

*Impact du numérique sur les métiers de la
relation client*

L'avis des acteurs



Novembre 2019

Table des matières

Des impacts sur le fonctionnement opérationnel : une transformation des compétences... ..	4
... qui passe par la formation des salariés... ..	5
... Et par des difficultés liées à un fort turnover et au recrutement	8
En conclusion	10
L'étude de l'EDEC résume les différentes phases nécessaires afin d'assurer la transition numérique et de maintenir l'employabilité des salariés :	11

Rappel des enjeux RH autour de la transformation numérique dans les centres d'appel :

- ✓ **Ajuster et enrichir les actions de formation** : accompagner le parcours professionnel des salariés 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'appel pour permettre que la transformation dont il a la responsabilité soit réalisée dans un contexte bénéfique pour l'ensemble des salariés concernés.

Six entretiens ont été réalisés dans le cadre de cette étude. Nous avons pu échanger avec des représentants de la CGT, de la CFDT, de Sud, du SP2C, de l'AFRC et de l'AGEFOS.

Des impacts sur le fonctionnement opérationnel : une transformation des compétences...

Dans le domaine de la relation client, l'introduction des nouvelles technologies numériques a fait évoluer les tâches et compétences de conseillers en réduisant le volume des actes de 1ers niveaux et en développant d'autres types de contact, notamment écrit, comme le montre le développement du Community management. A ce titre, l'évolution du terme « *centre d'appel* » vers celui de « *centre de contact* » démontre pour les représentants patronaux la diversification des emplois et des compétences déjà entamée depuis plusieurs années, même si le téléphone reste le 1^{er} poste de relation client.

Autre axe de développement des outils numérique, l'Intelligence Artificielle permet de traiter des questions relativement simples (*via les chatbots, assistants vocaux etc.*), et leur usage reste selon les représentants patronaux encore limité à ce stade. L'utilisation de cette technologie, entre autres outils du type deep-learning, par exemple a vocation à permettre de mieux connaître les besoins des consommateurs et personnaliser davantage le service client, afin de se démarquer via l'expérience client. Elle pourrait ainsi créer des opportunités de développement pour le secteur de la relation client, via le développement de contact client

mieux ciblé, et donc de plus grande rentabilité de la prestation vendue, dans de nombreux secteurs comme le tourisme (*voyages sur mesure*), le commerce et les services.

Ces évolutions ont pour conséquence d'apporter plus de valeur ajoutée au travail effectué par les téléconseillers, qui peuvent à terme superviser les conversations et y ajouter de la « *valeur humaine* » (*empathie, intelligence humaine etc.*) ou définir l'offre la plus adaptée au besoin implicite du client.

« Il faut libérer les salariés des tâches simples pour en effectuer des plus complexes et aller davantage vers du service client. »

L'intégration des chatbots dans le cadre du métier de téléconseiller semble être perçue de manière plutôt positive par une majorité de salariés selon certains représentants de syndicats salariés. Selon leur utilisation, ces outils peuvent permettre d'accéder à de meilleures conditions de travail : les échanges sont plus longs avec le client et cela rend l'interaction plus intéressante pour un certain nombre de téléconseillers.

Les syndicats de salariés observent de leur côté une évolution des métiers dans les centres d'appel, mais le changement de la prise en charge de certaines tâches reste relativement lent. La question de l'offshoring de certains traitements est pourtant posée :

« Au niveau des télécom, les traitements de 2^{ème} et 3^{ème} niveaux sont de plus en plus souvent effectués à l'offshore. Selon le patronat, pour rester en France il faut monter en gamme. »

L'introduction de l'Intelligence Artificielle, des « *robots* » est par ailleurs freinée par un manque « *d'acceptation sociale* ». Pour certains syndicats de salariés, l'ultra robotisation de la relation client pourrait donner une mauvaise image de celle-ci, et mettre en péril la personnalisation du service client recherchée.

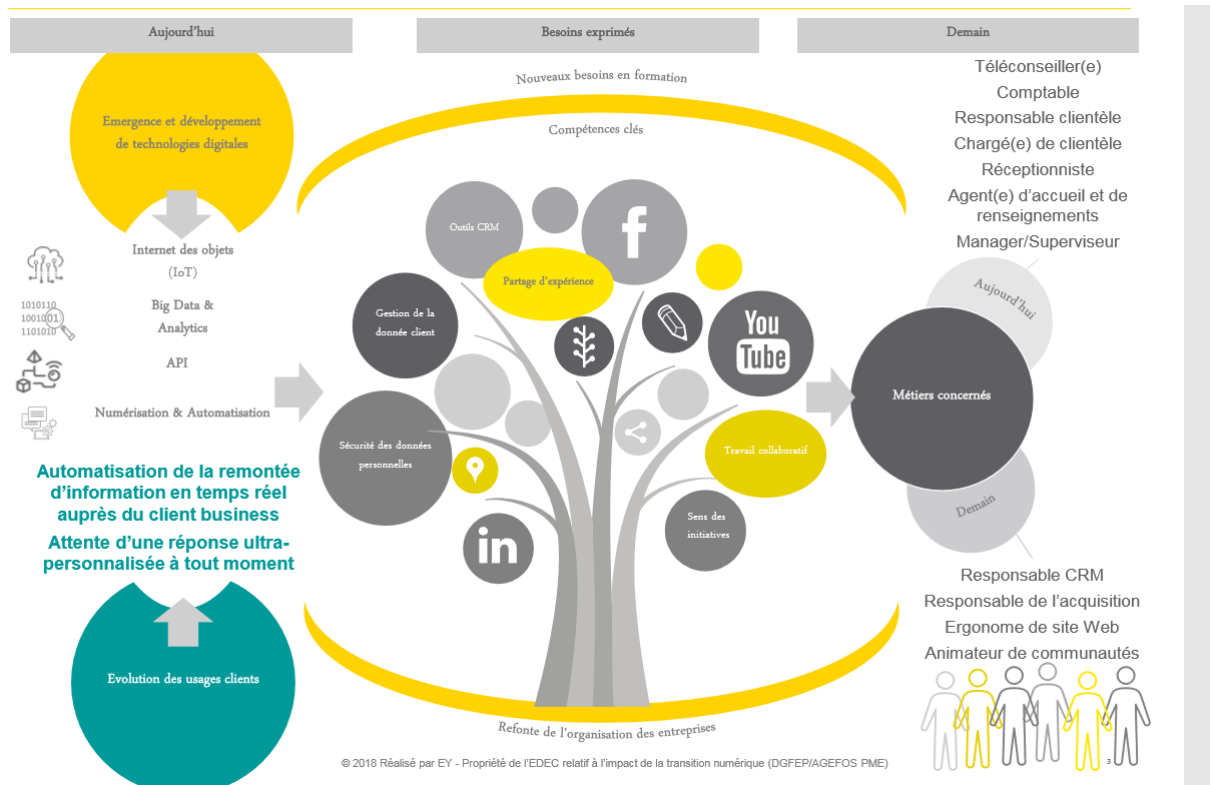
... qui passe par la formation des salariés...

Comme l'indique le schéma de la synthèse de l'EDEC¹ numérique pour la branche des prestataires de Services, la formation est au cœur de la transition numérique au sein des centres d'appel. Une démarche prospective est préconisée afin de permettre aux entreprises de la branche Prestataires de services du secteur tertiaire de réussir leur transition numérique.

Dans un contexte de transition numérique, les représentants du patronat parlent de « *téléconseiller augmenté* ». Cette évolution nécessite un **accompagnement via des formations, et un temps d'adaptation aux outils numériques**. En effet, cette transformation

¹ 2018 Réalisé par EY - Propriété de l'EDEC relatif à l'impact de la transition numérique (DGFEF/AGEFOS PME)

est parfois effectuée dans un laps de temps très court, ne permettant pas aux salariés d'intégrer et mettre en pratique de telles connaissances.



La formation des salariés dans les centres d'appel, suite à la mise en place de nouveaux outils numériques et à l'évolution des compétences attendues chez les salariés, doit être traitée à différents niveaux : celle des téléconseillers, des formateurs et des managers.

De plus, des préconisations ont été effectuées lors de rencontres entre les représentants du patronat et des salariés afin d'accorder une **importance particulière aux personnes en poste depuis longtemps**. En effet, ces salariés, de plus en plus nombreux dans un secteur qui peine à recruter, pourraient davantage être fragilisés par la transition numérique et peuvent nécessiter un accompagnement et un temps d'adaptation plus important afin de garantir leur employabilité.

Cette population, en moyenne plus âgée et souvent moins diplômée est identifiée comme plus sensible dans le cadre de la montée en gamme dont font l'objet de nombreux postes de téléconseillers.

L'arrivée de nouvelles technologies nécessite une politique de formation qui peut être difficile à mettre en œuvre sur une période courte.

En effet, le fort niveau de turnover auquel font face les centres d'appel engendre des **difficultés en termes de disponibilité des salariés pour effectuer de telles formations**. Les sessions de formations peuvent s'effectuer sur plusieurs jours et certaines plateformes sont déjà en sous-effectif et ne pourraient remplir leur mission actuelle.

Enfin, une certaine réticence peut être observée dans la mise en place de longues sessions de formation car cela peut **générer des pertes de revenu** (*notamment au niveau des primes perçues*) sur des niveaux de salaire de base souvent proches du Smic.

L'accompagnement des salariés par le biais de la formation nécessite d'importants moyens sur différents points :

La qualité des formations effectuées

La disponibilité des salariés

Le temps d'adaptation nécessaire pour que ces formations soient appliquées

Par ailleurs cette montée en compétence des salariés doit être faite sur plusieurs plans :

L'aspect technique à travers la maîtrise du nouvel outil numérique

La maîtrise de l'écrit pour les salariés ayant une forte ancienneté et étant peu diplômés. Cette compétence peut être requise sur les chatbots et autres outils.

La transition numérique s'effectuera plus rapidement si les salariés sont formés en masse, mais cela demande tout de même un temps d'adaptation aux nouveaux outils et des moyens, parmi lesquels la disponibilité des salariés est probablement le facteur le plus important.

Cependant, les effets induits par la loi « *pour la liberté de choisir son avenir professionnel* » promulguée en septembre 2018 pourraient rendre plus difficile le financement et la mise en œuvre des actions nécessaires, notamment pour les PME du secteur, confrontées à un changement de cadre pour l'obtention des financements, qui passent à un niveau territorial, et à un allongement des durées de formation nécessaires pour développer les compétences comportementales liées aux nouveaux modes de contact client (*soft skills*).

« La réforme de la formation professionnelle a fait passer le dossier du numérique au second plan des négociations, alors que le diagnostic de l'EDEC Numérique est prêt et montre des besoins d'évolution des compétences pour des tâches plus complexes et des solutions de contact client différenciantes »

Cependant, cette réforme favorise le développement de nouveaux outils comme l'AFEST (*actions de formation en situation de travail*) ou la possibilité de mise en place de centres de formations d'apprentis sous l'égide des entreprises.

Le recours à ces outils, s'il peut répondre aux problématiques des acteurs du secteur, comme le montre le souhait du SP2C de voir se créer un CFA association prestataires et donneurs d'ordre, demandent, on le voit, que les partenaires sociaux se saisissent du sujet et encadrent les outils et modalités de leur mise en œuvre pour garantir aux salariés un réel développement et une reconnaissance officielle de leurs compétences.

... Et par des difficultés liées à un fort turnover et au recrutement, sans revalorisation salariale réelle et remise en question des conditions de travail

Les représentants côté patronal et salarial s'accordent en effet sur le fait que la revalorisation de l'expérience client doit passer par une **revalorisation des métiers dans les centres d'appel, et notamment du métier de téléconseiller**. Néanmoins, les représentants du patronat soulignent des difficultés liées aux donneurs d'ordre, dont les demandes reflètent de plus en plus d'**injonctions contradictoires**. En effet, il s'agit de faire monter en gamme la relation client sans pour autant changer la rémunération du service et donc y mettre davantage de moyens financiers.

« N'importe qui peut monter en gamme si on y met les moyens financiers. »

Ainsi, les **niveaux de salaires restent toujours proches du SMIC**, pour un niveau d'exigence plus important et des **conditions de travail toujours difficiles** (*horaires, système d'écoute, classements etc.*). L'évolution de la grille salariale reste le sujet de négociation majeur avec le patronat pour l'ensemble des représentants de salariés interrogés, dans un contexte où les donneurs d'ordre continuent à peser sur les **tarifs** et intègrent les **gains de productivité** liés au développement du recours aux outils numériques dans l'équation budgétaire.

Par ailleurs, les centres d'appel font face à des **niveaux de turnover très élevés, et le besoin de recrutement reste freiné par le manque d'attractivité du secteur, tant sur le plan de la valorisation des emplois que des parcours professionnels proposés**. Il est difficile de trouver des candidats, ne serait-ce que pour remplacer les départs, notamment dans des bassins d'emplois dynamiques où des candidats qualifiés trouveront plus facilement un poste mieux rémunéré avec des conditions de travail plus favorables.

« Avant, les emplois du secteur était des tremplins vers des postes à responsabilité, il était possible de devenir directeur de site sans diplôme initial. Cela restera vrai, mais dans des proportions moins fortes, cela peut nourrir un manque d'attractivité »

Les exigences sur les postes à pourvoir sont revues à la hausse. Une attention de plus en plus importante est portée au niveau du recrutement sur les compétences rédactionnelles des candidats. Or, le manque d'attractivité de la relation client, notamment en termes de rémunération, pousse les personnes qualifiées à se tourner vers d'autres secteurs.

La polyvalence et le niveau de compétence désormais exigés dans le cadre du recrutement est source d'inquiétude pour les syndicats de salariés, d'autant plus que les niveaux de salaire sont un vrai frein pour les candidats et stigmatisent le secteur. Sans revalorisation effectuée

au niveau des donneurs d'ordre, la revalorisation des salaires sera difficile, voire impossible et pourra confronter à termes le secteur à une impasse faute de candidats.

Pour autant, les représentants patronaux sont parfois enclins à penser que l'arrivée de nouvelles technologies peut être un moyen de fidéliser les salariés en les faisant évoluer dans le cadre de leur métier. Néanmoins, cela ne peut se faire sans un réel accompagnement en termes de formation, ni sans une revalorisation salariale des salariés ayant monté en compétence. Or les effets de la réforme de la formation pourraient se révéler néfastes sur ce sujet, notamment en ce qui concerne les TPE et PME avec une action à mener au niveau des territoires pour assurer le financement des plans d'accompagnement des salariés.

Les organisations patronales font le pari du développement de compétences en relation client plus larges, spécifiques et valorisables. Le développement par les partenaires sociaux de la branche du certificat de compétences des services « *Relation Client* » (CCS-RC), en cours de validation par le Conseil National des Certifications Professionnelles, va dans ce sens, en définissant et en valorisant une cartographie des compétences propres au métier et transférables dans le secteur ou en dehors.

Le cas des encadrants doit également faire l'objet d'une attention particulière. En effet, une forte majorité d'entre eux sont, selon l'estimation du SP2C, issus des fonctions opérationnelles et demandent en conséquence un effort de formation spécifique. Des modules pour les coachs et superviseurs sont développés avec l'AFPA, mais les compétences restent, y compris du point de vue patronal, insuffisamment valorisées. Le cas des directeurs de site fait lui aussi l'objet d'attention, car il demande le développement de connaissances et compétences B2B2C, pour lesquels il n'existait pas de cursus d'études adapté. Le développement d'un BTS est un 1^{er} pas, mais qui ne permet pour l'instant pas de poursuite d'étude et donc une valorisation formalisée des compétences développées vis-à-vis des autres secteurs vers lesquels les salariés concernés pourraient postuler pour poursuivre leur carrière, les opportunités de développement des politiques commerciales liées à la relation client se développant en direct chez les donneurs d'ordre, dans tous les secteurs de l'économie.

En conclusion

Le développement des outils numériques implique des changements structurants pour les acteurs de la relation client : montée en gamme des solutions proposées, développement de nouvelles compétences et valorisation des parcours professionnels dans un secteur qui subit de réelles difficultés d'attractivité des candidats de plus en plus qualifiés dont il a besoin.

Les évolutions déjà à l'œuvre dans l'organisation des entreprises de relation client vont dans le même sens, comme le montrent

- ✓ Le développement d'acteurs issus des rapprochements successifs, et développant des filiales en charge des solutions numériques
- ✓ L'intégration dans les équipes de nouvelles générations de salariés, qui présentent d'autres attentes vis-à-vis de leur emploi,
- ✓ L'évolution du rôle des personnels d'encadrement vers des fonctions d'accompagnement plus que de gestion du personnel,
- ✓ Mais aussi l'évolution des indicateurs de performance intégrant davantage de mesure de la qualité et plus uniquement des indicateurs quantitatifs.

La réforme de la formation professionnelle de 2018 constitue un point d'inquiétude alors que le diagnostic des besoins est posé : comment les acteurs pourront-ils être accompagnés efficacement dans un contexte d'assouplissement des notions de formation et de refonte du modèle de financement et du rôle, des missions et de l'organisation de l'acteur institutionnel en charge de la formation pour la branche ?

Les chantiers de professionnalisation et de reconnaissance des compétences de la relation client demandent une volonté politique de l'ensemble des partenaires sociaux de la branche.

Nous tenons à remercier l'ensemble des personnes représentant leurs associations et leurs organisations pour avoir donné un peu de leur temps pour répondre à nos interrogations pour avoir donné un peu de leur temps pour répondre à nos interrogations sur nombre d'aspects qualitatifs.

L'étude de l'EDEC résume les différentes phases nécessaires afin d'assurer la transition numérique et de maintenir l'employabilité des salariés :

Anticipation :

1. Réaliser une veille réglementaire au niveau des branches professionnelles afin de sensibiliser les professionnels aux évolutions à venir du fait de la régulation numérique (ex. RGPD)
2. Développer la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au niveau territorial (GPECT) sur les métiers numériques ou en voie de digitalisation

Sensibilisation :

3. Organiser des cycles de rencontres mensuels entre les dirigeants de TPE/PME d'une famille de métiers et des experts du numérique

Formation :

4. Co-construire avec les branches professionnelles et des experts du numérique, des programmes de formation adaptés à la digitalisation des pratiques professionnelles
5. Créer de nouvelles certifications / Actualiser les certifications existantes afin d'intégrer les composantes numériques de chacun des métiers de la branche
6. Mettre en place au sein de l'entreprise, des mécanismes de formation intergénérationnelle sur les sujets digitaux
7. Mettre à la disposition des potentiels certificateurs publics et privés, les référentiels métiers incluant les impacts sur les compétences induits par la transition numérique
8. Définir un référentiel d'évaluation et de labellisation des compétences digitales
9. Faire de l'entretien annuel/entretien professionnel un déclencheur de formation en matière de mise à niveau ou de développement des compétences numériques du salarié

Investissement :

10. Mettre à disposition des entreprises des outils « clés en main » pour établir leur diagnostic RH et formuler leurs besoins en compétences et en emplois numériques
11. Créer une plateforme recensant les outils digitaux existants par thématiques métiers, ouverte à l'évaluation des professionnels utilisant ces outils
12. Sensibiliser les dirigeants d'entreprise à l'intérêt économique des outils mutualisés et des plateformes partagées



Fédération CGT des Sociétés d'Etudes

Case 421 – 263, rue de Paris – 93514 MONTREUIL Cedex –

Tél : 01 55 82 89 41 – Fax : 01 55 82 89 42

E-Mail : fsetud@cgt.fr – Site Internet : www.soc-etudes.cgt.fr