SOCIÉTÉS D'ÉTUDES
la cgt
CENTRES D'APPELS

NUMÉRIQUE ET EMPLOI DANS LES CENTRES D'APPELS

Fédération des Sociétés d'Etudes

263, rue de Paris — Case 421 — 93514 Montreuil Cedex

Téléphone : +33 1 55 82 89 41 — Fax : +33 1 55 82 89 42

Courriel : ccnpresta@cgt.fr — Site Internet : www.soc-etudes.cgt.fr

Afin de préparer au mieux notre intervention dans le cadre de l'atelier portant sur « L'évolution des télécommunications et des centres d'appels : numérisation concurrence internationale, crise économique … quel effet sur l'entreprise et les employées et les employés ? » qui se tiendra le 26 mars 2015 dans le cadre du Forum Social Mondial de Tunis, nous avons sollicité le Cabinet SYNDEX afin de nous réaliser une étude prospective sur l'incidence du développement du numérique sur l'avenir des centres de contact.

En février 2015, Teleperformance Egypte a annoncé l'ouverture d'un centre de contact virtuel à Dubaï Internet City. Celui-ci permettra au groupe de mettre en relation les clients dans la région du Moyen-Orient mais aussi de l'Europe et de l'Afrique du Nord directement avec le centre de contact du Caire.

Deux centres de contacts externalisés se connectent ainsi dans des pays dits émergents, pour servir des clients internationaux via une stratégie multicanale. Cette innovation illustre la transformation des centres de contacts suite aux avancées technologiques, à la mondialisation des échanges et aux changements de profil des consommateurs.

Or cette évolution risque d'avoir des conséquences pour les salariés du secteur. En effet, la mise en concurrence des salariés à l'échelle mondiale risque de donner lieu à des suppressions d'emplois potentiellement massives face à l'émergence du numérique et à des conditions de travail toujours difficiles, les salariés devront être en mesure de s'adapter sous peine de perdre leur emploi. Les perspectives pour les salariés les moins qualifiés sont donc inquiétantes comme l'envisagent plusieurs études.

Le numérique au cœur de l'économie

L'économie numérique pour répondre aux attentes des nouvelles générations

La « *génération Y* », née entre les années 1980 et 2000, est notamment définie par son rapport au numérique : bercée par l'informatique, l'électronique et les jeux vidéo dont elle a une maîtrise presque intuitive, elle est aussi appelée génération des « *digital natives* » aux Etats-Unis.

Cette évolution influence les modes d'interaction privilégiés par ces individus, et ce au détriment du téléphone : aujourd'hui, d'après l'étude de Dimension Data, le téléphone est devenu le 4ème mode de communication seulement derrière la messagerie électronique, les médias sociaux et les applications sur smartphone.

L'ensemble de la population est concerné par ces changements et les consommateurs tendent globalement à s'émanciper des modes de communication traditionnels pour aller vers divers autres canaux tels que le chat, la vidéo ou les médias sociaux tels Facebook ou Twitter.

Ces nouvelles habitudes commencent à être prises en compte par les entreprises dans l'appréhension de la relation client.

Puisque les nouvelles générations auront tendance à se tourner vers les réseaux sociaux ou à privilégier

Age profile	Phone	Electronic messaging (e.g. email, SMS)	Social media	Smartphone application	Paper mail	Don't know
Silent generation (born before 1944)	55.6	6.6	0.7	0.3	17.2	38.0
Baby boomers (born between 1945 - 1960)	59.6	22.5	3.5	3.0	13.4	33.8
Generation X (born between 1961 - 1989)	46.3	44.1	20.7	17.2	9.6	33.4
Generation Y (born after 1990)	29.4	42.3	36.4	31.9	5.9	33.1

Source: Dimension Data, Global contact centre benchmarking 2013/2014

la messagerie instantanée pour leurs échanges, les centres de contacts devront adapter leurs activités et multiplier les canaux de communication accessibles. Les salariés des centres de contacts seront donc les premiers touchés par cette évolution comportementale qui aura pour effet de limiter le nombre de salariés nécessaire pour gérer la relation et d'intensifier le travail des salariés restants.

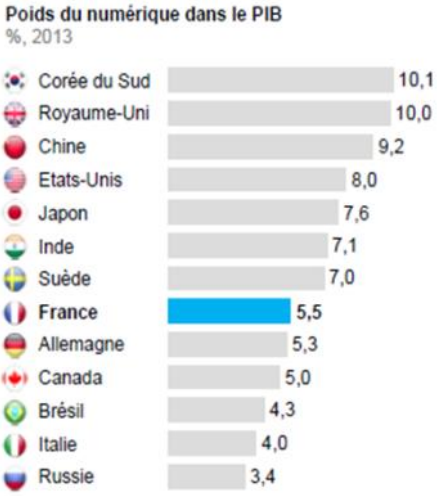
Le numérique se diffuse dans tous les secteurs de l'économie

En ce début d'année 2015, Guillaume Pépy a annoncé la transformation digitale de la SNCF : les objectifs sont ambitieux et concernent aussi bien l'amélioration de procédures internes comme la maintenance des voies ferrées à l'aide de tablettes que les services aux voyageurs via de nouvelles applications.

L'image de cette entreprise historique entreprenant une telle révolution démontre l'importance stratégique prise par le numérique: l'essor du numérique va au-delà d'une frange de la population et affecte désormais tous les secteurs de l'économie, représentant une part non négligeable du PIB de certains pays.

L'économie numérique est une filière. Mais elle est bien plus que ça. Elle est envahissante. Elle se diffuse dans tous les secteurs de l'économie, même les plus inattendus et les plus éloignés. Les pêcheurs sénégalais bénéficient désormais de la connaissance en temps réel des prix pratiqués sur les marchés grâce à des services SMS, ce qui leur permet de négocier avec les commerçants. Les Kényans ont accès à des services bancaires via leur téléphone, chose inimaginable auparavant. C'est ce phénomène de diffusion du numérique que l'on peut qualifier de numérisation de l'économie.

Mais tout n'est pas rose. Le numérique crée, détruit et transforme



Source : McKinsey & Company. Accélérer la mutation numérique des entreprises : un gisement de croissance et de compétitivité pour la France

les emplois. Ce mouvement, facilité par la mondialisation des échanges et la mobilité des capitaux induit de lourdes conséquences pour les salariés :

- Mise en concurrence des salariés à l'échelle mondiale,
- Mise en concurrence des systèmes fiscaux et sociaux,
- Remplacement de salariés par la l'automatisation voire l'automatisation de certaines tâches.

Les entreprises sont ainsi libres d'arbitrer entre les pays voire les continents ce qui donne lieu à du dumping fiscal et social, à des restructurations et à des délocalisations d'emplois qualifiés ou non vers les pays émergents.

Ainsi, la diffusion du numérique a bénéficié aux économies émergentes dans la mesure où le PIB – plus faible – et les emplois se sont accrus. Les économies les plus avancées (*Amérique du Nord et Europe de l'Ouest*) ont quant à elles concentré environ 29 % de la croissance du PIB générée par le numérique, mais seulement 9 % de la création des emplois associés.

L'économie numérique en France

Le **cœur de l'économie numérique** représente 5,5 % du PIB et 3,7 % de l'emploi (*technologies de base et infrastructures, services de télécommunications, application et services numériques, économie du net*)

Les **secteurs transformés par la numérisation de l'économie** constituent 12 % du PIB (*édition, presse, musique, production audiovisuelle, finance, assurance, publicité, R&D, voyagistes…*)

Les secteurs qui ont dégagé des gains de productivité significatifs grâce à l'intégration des TIC, mais **sans avoir été profondément transformés par le processus de numérisation**, représentent 60 % du PIB (*commerce et distribution, industrie automobile, équipement, chimie, administration, enseignement*)

Les **secteurs peu touchés** par le processus de numérisation ne représentent qu'un peu plus de 22 % du PIB (*agriculture, pêche, bois, services à la personne, restauration…*)

Table 1 : Digitization's impact on GDP and jobs, 2011

Region	Region Impact GDP Impact (US$ billons)	Number of jobs created
Africa	8.3	618,699
Commonwealt of independent States	11.8	340,820
East Asia and the Pacific	55.8	2,370,241
Eastern Europe	7.0	159,015
Latin America and the Caribbean	27.0	636,737
Middle East and North Africa	16.5	377,772
North America	25.3	167,650
South Asia	9.4	1,117,753
Western Europe	31.5	213,578
Total	192.6	6,002,266

Source : Booz & Compagny analysis

Les perspectives à long terme sur l'emploi

Deux études récentes, qu'il faut considérer avec prudence, ont ten-

té d'évaluer les conséquences de l'essor des technologies numériques sur l'emploi pour les années à venir.

Une étude britannique « *The future of employment : how susceptible are jobs to computerisation ?* » menée par des chercheurs de l'université d'Oxford conclut que « *47 % des emplois américains connaissent un très grand risque d'être automatisés à terme* » tandis qu'une autre réalisée par le cabinet Roland Berger « *Les classes moyennes face à la transformation digitale* » évoque, pour la France, « *42 % de métiers présentant une probabilité d'automatisation forte du fait de la numérisation de l'économie* » et « *3 millions d'emplois pouvant être détruits par la numérisation à l'horizon de 2025* ».

Pour aboutir aux 47%, les chercheurs de l'université d'Oxford ont tenté de modéliser la probabilité d'automatisation de plusieurs métiers sur le marché américain. Pour cela, ils ont identifié trois caractéristiques mesurables : créativité, intelligence sociale et capacité perceptive ou manuelle. Si l'intensité de ces caractéristiques est forte, alors la probabilité d'automatiser l'apprentissage, de développer une intelligence artificielle ou de robotiser une tâche sera plus difficile.

Les études s'accordent à dire que « *les bas salaires, associés aux faibles niveaux de qualification, sont les plus exposés, dans l'industrie comme dans le secteur tertiaire* » mais divergent concernant les classes moyennes. Le cabinet Roland Berger considère que celles-ci seront aussi exposées (*fonctions administratives en entreprise, métiers juridiques, fonctions d'encadrement intermédiaire…*) alors que les chercheurs d'Oxford pensent qu'elles seront moins affectées que le personnel moins qualifié.

Les inquiétudes mises en exergue par ces deux études poussent à s'interroger quant à l'avenir des salariés des centres de contacts. En effet, la majorité des travailleurs des centres de contacts est concernée par les évolutions technologiques du numérique, certaines de leurs tâches pouvant d'ores et déjà être automatisées : et c'est même le métier désigné par les chercheurs de l'université d'Oxford comme présentant la plus forte probabilité d'automatisation.

En France par exemple, la part du chiffre d'affaires réalisé sur le territoire national continue de représenter l'essentiel de l'activité du secteur (*73%*) mais elle se dégrade par rapport à l'activité délocalisée puisqu'elle s'élevait encore à 78% en 2010. En matière d'effectifs, la

tendance est identique : les centres de contacts représentent environ 100 000 emplois en France et à l'offshore, avec une baisse des effectifs en France (*-6% entre 2012 et 2013 ; -7% entre 2011 et 2012*) et une hausse à l'offshore. Une rupture a eu lieu en 2013 pour la première fois lorsque l'augmentation des effectifs à l'offshore (*+5.7%*) n'a pas été suffisante pour compenser la baisse en France, générant une légère baisse des effectifs totaux (*-0,9%*). Il s'agit là d'un point à surveiller de près et il convient de s'interroger sur le rôle éventuel de la numérisation dans cette tendance.

Horaires, salaires, flicage, tâches répétitives…

Les centres de contacts au cœur de la transformation numérique

Historiquement, l'activité des centres de contacts était internalisée par les entreprises et concentrée sur la relation téléphonique. Outre l'externalisation, la mondialisation et les innovations technologiques ont modifié le métier par :

- La délocalisation des centres vers des pays où la main-d'œuvre est moins chère - offshore ou nearshore selon la distance -.
- De nouveaux modes de communication : centres d'appels devenus centres de contacts via le chat, les webcalls ou encore l'interaction par les médias sociaux.
- Et une gestion plus fine de la performance et des interactions grâce au « *Big Data* ».

Les « *indicateurs clés de performance* » sont nombreux (*taux de décroché, temps d'attente, durée moyenne de traitement, taux de résolution au premier appel, niveau de satisfaction du client…*) et ont des incidences sur les salariés dont la performance est scrutée via la mesure des temps de communication ou de latence, mais aussi par des enquêtes de satisfaction post-appels. Ils permettent aux employeurs d'obtenir une intensification du travail et réduire les temps morts.

De plus en plus, sont évalués d'autres critères que la rapidité de prise en charge et la satisfaction client : par exemple, la capacité à transférer le contact vers le « *selfcare* » (*espace client, FAQ, communautés…*) afin de le pousser à trouver lui-même la réponse sur internet, mais aussi le taux de promotion intercanal pour augmenter la digitalisation de la relation client ou encore le taux de transformation (*ou de rebond*) afin d'améliorer les ventes.

Le traitement de cette masse d'informations a pour but de transformer la nature des centres de contacts, autrefois uniquement considérés comme des centres de coûts. Les salariés sont désormais en première ligne dans l'appréhension du comportement du consom-

mateur et se rapprochent des activités de marketing, ce qui se traduit par une intensification du travail, une complexification de leurs tâches mais aussi par un contrôle renforcé de leurs actions.

Une concurrence sévère entretenue par les donneurs d'ordre

Sur le marché français, les principaux clients des centres de contacts sont les acteurs de la téléphonie et internet (*plus de 50% du CA*) qui n'hésitent pas à exercer une pression importante sur leurs prestataires.

Ils représentent la plus grande partie de leur chiffre d'affaires et peuvent donc faire vaciller des entreprises, même solides. En 2014, la valeur de l'action Teleperformance a perdu jusqu'à 10% en un mois alors que les investisseurs craignaient la fin d'un contrat avec SFR.

En effet, les entreprises de la téléphonie et internet sont nettement plus importantes que les centres de contacts en termes de chiffres d'affaires : Free par exemple est le plus petit acteur des Télécom en France (*3,7 Mds€ alors qu'Orange dépasse les 40 Mds€*) mais dépasse le leader mondial des centres de contacts Teleperformance (*2,7 Mds€ en 2014*).

La comparaison de la profitabilité des entreprises des deux secteurs est sans équivoque. L'examen de l'EBITDA montre que les leaders des centres de contacts se maintiennent autour de 10% du chiffre d'affaires (*à titre d'exemple en 2013 : Teleperformance à 13.3%, Sitel à 9%, Convergys à 12%*) tandis que les opérateurs télécoms dégagent structurellement des taux très élevés en dépit de l'arrivée de Free sur le marché : Orange à 35%, Free à 32%, SFR à 27% et Bouygues à 19%. Le partage de la valeur ajoutée au sein de la filière penche nettement du côté des opérateurs.

Enfin, certaines entreprises jouissent de centres de contacts internalisés qui leur permettent de faire jouer la concurrence de manière encore plus forte entre centres internes et externes.

La position de prestataires face à des donneurs d'ordres puissants et nettement plus rentables est donc difficile pour les centres de contacts et pour leurs salariés. Le développement de nouveaux outils de mesure de la performance et les nouvelles tâches des salariés qui sont désormais à l'origine de la collecte d'informations réutilisables par le donneur d'ordre, peuvent permettre une valorisation nouvelle de l'activité des centres de

contacts.

Chiffres-clés

Marché mondial des centres de contacts : 305 Mds$

Marché externalisé : 79 Mds$ (26%)

- 51 Mds$ de gestion de l'interaction client

- 28 Mds$ sur le recouvrement de créances

Les leaders de ce marché sont le Français Teleperformance, l'Américain Convergys et l'Espagnol Atento. Mais ils représentent à eux trois une faible part du chiffre d'affaires des centres de contacts externalisés, le secteur restant extrêmement atomisé et en proie à des opérations de consolidations comme l'illustre le rachat par Convergys de Stream (*820 M$ de CA, 39 000 employés*) ou celui d'Aegis par Teleperformance (*400 M$ de CA, 19 000 employés aux Etats-Unis, aux Philippines et au Costa Rica*).

10 premières entreprises mondiales par CA 2012 (nombre de salariés)

1. Teleperformance (*149 000*)
2. Convergys (*125 000, rachat de Stream*)
3. Atento (*150 000*)
4. EGS (*40 000*)
5. Contax (*109 000*)
6. Sitel (*58 000*)
7. West Corporation (*35 000*)
8. Teletech (*40 000*)
9. Sykes (*48 000*)
10. Stream

Des centres d'appels aux centres de contacts multicanaux

Dans son étude « *The digital evolution journey of the contact centre* », le cabinet BearingPoint met en évidence six technologies qui permettent de réaliser la transition des centres d'appels traditionnels vers les centres de contacts améliorés (*« interactive engagement centres »*) qui vont transformer le métier.

Intelligent FAQ

Le consommateur recherche lui-même l'information dans une FAQ (*« Foire aux questions »*) et peut être aidé par un assistant virtuel (*bot*). Cette approche permet de diminuer les appels des consommateurs pour les questions les moins complexes.

Intelligent live chat

Ce type de conversation se distingue du chat traditionnel par l'accès à une information plus complète sur le client (*contexte, historique*). Cette approche permet de

diminuer les appels des consommateurs pour les questions les moins complexes, augmente le nombre de questions qui peuvent être traitées simultanément par un agent et est compatible avec d'autres modalités comme la vidéo ou l'échange vocal.

Video chat

Le développement des applications de vidéo telles que Skype ou Facetime améliore la satisfaction du client qui reconnaît une véritable personne en face de lui. Cette innovation est parfois coûteuse mais peut améliorer la résolution de situations complexes.

Co-browsing

La navigation internet est assistée par l'agent qui prend le contrôle de la machine du client si besoin. Cette pratique peut nourrir des inquiétudes concernant la sécurité mais permet aussi une assistance pédagogique pour les utilisateurs éloignés du numérique.

Social CRM

Les entreprises interagissent avec le client dans un environnement qui lui est familier. L'interaction est directe via les médias sociaux.

Mobile

Application, serveur vocal interactif visuel, chat (*texte, voix, vidéo*) : les possibilités sont multiples et autori-

Customer contact channels	Tools		
	Assisted	Digital Assisted	Digital Self service
Internet		• Chat • Video • Co-browse • Secure email	• MyBarclaycard • Intelligent FAQ • Virtual agents • Automatic alerts
Mobile		• Chat • Video • Multi-modal call • SMS	• Mobile app • .mobi site • Visual IVR • Automatic SMS
Voice	• Phone call	• Multi-modal phone call • VOIP	• IVR/SEI
Social		• Chat • Video • Tweet • Message/ post	• Customer to Customer Support • Automatic alerts
Physical	• Letter		

Source: BearingPoint, The digital evolution journey of the contact centre. What is the future for voice in a digital world?

sent des résolutions autonomes avec assistance.

Ces six technologies sont rangées selon leur degré d'assistance, digitale ou non :

- Interactions assistées
- Interactions numériques assistées par un agent
- Interactions numériques autonomes (*« self-service »*)

Le degré d'assistance doit être choisi finement et la transition vers l'interaction numérique autonome n'est pas possible pour tout le spectre de la relation client :

- Le contact humain doit être maintenu pour la perte d'un produit, une réclamation ou la fermeture d'un compte par exemple
- Une réparation ou un retour produit peuvent être traités par interaction numérique assistée
- Enfin, le paiement d'une facture, une réservation ou le changement d'un abonnement peuvent être gérés de manière autonome

Les plus jeunes, la génération Y, seraient les plus demandeurs de réseaux sociaux même si 6 centres de contacts sur 10 n'en ont pas encore.

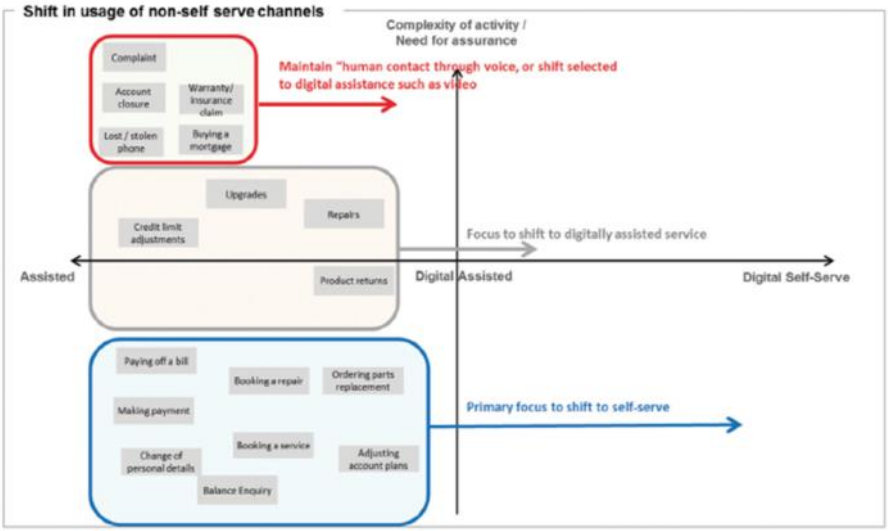
Ces technologies, couplées à une différenciation des clients, ont pour objectif de cibler plus précisément leur clientèle, de répondre de manière individualisée à leurs demandes et finalement de réduire les coûts.

En novembre 2014, la banque ING a ainsi annoncé un plan de suppression de 1 700 emplois aux Pays-Bas dans le cadre « *de la simplification et de l'expansion de ses plateformes informatiques* » et la suppression de 1 075 postes de contractants externes. Elle a annoncé parallèlement un plan d'investissement de 200 M€ entre 2015 et 2017 afin d'unifier ses systèmes informatiques de ses applications, centres d'appels, site internet et agences.

Les salariés apparaissent ici comme une variable d'ajustement : l'entreprise « *désinvestit* » dans son personnel afin de devenir une banque numérique.

Un autre exemple de tentative de digitalisation est celui de B&You qui, lors de son offre de lancement, proposait un service client reposant quasi exclusivement sur la communauté de ses clients et sur l'absence totale de contact téléphonique.

L'économie ainsi réalisée a permis



Source: BearingPoint, The digital evolution journey of the contact centre. What is the future for voice in a digital world?

à B&You de proposer une offre à bas coût, censée correspondre aux attentes des nouvelles générations. Or rapidement, il s'est avéré que l'absence d'interlocuteur physique s'est avérée problématique – de nombreux clients ne parvenant pas à résoudre leurs difficultés grâce à la communauté en ligne ou ne sachant pas qu'elle était le seul service de relation client – et Bouygues a rapatrié les offres B&You dans sa gamme, donnant la possibilité aux clients de bénéficier de l'accès à ses services de relation client.

Cette tentative de dématérialisation totale de la relation client s'est avérée être un échec pour Bouygues mais elle est révélatrice d'un objectif de réduction drastique des coûts qui semble être rendu possible par l'émergence du numérique. En forçant le trait, la promesse du numérique serait-elle celle d'une entreprise sans salarié ?

Les salariés, victimes du numérique ?

Les conditions de travail dans les centres de contacts sont déjà difficiles aujourd'hui et ce dans tous les pays du monde. En Tunisie par exemple, qui emploie environ 20 000 personnes dans les centres d'appels, le mal-être au travail est tel que de nombreux événements parfois dramatiques ont eu lieu durant les dernières années : tentatives de suicides de salariés, mouvements de grève fortement suivis, grèves de la faim…

Le développement du numérique dans l'activité de la relation client risque d'avoir des conséquences fortes sur le métier et d'affecter les salariés dans la mesure où son objectif global est une meilleure satisfaction du client à moindres coûts comme l'indique le titre d'une étude McKinsey « *Higher satisfaction at lower costs : digitizing customer care* ».

Un objectif de réduction des coûts…

La réduction des coûts est mise en avant dans toutes les études évoquant l'essor du numérique. En effet, tandis qu'un agent ne peut consacrer son temps qu'à un client à la fois lors d'un appel, il peut potentiellement gérer les demandes de plusieurs clients lors d'un chat. Mieux encore, si l'entreprise développe une FAQ intelligente suffisamment complète, l'intégralité des demandes non complexes pourra être traitée sans agent.

McKinsey a ainsi évalué le coût des modes de communication en les comparant à ceux d'un centre d'appels traditionnel : le chat représente 56% de ces coûts, les forums et FAQs 12% et la mise en place d'un espace de discussion collaboratif des clients (communauté) seulement 9%.

Ces éléments sont à mettre en perspective avec l'augmentation progressive de la part de ces modes de communication dans les activités des centres de contacts et c'est sans doute en fondant leur dia-

gnostic sur des chiffres de cet ordre que les dirigeants de Bouygues ont mis en œuvre l'offre B&You : les frais de personnel dédiés à la gestion d'une communauté de clients sont évidemment plus faibles que ceux d'une plateforme d'appels classique.

C'est bien ce qui pousse les centres de contacts à privilégier ces modes de communication, alors même que leur efficacité peut être questionnée. En effet, sans établir de corrélation directe entre les deux tendances, on peut lire dans l'étude de Dimension Data parallèlement à la baisse du canal téléphonique dans les échanges que la satisfaction des clients est en baisse régulière depuis plusieurs années (82% en 2011 contre 78% en 2014).

... qui influence le choix d'implantation

Le coût salarial demeure en effet un des premiers critères dans le choix d'implantation d'un centre de contact. La capacité des centres de contacts à desservir une clientèle internationale s'est renforcée les dernières années : une part croissante des nouveaux centres de contacts travaille pour plusieurs pays voire plusieurs continents. L'internationalisation croissante a des conséquences sur le rythme de travail des salariés qui sont souvent contraints de travailler de nuit pour s'adapter aux horaires de leur clientèle.

L'une des motivations du rachat de Stream par Convergys a été sa présence forte en Amérique centrale qui bénéficie d'une population anglophone et hispanophone pour des salaires inférieurs à ceux des salariés américains (*le salaire moyen au Salvador est d'environ 480 $*).

La formation en question

Le développement du numérique s'accompagne en effet d'une accélération des cycles économiques. Les emplois se transforment, les compétences risquent de devenir obsolètes plus rapidement.

Pour faire face à ce nouvel environnement numérique de nouvelles compétences sont requises : multilinguisme, culture internationale, capacités de rédaction et de compréhension mais aussi d'adaptation aux nouveaux modes de communication et aux médias sociaux.

Les parcours professionnels ne peuvent plus se contenter d'une

formation initiale à un métier donné. La formation initiale, qui s'accompagnait d'une culture du travail bien fait et d'un savoir-faire précis, doit maintenant s'accompagner d'une culture de l'innovation pour pouvoir fournir le socle nécessaire afin de répondre aux enjeux du numérique.

Dans certains pays, la qualité de la formation est déjà un avantage comparatif : dans leur lutte avec l'Inde, les Philippines ont dernièrement été préférés par les entreprises grâce à la qualité de leurs diplômés car celles-ci évitaient des dépenses de formation nécessaires pour les Indiens.

Dans son étude 2013/2014 « *Global contact centre benchmarking* », Dimension Data met en évidence l'importance pour les centres de contacts de disposer d'agents capables de répondre à des demandes de plus en plus complexes et via des canaux de plus en plus variés. Or si 57% des centres de contacts sont encore uniquement sur la voix, seuls 36% des salariés disposent des compétences pour gérer les différents canaux.

L'étude révèle aussi que la qualité du service est un problème majeur tandis que près de 50% des entreprises concernées ne comprennent pas que la formation permet certes d'améliorer la productivité des salariés mais aussi la qualité du travail. La traduction de cette statistique est que les centres de contacts ne semblent pas prêts à réaliser l'effort de formation nécessaire à l'adaptation de leurs salariés à de nouvelles compétences induisant un renouvellement contraint des effectifs.

« L'optimisation » de la charge de travail

Si le numérique peut être développé de manière à renouveler la relation directe avec client, il peut aussi être utilisé pour modifier les procédures internes.

Ainsi, les centres de contacts compilent de plus en plus d'informations sur les prévisions de contacts (*dont principalement les appels*), le temps passé avec le client ou hors poste de travail, le délai de réponse moyen, les rotations des effectifs, le taux d'abandon… L'ICMI (*International Customer Management Institute*) parle même de « *surcharge d'information* ». L'analyse de ces données permet aux entreprises de maximiser leurs ressources : elle permet surtout de mesurer la performance des agents, selon des critères extrêmement stricts, et ce parfois au détriment de la mesure de la satisfaction client.

L'analyse des données induit aussi

une intensification du travail. D'autant qu'à ce jour, seuls 40 % des entreprises du secteur y auraient recours. Ce qui laisse de belles marges de progression.

La course à la performance

En Suisse, Orange envisage de solliciter ses clients pour donner un pourboire à ses salariés suite aux appels.

Cette demande de pourboire fait suite à des questions de satisfaction et est un « *outil de motivation* » selon la porte-parole de la société Therese Wenger.

Des conditions de travail affectées par l'innovation constante ?

Aux Philippines, un projet de loi datant de 2013 concernant les conditions de travail des salariés des centres de contacts n'a toujours pas été promulgué. Malgré des salaires supérieurs à la moyenne nationale, la situation est inquiétante pour les salariés: avec 30% de taux de rotation et plus de 40% de travail de nuit (*pour s'adapter à une clientèle vivant à l'autre bout du monde*), la santé des travailleurs philippins est mise en danger et les entraves à la syndicalisation sont monnaie courante.

Cette situation n'est pas limitée à une région du monde. Au Mexique en 2010, des travailleurs du centre de contact Atento (*encore filiale de Telefonica alors*) ont subi des menaces après avoir rejoint un syndicat indépendant (*STRM*).

Il est en effet difficile de lutter contre les mauvaises pratiques d'un secteur qui est devenu l'un des moteurs de la croissance dans de nombreux pays : le premier aux Philippines avec 25 Mds$ de chiffre d'affaires prévus en 2016 et plus d'1 million d'emplois.

Les Philippines disputent désormais la première place à l'Inde en termes de BPO (*« Business Processing Outsourcing », externalisation des processus d'affaires*). L'accent anglais moins prononcé des Philippins convient mieux à la clientèle américaine. Si les dirigeants américaines se targuent d'avoir accepté de payer des salaires supérieurs pour satisfaire leurs consommateurs, il faut aussi savoir que les infrastructures (*transports, bâtiments*) sont de meilleure qualité et génèrent donc moins de dépenses.

Autant d'arguments expliquent pourquoi les Philippines sont devenues la première destination d'externalisation de centres de contacts des Etats-Unis.

Or, les pratiques des consommateurs évoluent vers moins de communication vocale. Ce qui a fait la

force de l'économie philippine sera-t-il suffisant pour soutenir la comparaison ?

En effet, les entreprises multiplient leurs canaux de communication avec le client qui se tourne vers l'intégration de la relation par email, chat ou encore vidéo.

L'intégration de ces composantes technologiques va profondément transformer le métier, la répartition géographique des emplois à l'échelle mondiale et, sans doute les conditions de travail.

L'éloignement entre le client et l'agent

L'une des stratégies de réduction des coûts suggérée par McKinsey est celle du voyage du client à travers les différents canaux : il commencerait par chercher la solution par lui-même via une FAQ (*aucun contact humain ni avec un opérateur ni avec la communauté*) ; en l'absence de solution, il se tournerait alors vers un forum de discussion (*contact humain avec la communauté, potentiellement avec un opérateur*) ; si la solution n'est toujours pas trouvée, alors il contacterait plus classiquement un agent, via un chat ou par appel.

D'après Dimension Data, il s'agirait d'une rupture, la plus importante en cours. Et que les canaux numériques, c'est-à-dire hors voix deviendraient majoritaires dans deux ans (*2017*).

L'objectif de cette stratégie est de retarder le plus possible l'entrée de la relation client avec un opérateur : le client est seul acteur de la résolution de son problème pendant les premières étapes et ne se tourne vers un centre de contact qu'en dernier recours après avoir éventuellement demandé de l'aide aux clients de la communauté.

Ce phénomène de travail gratuit du client existe dans de nombreux secteurs d'activité. Dans les milieux créatifs, le « *crowdsourcing* » est particulièrement développé via quelques plateformes extrêmement controversées comme Wilogo qui invite ses clients à « *mettre en concurrence* » ses « *37 000 graphistes* » pour la création de logo, webdesign ou autre. La question de la rémunération du travail est inquiétante : alors que des milliers de graphistes proposent parfois des projets, seul un « *gagnant* » reçoit une rétribution dérisoire.

Ici, le raisonnement est semblable puisque les centres de contacts font appel à la communauté de clients, souvent attachés à la marque du donneur d'ordres, via des plateformes gérées à moindre coût pour résoudre les problèmes d'autres

clients, laissant planer une menace sur l'intérêt qu'auront ces entreprises à maintenir leur niveau d'emploi à l'avenir.

La société numérique idéale : ni murs, ni salariés ?

De plus en plus d'entreprises proposent d'intégrer la totalité des services clients sur une plateforme numérique unique. Cette technologie est développée par exemple dans le cadre d'une collaboration entre HP et Avaya. La solution « CCaaS » (Contact Center as a Service) qu'ils proposent permet la dématérialisation de leurs services et la gestion unifiée de tous les modes de communication désirés.

HP et Avaya proposent même de pousser la numérisation encore plus loin, en développant cette solution dans le Cloud. L'opportunité se présente donc pour les centres de contacts de se loger intégralement dans l'espace numérique non physique qu'est le Cloud.

L'entreprise n'aurait même plus besoin de détenir ou de louer un immeuble pour ses salariés qui auraient accès aux services de son entreprise sur n'importe quel poste de travail bénéficiant d'une connexion internet.

La coordination entre le développement d'une activité hors des murs, potentiellement située dans un espace numérique indéfini et la capacité d'automatiser des tâches de plus en plus complexes laisse donc planer de fortes inquiétudes sur l'avenir qu'auront les salariés dans l'industrie numérisée des centres de contacts.

Des risques majeurs sur l'emploi

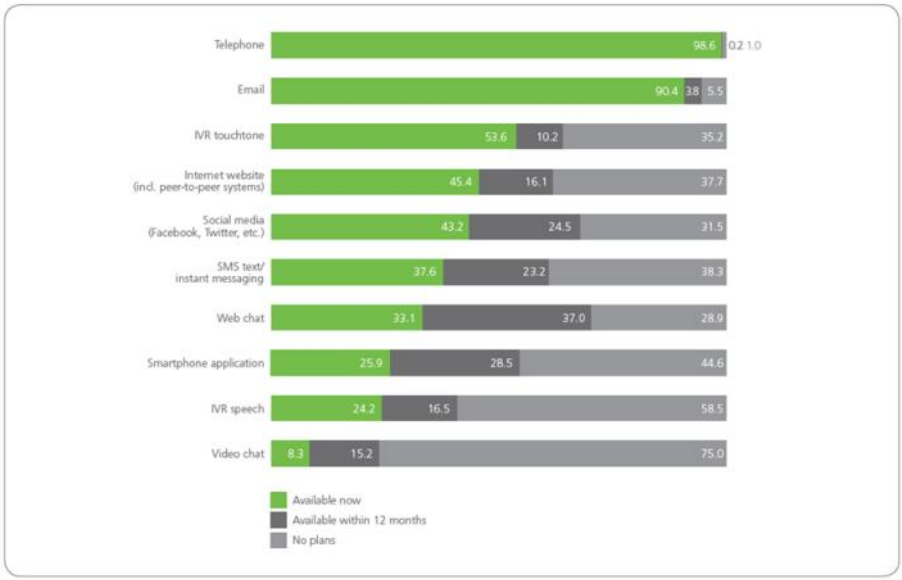
Si l'estimation chiffrée de l'impact du numérique sur l'emploi dans les centres de contacts est difficile à réaliser, plusieurs éléments permettent de dessiner des tendances à venir dans le secteur pour les salariés.

Dans un contexte de concurrence exacerbée entre les salariés à l'échelle du globe, le numérique vient menacer l'existence de près de la moitié des emplois dans les économies avancées et affecter de près ou de loin l'intégralité des secteurs de l'économie.

Il induit ainsi des changements lourds dans l'activité des centres de contacts en donnant à leurs dirigeants de nouvelles capacités de mesure de la performance (*via le « Big Data »*), de réorganisation matérielle des sites (*délocalisations mais aussi « virtualisation » par le Cloud*) et en transformant très lar-

Channel management | 2015 Report sample question

What channels are managed by the contact centre? Percentage of contact centres | n = 875



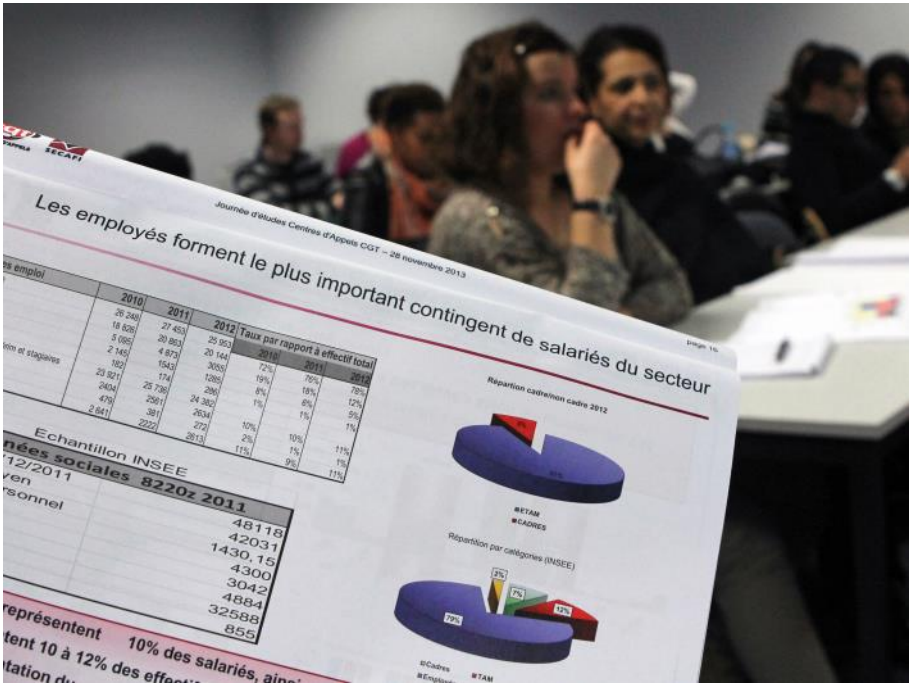
gement la relation client (*multicanal*).

C'est en particulier le développement explosif du multicanal qui pourrait avoir des impacts majeurs et immédiats. Avec des marges de progression importantes.

L'estimation effectuée par Mc Kinsey des économies de coût induites par le recours aux différents canaux fait froid dans le dos et permet d'imaginer que des suppressions de postes drastiques pourraient survenir.

Des perspectives peu encourageantes même si l'avenir n'est jamais écrit.

Annexes


Les employés forment le plus important contingent de salariés du secteur
Journée d'études Centres d'Appels CGT – 28 novembre 2013
Taux par rapport à effectif total
Répartition cadre/non cadre 2012
Répartition par catégories (INSEE)
Echantillon INSEE
8220z 2011
48118
42031
1430,15
4300
3042
4884
32588
855
10% des salariés, ainsi
79%
12%
7%
3%

Le cabinet Syndex assiste les représentants du personnel, Comité d'Entreprise et Comité d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de Travail, dans l'exercice de leurs prérogatives.

Organisé en SCOP (*Sociétés coopératives et participatives*) et autogestionnaire, Syndex est un acteur majeur de l'économie sociale et solidaire.

Le cabinet Syndex ne travaille que pour les représentants du personnel.

Ses travaux nourrissent les organisations syndicales en France et en Europe.

Il dispose de 17 implantations en France.

Il est également présent en Belgique, en Espagne, en Pologne, en Roumanie et au Royaume-Uni.

L'expertise est considérée par le cabinet comme un outil aux services des représentants du personnel. L'accès à l'information constitue à cet égard un enjeu crucial. Le cabinet Syndex a largement contribué, aux côtés des représentants du personnel, à la jurisprudence dans ce domaine.

Syndex réalise de nombreuses interventions au sein de la filière numérique : des semi-conducteurs aux opérateurs télécoms en passant par les centres de contacts, les éditeurs logiciels et les équipementiers télécoms.

Contact :

Claire Morel

☎ +33 6 66 17 24 67

✉ c.morel@syndex.fr

Emmanuel Reich

☎ +33 6 68 71 52 66

✉ e.reich@syndex.fr

💻 www.syndex.fr

Réseau International des centres d'appel

www.rezisti.org/callcenter/

Lors du Forum Social Mondial (*FSM*) de 2011 qui s'est tenu à Dakar (*Sénégal*), nous étions plusieurs organisations syndicales à faire le constat qu'il devenait urgent pour les travailleurs de centres d'appels de confronter leurs expériences afin de pouvoir mieux s'organiser face à un patronat mondialisé, et d'autant plus que les méthodes de management mises en œuvre sont identiques partout dans le monde.

C'est ce qui a motivé notre participation à la création d'un Réseau International des Centres d'Appels avec entre autres : SUD PTT (*France*), l'UGTT (*Tunisie*), la CSC-CNE (*Belgique*), la CGT-E (Espagne), l'UGTM (*Maroc*), etc.

Depuis sa création, le réseau a organisé, outre 2 ateliers dans le cadre du FSM 2011, en 2012, un colloque international en France regroupant 300 participants issus de 12 pays différents regroupant syndicalistes, experts, chercheurs, journalistes, membres de l'administration, etc.

Celui-ci a permis, par la diversité de ses participants, des échanges d'une grande qualité. La libération de la parole des différents intervenants a été une grande satisfaction. Elle a eu un effet dynamisant sur les participants qui, pour une fois, entendaient d'autres parler des maux qu'ils subissent au quotidien (*cadences infernales, pauses contrôlées si ce n'est pas supprimés, précarité de l'emploi, chantage à la délocalisation, etc.*).

Dans le cadre du FSM 2013, qui s'est tenu à Tunis (*Tunisie*), le réseau a animé 5 ateliers sur les centres d'appels, regroupant une quarantaine de personnes à chaque fois.

En 2015, le réseau participe à nouveau au FSM qui se tiendra à nouveau à Tunis. Il animera deux ateliers spécifiques et permettra à des représentants des salariés européens de rencontrer leurs homologues tunisiens afin de créer un lien de solidarité entre les salariés d'un même groupe.

L'exploitation capitaliste n'a pas de frontière. La solidarité entre les travailleurs ne doit pas en avoir non plus !

Fédération CGT des Sociétés d'Etudes

La Fédération CGT des Sociétés d'Études existe depuis 1969, et rayonne sur 14 conventions collectives hétérogènes dont celles couvrant le secteur des centres d'appels prestataires.

Au niveau international, elle est adhérente de l'UNI GLOBAL UNION et membre du Réseau International des Centres d'Appels.

Depuis la création du secteur des centres d'appels prestataires, au début des années 80, elle a lutté contre l'exploitation capitaliste que subissaient les salariés de cette toute nouvelle activité. Elle mène des batailles à la fois pour réduire la précarité dans ce secteur, et pour améliorer les conditions de travail, car ces questions sont intrinsèquement liées.

C'est dans ce sens qu'elle participe activement aux négociations de branche, mais aussi à celles avec le gouvernement sur le sujet.

Contact :

Xavier Burot

☎ +33 1 55 82 89 41

ccnpresta@cgt.fr

fsetud@cgt.fr

www.soc-etudes.cgt.fr

www.facebook.com/fsetud

https://twitter.com/FSETUD

SOCIÉTÉS D'ÉTUDES
la
cgt
CENTRES D'APPELS