On est là pour un débat, et il faut que vous partiez avec des exemples de choses concrètes qui fonctionnent parce que sinon on fabrique beaucoup de désespoir et je ne pense pas que cela fasse avancer la machine. S'il y avait une conclusion, mon équipe favorite c'était l'Ajax d'Amsterdam en 1974. C'était une équipe très moderne, tous à l'attaque et tous en défense. Le métier de téléconseiller maintenant c'est comme cette équipe, il suffit de trouver le bon entraîneur qui va inventer le football moderne.

SP2C

Demander ici aux personnes de lire « *Les Echos* » tous les matins, c'est peut-être aller un peu fort. « *L'Opinion* » je ne pense pas non plus. Nous avons eu des expressions de convic-

tion forte et argumentée plus que des questions. C'est bien ainsi. Ne comptez pas sur moi pour défendre les bienfaits de la mondialisation, de la consommation heureuse ici ni même ailleurs. Il y a eu des choses assez rationnelles et de bons sens de dite. Je suis depuis longtemps dans le secteur et j'ai vu beaucoup de chose évoluer. Je ne crois ni à la révolution des machines, à la domination des machines, ni à la robotisation heureuse. C'est-à-dire ni Terminator, ni 1984. Je pense qu'il y a des changements qui vont se produire. Si on ne les anticipe pas, on risque de les subir. Je note au passage la proposition constructive de Sabah afin de garder de la sérénité et de trouver des pistes au meilleur niveau. On a parfois des difficultés et de la tension sur le terrain à gérer ensemble. Il n'en demeure pas moins que même si c'est désagréable à entendre dans cette enceinte, c'est l'économie qui décide et c'est désagréable d'entendre que c'est le consommateur qui serait coupable de la destruction de son propre emploi. C'est désagréable mais c'est aussi le travers de notre monde. Je vois personnellement pour l'avoir vécu en tant que dirigeant d'une entreprise, que si chaque boîte interne ou externe est capable dans son dialogue social sur le terrain de regarder, au niveau des prestataires, ou va son contrat client, vérifier que l'on ne va pas solliciter le patron pour s'assurer qu'on a pas qu'un seul client sur le site, bien vérifier la dynamique du bassin d'emploi, vérifier qu'il n'est pas possible de voir avec le patron si le partage d'activité sur plusieurs sites en France ne permettent pas de « *défragiliser* » le risque, de faire des GPEC lucides. Il ne faut pas que celles-ci débouchent sur tout le monde reste assis sur la même chaise avec ses mêmes conditions et son même boulot. Sinon cela ne marche pas non plus. Si l'on est capable de cela sur le terrain, je pense qu'on peut anticiper les choses sur le terrain sans subir. C'est vrai le donneur d'ordre, la marque, verra l'aspect financier. S'il peut jouer sur les deux tableaux, faire du numérique là où les coûts salariaux sont chers et de l'humain là où les coûts humains ne sont pas chers, ce sont les emplois français qui vont être la variable d'ajustement chez les prestataires.

Je suis d'accord avec mes collègues pour dire que le consommateur est maître. Nous, en tant que prestataires de services, n'oublions pas que nous sommes entre le marteau et l'enclume. Nous ne sommes pas à la botte des donneurs d'ordres, mais où il n'y a pas de donneurs d'ordres, vous et nous ne serions pas là. S'il n'y avait pas de patron, il n'y aurait pas de salarié-e-s dans notre métier. On peut progresser sur le fait d'échanger ensemble, de voir que tout le monde en tant que consommateur peut avoir un comportement de consommateur responsable. On parle

beaucoup de notre empreinte, tant notre empreinte carbone que sociétale en termes de consommation. Il faut y penser au quotidien. A force de râler sur les entreprises qui vendent des biens et services peut être que cela bougera. Je dis cela pour les gares SNCF et la problématique du guichet.

Mais c'est aussi un problème politique. Regardez-vous tous, et même en Belgique, la déclaration d'impôt se fait en ligne. On ne nous a pas demandé si on était d'accord. Nous n'avons pas eu le choix. Les avantages liés à la déclaration sur internet n'existent plus. C'est un mouvement qui est en route. Il faut s'en saisir. Cela peut être une opportunité. Ce n'est pas une fatalité. Essayons de trouver ensemble des solutions pour faire vivre nos entreprises parce que cela crée des emplois et ce pays en a bien besoin au regard du déficit d'emplois.

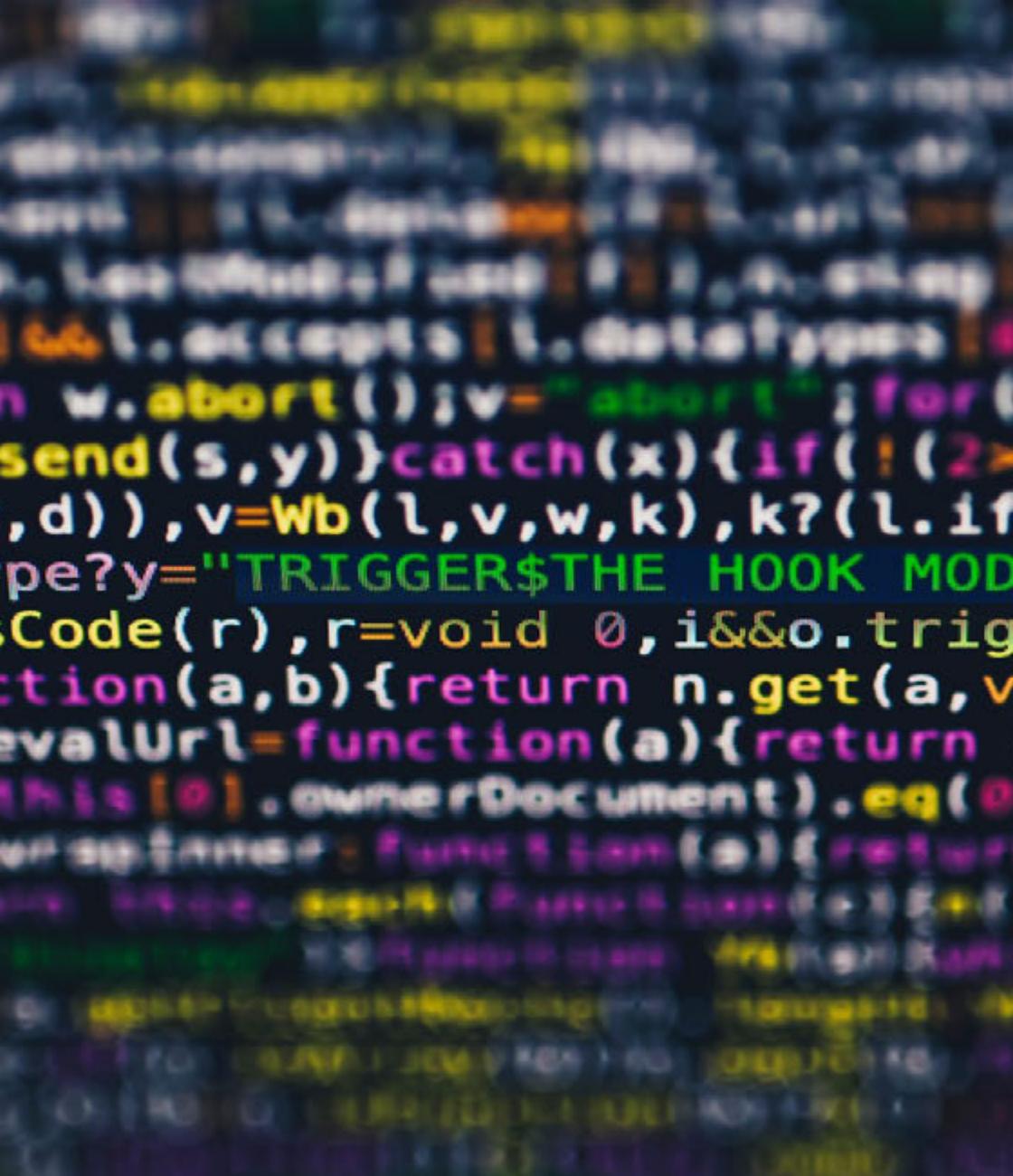
CNE / NALLO

On doit dire merci à qui ? Mais qui fait le boulot, ce sont les salarié-e-s. Il ne faut pas oublier. Le donneur d'ordres va faire son pognon, mais c'est nous qui souffrons de burnout, du stress. Au niveau de la déclaration fiscale, en Belgique, on peut toujours la faire par écrit. Je ne vais pas remercier le donneur d'ordre parce que grâce à lui, j'ai un travail. Il doit nous remercier, parce que grâce à nous la boîte elle tourne. C'est dans ce sens-là que cela doit aller.

Il faut arrêter aussi de parler de la compétence. La compétence c'est le savoir être et la qualification c'est le savoir-faire. Ici on nous demande d'avoir des compétences pour que les patrons puissent nous évaluer. C'est de la langue de bois. Je vous invite à lire George Orwell sur la nouvelle manière qu'à l'employeur pour s'exprimer. Aussi on ne dira plus d'une personne qu'elle a été licenciée mais qu'elle est défavorisée. C'est donc de sa faute. Pourtant elle a bien été virée par son employeur. C'est leur nouveau langage. Parlons de qualifications, de métier. Les compétences, ce n'est qu'un système qu'on évalue.

Secrétaire fédéral

Au nom de la Fédération, je me permets de remercier tous les intervenants à cette journée ainsi que tous les participants. Je vous souhaite bon retour.



Conclusions



LECHAT Noël

Sécrétaire général à la Fédération CGT des Sociétés d'Etudes

Cette journée clôt le travail effectué dans le cadre du Fonds Social Européen concernant l'impact du numérique dans les centres d'appels. Et il faut appréhender ce travail comme un élément supplémentaire de notre réflexion sur le numérique. Il était important d'articuler des analyses générales que nous ne manquons pas d'avoir, à des analyses sectorielles afin d'éviter de nous confiner dans des abstractions.

C'est donc dans ce cadre, qu'après avoir traité du cas de l'expertise comptable, nous avons décidé de comprendre l'enjeu du numérique pour les centres d'appels avec bien entendu, la mise en perspective de réponses syndicales.

Cette journée n'avait d'autre ambition que de débattre, d'échanger sur ce que l'on entend par impact du numérique et d'en appréhender les conséquences. Beaucoup de choses ont été dites par les uns et par les autres. Sans développer, certains ont reproduit, peut-être inconsciemment, et comme évident, des discours sur des processus qui font pourtant encore débat.

Nous allons simplement en souligner deux : la révolution industrielle et les gains de productivité. Peut-on apprécier le numérique comme une nouvelle révolution industrielle ? Rien n'est moins sûr quand on compare l'émergence de cette nouvelle technologie aux révolutions industrielles antérieures, il ne semble pas qu'elle en ait les caractéristiques... ne serait-ce qu'au regard du processus de destruction/création d'emplois et de la logique de déversement. Deux remarques s'imposent par ailleurs. D'une part, le capitalisme est jalonné de progrès technologiques dans son histoire. Il n'est pas irraisonnable d'émettre l'hypothèse que le numérique est simplement un progrès technologique parmi d'autres. D'autre part, le numérique a émergé au moment où, à la fois la mondialisation se veut être le nouvel horizon indépassable du capitalisme et où la politique néolibérale, par essence antisociale, a fait place au Keynésianisme. Ces éléments sont loin d'être anodins.

Il en est de même en ce qui concerne les gains de productivité. Une révolution tech-

nologique où les gains de productivité, au mieux, stagnent est problématique. Certains nous expliquent que ceux-ci existent mais ne sont pas visibles parce que non prise en compte par le système. C'est bien là le problème. Nous ne nous étendrons pas plus sur l'ensemble de ces questions. Ce n'est pas le sujet. Mais il contextualise ce dernier d'où la nécessité d'en donner un aperçu.

La question de l'emploi avec un grand « E » a été notre préoccupation dans les études que l'on a menées sur les centres d'appels et dont cette journée en est le point d'orgue. Mais nous appréhendons ce travail comme une nouvelle étape dans la compréhension de ce qui se joue aujourd'hui et non avec une vision définitive et complètement tranchée. Nous savons qu'il faut faire preuve d'humilité au regard de la vitesse où les transformations se produisent. Pour autant, nous nous permettons en tant qu'organisation syndicale de transformation sociale de mettre en exergue quelques éléments de réflexion soit pour répondre ou soit pour confirmer/infirmier un certain nombre de réflexions que nous avons entendu durant cette journée, tout en évitant de sombrer dans des certitudes.

Les études sur la destruction d'emploi liée au numérique ne peuvent être balayées d'un revers de main. Nous serions les seuls à le faire. Il faut les prendre pour ce qu'elles sont. Quel que soit la méthode, force est de constater que le solde en termes d'emplois est négatif. Ce qui varie est le nombre de destruction d'emploi réel. Cela signifie aussi qu'il va y avoir des synergies entre les secteurs d'activité ... y compris ceux qui vont se créer. Mais en même temps, des métiers vont se transformer et d'autres vont s'adapter aux nouvelles compétences nécessaires désormais pour l'exercer. Il s'agit d'un processus différencié pour chaque profession. Il faut aussi mettre à l'actif de la recomposition de l'emploi, à la fois sa polarisation et ses effets sur l'essence du travail.

Toutes ces tendances et processus mériteraient que l'on s'y attarde. Nous en avons abordé quelques-unes dans nos publications fédérales. Et nous allons bien entendu, continuer.

Dans ce cadre, concernant les centres de relation clients, nous avons quelques hypothèses de réponse syndicales, s'il en est. Celles-ci articulent réduction du temps de travail et formation professionnelle.

Sur le premier élément, je me contenterais de préciser que c'est une revendication que nous portons depuis des années. Les progrès technologiques permettent de

libérer du temps pour faire autre chose. Encore que le travail gratuit lié à un certain nombre d'outils numériques remet en question la séparation travail/non travail au sens où on l'entendait hier. En réalité, la gestion du temps et de son partage reste d'une brûlante actualité. C'est la bataille qu'il faut mener.

La formation professionnelle est, contrairement à ce qui a été dit par certain-e-s, un enjeu important. La CGT en a d'ailleurs toujours fait un axe revendicatif important. En ce qui nous concerne ici, il s'agit à la fois :

- Que les salarié-e-s aient les compétences numériques nécessaires. Cela nécessite de revisiter d'une certaine façon, le référentiel métier afin d'examiner ces derniers.
- De travailler à des passerelles destinées à changer de profession au regard de la « *destruction* » d'emploi possible dans ce secteur.

De ce point de vue, nous avons les outils pour le faire, même si la dernière réforme de la formation professionnelle n'aide pas. Il faut dégager des moyens financiers et travailler à des parcours professionnels dans le secteur et transverses. C'est un travail nécessaire si nous ne voulons pas « *subir* » les conséquences du numérique. La CGT doit être à l'initiative.

QUEL AVENIR POUR LES SALARIÉS DES
CENTRES D'APPEL ?

APPELEZ
LA FÉDÉRATION
CGT DES SOCIÉTÉS
D'ÉTUDES!

VITE!!



-FAVOUR-



Pour en savoir plus...

Pour celles et ceux qui souhaitent approfondir le sujet, nous vous conseillons les lectures suivantes :

Sur le Internet



« *Numérique et emploi dans les centres d'appels* » – Fédération CGT des Sociétés d'Etudes / SYNDEX, Février 2015

<https://www.soc-etudes.cgt.fr/info-branches/etudes/numerique-et-emploi-dans-les-centres-d-appels/>



« *En direct du Forum Social Mondial n°4 : NTIC et conditions de travail au menu* » du 28 mars 2013

<https://www.soc-etudes.cgt.fr/nos-outils/nos-publications/en-direct-du-fsm/en-direct-du-fsm-n4-ntic-et-conditions-de-travail-au-menu/>



« *Dématérialisation et inégalités d'accès aux services publics* » du 14 janvier 2019

<https://www.defenseurdesdroits.fr/fr/rapports/2019/01/demataterialisation-et-inegalites-dacces-aux-services-publics>



« *Les services face aux enjeux de la digitalisation* » du 28 mars 2019

<https://www.soc-etudes.cgt.fr/info-branches/etudes/les-services-face-aux-enjeux-de-la-digitalisation/>



« *Brochure n°35 : Impact du numérique sur les métiers de la relation client* » du 4 septembre 2019

<https://www.soc-etudes.cgt.fr/nos-outils/nos-publications/brochures/brochure-n35-impact-du-numerique-sur-les-metiers-de-la-relation-client/>



« *Experience 2030 : The Future of Customer Experience is Now* » - Futurum Research — Octobre 2019

<https://futurumresearch.com/experience-2030-global-report-customer-experience/>



« *La transition numérique dans les centres d'appel : Quelles perceptions des salariés ?* » du 21 novembre 2019

<https://www.soc-etudes.cgt.fr/info-branches/etudes/la-transition-numerique-dans-les-centres-dappel-queelles-perceptions-des-salaries/>



« *Impact du numérique sur les métiers de la relation client : L'avis des acteurs* » du 21 novembre 2019

<https://www.soc-etudes.cgt.fr/info-branches/etudes/impact-du-numerique-sur-les-metiers-de-la-relation-client-lavis-des-acteurs/>



« *Rapport d'information fait au nom de la délégation sénatoriale à la prospective sur robotisation et emplois de service* » - Sénat français — 28 Novembre 2019

<https://www.senat.fr/rap/r19-162/r19-1621.pdf>

En librairie



« *Les centres d'appels : Un secteur en clair-obscur* » — de Noël LECHAT et Jean-Claude DELAUNAY — Editions L'Harmattan, Novembre 2003



« *Un monde meilleur : et si l'intelligence artificielle humanisait notre avenir ?* » — de Hervé CUILLANDRE — Editions Maxima, Avril 2018



« *En attendant les robots – Enquête sur le travail du clic* » — de Antonio A. CASILLI — Editions Seuil, Janvier 2019



« *Le travail n'est pas une marchandise : Contenu et sens du travail au XXIe siècle* » — de Alain SUPIOT — Edité par le Collège de France, Septembre 2019



« *Après l'intelligence artificielle et la robotisation : remettre l'humain au cœur du monde* » — de Hervé CUILLANDRE — Editions Maxima, Octobre 2019

Les Brochures précédentes

Brochure n°1 – La GPEC

Brochure n°2 – La crise économique d'est eux, la solution c'est nous !

Brochure n°3 – Les restructurations d'entreprise

Brochure n°4 – Décalogue pour une rédaction non sexiste

Brochure n°5 – Portraits de Marc

Brochure n°5 BIS – HORS-SERIE – Le Front National ou l'imposture sociale

Brochure n°6 – Sondage, Centres d'appels et Informatique

Brochure n°7 – D'une conception du syndicalisme... A une démarche syndicale

Brochure n°8 – De la question des déficits... Quelques éléments d'analyse et de réponse

Brochure n°9 – Le télétravail

Brochure n°10 – Les textes du 9^{ème} congrès de la Fédération des Sociétés d'Etudes

Brochure n°11 – La grande conférence sociale

Brochure n°12 – Comprendre l'évolution du secteur des SSII et connaître ses fondamentaux pour mieux lire et décrypter les discours des fédérations patronales et des directions

Brochure n°13 – Analyse sectorielle

Brochure n°14 – Premier Bilan de la feuille de route sociale

Brochure n°15 – Guide la comptabilité à usage des syndicats

Brochure n°16 – Bureaux d'Etudes, Coût du capital et SSII

Brochure n°17 – Centres d'appels / Sondage

Brochure n°18 – Abécédaire - 1^{ère} Partie

Brochure n°19 – Combattre le projet de loi Macron

Brochure n°20 – L'hyper féminisation du secteur des centres d'appels

Brochure n°21 – Rapport Combrexelle

Brochure n°22 – L'accord sur le temps de travail

Brochure n°23 – Abécédaire - 2^{ème} Partie

Brochure n°24 - Les violences faites aux femmes

Brochure n°25 - Forfait jours

Brochure n°26 - La compétitivité

Brochure n°27 - 10^{ème} Congrès fédéral - Nos orientations

Brochure n° 28 - L'impact du numérique sur l'emploi et le travail - 1^{ère} partie

Brochure n°29 - L'impact du numérique sur l'emploi et le travail - 2^{ème} partie

Brochure n°30 - Le CSE

Brochure n°31 - Pour un numérique au service des salarié-e-s : Enjeux et défis de la digitalisation

Brochure n°32 - L'Expertise comptable face au défis du numérique

Brochure n°33 - Assises du numérique - Experts comptable

Brochure n°34 - Elections CSE mode d'emploi

Brochure n°35 - Impact du numérique sur les métiers de la relation client

Brochure n°36 - La réforme de la formation professionnelle

ASSISES DU NUMÉRIQUE DANS LES CENTRES D'APPELS

NOUS NE SOMMES
PAS DES


ROBOTS

LUTTONS POUR UNE
RELATION CLIENT PLUS

HUMAINE

ANALYSER, S'INFORMER ET SE FORMER