

Impact du numérique sur les métiers de la relation client







Ce projet est cofinancé par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationne national 2014-2020 « Accompagner les branches et les filières dans la réussite de la

« Accompagner les branches et les filières dans la réussite de la transition numérique de leurs entreprises et de leurs salariés »



Impact du numérique sur les métiers de la relation client







Ce projet est cofinancé par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationnel national 2014-2020

« Accompagner les branches et les filières dans la réussite de la transition numérique de leurs entreprises et de leurs salariés »

Les Brochures précédentes

Brochure n°1 – LA GPEC

Brochure n°2 - LA CRISE ECONOMIQUE C'EST EUX, LA SOLUTION C'EST NOUS!

Brochure n°3 – LES RESTRUCTURATIONS D'ENTREPRISE

Brochure n°4 – DECALOGUE POUR UNE REDACTION 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 DEMARCHE SYNDICALE

Brochure n°8 – DE LA QUESTION DES DEFICITS ... QUELQUES ELEMENTS D'ANALYSE ET DE REPONSE

Brochure n°9 – LE TELETRAVAIL

Brochure n°10 – LES TEXTES DU 9ème CONGRES DE LA FEDERATION DES SOCIETES D'ETUDES

Brochure n°11 – LA GRANDE CONFERENCE 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 – ABECEDAIRE - 1ère Partie

Brochure n°19 – COMBATTRE LE PROJET DE LOI MACRON

Brochure n°20 – L'HYPER FEMINISATION DU SECTEUR DES CENTRES D'APPELS

Brochure n°21 - RAPPORT COMBREXELLE

Brochure n°22 – L'ACCORD SUR LE TEMPS DE TRAVAIL

Brochure n°23 – ABFCFDAIRF - 2ème Partie

Brochure n°24 - LES VIOLENCES FAITES AUX FEMMES

Brochure n°25 - FORFAIT JOURS

Brochure n°26 - LA COMPETITIVITE

Brochure n°27 - 10ème CONGRES FEDERAL - NOS ORIENTATIONS

Brochure n° 28 - L'IMPACT DU NUMERIQUE SUR L'EMPLOI ET LE TRAVAIL - 1ère partie

Brochure n°29 - L'IMPACT DU NUMERIQUE SUR L'EMPLOI ET LE TRAVAIL - 2ème 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 NUMERIOUE - EXPERTS COMPTABLE

Brochure n°34 - ELECTIONS CSE MODE D'EMPLOI

Sommaire

- Les grandes tendances du marché des centre d'appels
- Le développement du numérique fait évoluer les pratiques de la relation client
- Les métiers dans le secteur de la relation client évoluent avec le développement du multicanal et du numérique
- Derrière le concept de développement du numérique se prépare une nouvelle évolution des conditions de travail, avec des bénéfices et des risques différents selon les populations
- Quels scénarios d'évolution ?
- En guise de conclusion



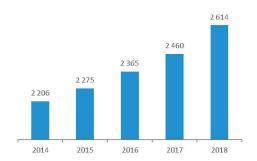
Les grandes tendances du marché des centre d'appels externes

Les données présentées ici proviennent de l'étude E&Y, SP2C 2018 et 2019

Malgré les tensions sur les prix, un marché français des centres de contacts externes qui reste en croissance

Le marché des centres d'appels externes (hors centre de contacts internalisés) représentait plus de 2,6 Md€ fin 2018. C'est un marché en croissance constante,

malgré les pressions fortes sur les prix de prestations, notamment réalisé par les opérateurs télécoms. Dans un contexte concurrentiel qui reste tendu, la croissance du marché reste portée par la diversification dans les nouveaux secteurs (assurance, énergie, e-commerce) alors que les secteurs historiques (Télécoms) sont en baisse.

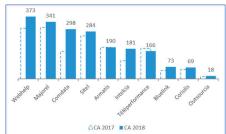


Chiffre d'affaires réalisé sur le marché français des centres de contact externes (M€)

Un marché en constante reconfiguration sur lequel Webhelp confirme sa place de leader

Grâce à une croissance notable en 2018, développement de ses positions à l'offshore, Webhelp reste le leader du marché des centres d'appels externe.

Tous les acteurs du marché des centre d'appels ont enregistré une croissance significative en 2018, grâce à la diversification et au développement de l'activité réalisée à l'offshore.



notamment portée par le

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

Le marché des centres d'appels connait par ailleurs un process régulier de reconfiguration via le rapprochement et la fusion de certains acteurs, comme cela a été le cas entre Acticall et Sitel en 2016, pour CCA International racheté par Comdata (ex B2S), désormais n°3 du secteur en France en 2018, pour Majorel (groupe Bertelsmann) dont fait désormais partie Arvato ou encore pour Intelcia

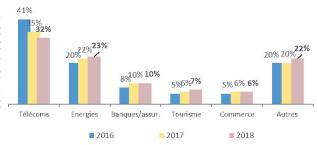
qui a intégré la relation client interne de SFR en 2018. L'enjeu pour les acteurs de la relation client est de maintenir une taille critique, mais aussi de disposer d'un éventail de localisation, en France et en offshore, qui permettent de proposer une offre à la fois complète commercialement et économiquement compétitive.

Avec la baisse du poids des télécoms des acteurs des centres d'appels qui ont sur se diversifier vers les nouveaux marchés comme l'assurance ou le e-commerce

La répartition du marché par secteur client est en très forte évolution ces dernières années, notamment sous l'impact de la très nette baisse d'activité confiée par les opérateurs télécoms (pression forte sur les prix, recours accru au digital et au selfcare, réinternalisation pour certains opérateurs).

Les acteurs du marché des centres d'appels externes sont parvenus à contourner cette contrainte via la diversification de leur marché client, notamment vers les secteurs de l'énergie et de l'assurance aujourd'hui plus porteurs.

De nouveaux marchés apparaissent également via le développement des plates-formes de e-commerce qui ont des besoins croissants en termes de support téléphoniques clients.



Répartition du marché français des centres de contact externes par secteur

Un regain de croissance des positions et de l'activité des centres d'appels réalisée à l'offshore

L'autre tendance lourde du secteur est la croissance constante du poids de l'offshore dans l'activité réalisée par les centres d'appels externes.

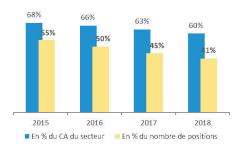
En 2017, le nombre de positions est devenu plus important à l'offshore qu'en France, témoignant d'une tendance de fond qui devrait se poursuivre, notamment alimentée par les pressions des donneurs d'ordre (notamment des acteurs du e-commerce très orientés sur le prix de la prestation), cette tendance se confirmant en 2018.

7

Le recours à l'offshore évolue, avec la baisse progressive du développement au Maghreb, la poursuite de la hausse constatée en Afrique Subsaharienne

(Cameroun, Sénégal) et surtout la forte croissance de la zone océan indien (Madagascar, Maurice notamment).

Les centres d'appels externes vont devoir apprendre à gérer un éloignement géographique de plus en plus important avec leurs plateaux d'appels à l'offshore.

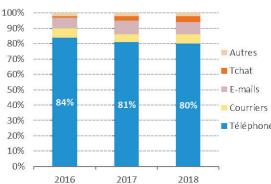


Poids de la France dans le chiffre d'affaires et le nombre de positions des centres d'appels externes

Si le téléphone reste majoritaire, la relation client est désormais multi canal, les canaux digitaux prenant notamment une place croissante dans les volumes d'actes traités

Si le téléphone reste très largement majoritaire comme canal de la relation client, son poids est en baisse constante au profit des nouveaux canaux liés notamment à la relation digitale : email, chat, réseaux sociaux, etc.

Cette tendance devrait continuer à s'amplifier dans les années à venir



notamment sous l'impulsion des GAFA (Amazon, Google, etc.) qui ont fait du messaging le futur de leur relation client.

En France, Messenger compte 33 millions d'utilisateurs actifs sur Facebook et WhatsApp

Courriers arrivent en tête avec 10,8 en France (1,2 milliard dans le monde).

Répartition du chiffre d'affaires du secteur par canal

Le téléphone conserve par ailleurs une part importante des actes clients grâce au développement des outils de selfcare, tel que le SVI (serveur vocale interactif), et demain les chat bots, qui limitent la part de l'humain dans la nature des actes traités et la recentrent sur les actes les plus qualitatifs.

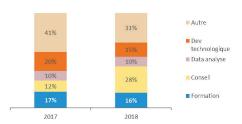
Des revenus des acteurs du marché des centres d'appels qui se développent bien au-delà de la gestion de la relation client

Selon les données du SP2C, les revenus de diversification représentaient 3% du chiffre d'affaires des acteurs du marché des centre d'appels en 2017, et 3,5% en 2018.

Cette part peut-être plus importante, comme c'est le cas pour Téléperformance.

Les principales sources de diversification, se développent notamment aujourd'hui autour de la gestion et de l'exploitation des données clients (big data,

data analyse) qui devient un enjeu clé pour la connaissance client. La notion de « vue du client à 360° » fait son chemin, l'idée étant d'exploiter l'ensemble des canaux de relation client pour cumuler l'information la plus précise et la plus complète sur les clients pour déployer des politiques marketing les plus ciblées et les plus efficaces possibles.



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

1) Le développement du numérique fait évoluer les pratiques de la relation client

Numérisation de la relation client, ça veut dire quoi?

La numérisation de la relation client est indissociable de deux notions clés :

• Relation client multicanal. La tendance est aujourd'hui au développement des canaux digitaux (emails, chat, messaging) aux côtés des canaux classiques (téléphone, courrier). Selon Arvato, 76 % de Français ayant contactés un de leurs centre d'appels sur les 12 derniers mois ont, en moyenne, eu recours à 3,5 canaux différents. Le canal digital n'est pas forcément synonyme de disparition de l'intéraction « humaine », les conseillers clients étant aujourd'hui de plus en plus affectés à la réponse par chat, mail ou autres canaux digitaux.

• **Selfcare.** L'objectif est ici clairement de réduire la part de l'humain dans la réponse au client, via l'utilisation d'outils comme le serveur vocale interactif (SVI) et plus récemment les fameux Chabot (agent conversationnel dialoguant avec l'utilisateur grâce à des outils de conversation automatisées assurés par le traitement du langage naturel) et plus largement de l'Intelligence artificielle (IA). L'IA vient ainsi se substituer à l'humain pour apporter une réponse de plus en plus précise au client, via différents canaux qu'elle peut exploiter (téléphone, mail, messaging). La généralisation des outils d'aide vocale (tel que Siri pour Appel ou Google) ouvre la voie à une robotisation à plus grande échelle des métiers de la relation client.

Les outils digitaux de la relation client	C'est quoi ?	On en est où ?	
SVI (Serveur Vocal Interactif)	Le SVI trie les appels en fonction de leur degré d'importance et permet à l'appelant d'obtenir rapidement l'information souhaitée, sans forcément passer par un téléopérateur	Technologie très largement répandue aujourd'hui utilisée par de nombreuses entreprises dans leur relation client	
RPA (Robotic Process Automatisation) et IA (Intelligence artificielle)	La RPA est semblable à un logiciel répliquant l'activité humaine et pouvant traiter ces données et effectuer tous types de tâches simples (actes simples back office, la gestion de documents et d'enregistrements, la gestion des réclamations, réservations, factures). Associés à l'IA, ces robots peuvent analyser des comportements grâce à leurs capacités cognitives, afin d'apporter une réponse plus précise au client	Les solutions de RPA existent depuis deux ou trois ans et consistent surtout aujourd'hui dans le support pour le traitement de tâches simples L'Al cognitive (qui apprend et évolue) reste encore aujourd'hui en phase de test et d'innovation	
Chat Bot	Contrairement aux technologies de SVI qui sont souvent limitées, les chatbots peuvent se baser sur des données et des algorithmes d'apprentissage automatique pour améliorer en permanence leurs interactions avec vos clients. La grande tendance de fond, c'est le chatbot multicanal. Les entreprises qui jusque-là avaient testé leur bot sur un canal unique vont pouvoir lancer le même chatbot sur plusieurs canaux à la fois (messaging, chat, app, etc.)	Les chatbot dans les centres d'appels commencent à voir le jour, mais reste encore aujourd'hui limités dans leur capacité de réponse au client et nécessite le plus souvent l'appui de l'intervention humaine pour le contrôle. Le robot capable de remplacer totalement l'humain dans le contact client n'est pas encore arrivé	
Visioconférence	Il s'agit ici de proposer un mode de contact visuel entre conseiller et client via une application de réunion à distance.	L'utilisation de ce type d'outil reste encore embryonnaire, mais est amené à se développer en parallèle du développement de l'utilisation des objets connectés, qui facilitent la transmission d'informations pertinentes au conseiller, et s'ouvrir à de nombreux champs comme le SAV, la finance ou l'assurance (conseil patrimonial), l'immobilier (visites à distance), mais aussi la télémédecine ou le coaching.	

Le développement de ces nouveaux outils de travail a des conséquences sur plusieurs aspects du travail des salariés, aussi bien dans la relation client internalisée que chez les prestataires :

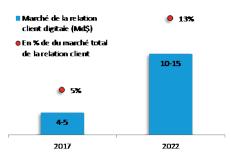
- En termes de compétences attendues et développées (passage d'une communication orale guidée par des scripts à un rôle d'apporteur de solutions, intégration d'outils d'aide à la décision (intelligence artificielle) sur le 1er niveau d'échange), avec à la clé un risque de perte ou au contraire de progression rapide de la qualification.

- En termes de contrôle de leur activité et des temps passés sur les différentes tâches assignées.

Numérisation des outils de la relation client : quels changements aujourd'hui?

La relation client numérique ne représente aujourd'hui encore qu'une part marginale des revenus et de l'activité des centres d'appels (5% selon les données du cabinet Everest)

Toutes les études convergent pour dire que la relation client numérique va connaître une croissance rapide dans les années à venir, sous l'influence notamment du fort développement des outils d'Intelligence Artificielle (IA) et de messaging développé par les géants de l'internet (Google, Apple, Amazon, Facebook)



Perspectives d'évolution du marché de la relation client digitale Source : Everest

Ces développements techniques devraient notamment permettre aux centres d'appels d'orienter davantage leurs revenus vers des activités à plus forte valeur ajoutée comme le traitement et l'analyse intelligente de données, la mise à disposition de solutions innovantes de relation client multicanal (basé sur des outils d'IA), et à aller jusqu'à l'offre de solutions d'externalisation de processus (BPO). Tous les acteurs de la relation client commencent aujourd'hui à prendre position sur ces nouveaux marchés, via notamment des stratégies de rachats ciblés leur permettant d'acquérir rapidement les compétences nécessaires pour intégrer ces nouveaux marchés.

Teleperformance acquiert Intelenet

Teleperformance a finalisé l'acquisition d'Intelenet en septembre 2018 pour 860 M€. Fondée en 2000, Intelenet, dont le siège est à Bombay, compte plus de 110 clients, essentiellement dans le monde anglophone, en Inde et au Moyen-Orient.

Elle est spécialisée dans la gestion omnicanal de l'expérience client, des services de back-office, de gestion des ressources humaines et des services de gestion financière et administrative. Intelenet a notamment largement investi dans la robotique, l'intelligence artificielle, l'apprentissage automatique et l'analyse de données.

Sitel, lance via sa filiale digitale TSC, Ubotcare solution de chat bot en ligne pour les entreprises

En février 2019, TSC (Sitel Group) a lancé Ubotcare, solution d'industrialisation de chabot pour les entreprises. La plateforme intitulée Ubot.care offre la possibilité aux marques de lancer leur chatbot selfcare en ligne. La plateforme technique permet de transformer rapidement et facilement une FAQ en chatbot. Elle répond aux questions des clients en offrant une expérience conversationnelle sur les espaces digitaux de l'entreprise.

Quelles perspectives pour les acteurs du marché de la relation client face au développement du numérique ?

La situation aujourd'hui

- Activité encore très majoritairement réalisée sur les activités historiques de relation client (vente de prestations à l'acte, traitement back-office, etc.)
- Développement rapide du multi canal, notamment digital, mais le contact téléphonique reste très largement majoritaire dans les actes clients (plus de 80%)
- Activités encore très consommatrices de ressources humaines pour le traitement des actes clients, selfcare en support plus qu'en substitution
- Poursuite du développement de l'offshore notamment sur les activités à moindre valeur ajoutée (plus de 50% des positions)
- Impact du digital encore peu significatif sur les besoins en ressources humaines

A moyen terme (2-3 ans)

- Entre 10 et 20% du chiffre d'affaires des acteurs de la relation client sont issus de nouvelles activités de diversification: services d'analyse de données, vente de solutions de relation client multicanal automatisés (sur base chat bot), solutions d'externalisation de services (type BPO), etc.
- Le téléphone représente entre 50% et 60% des actes de contact client dans la relation multicanal, les canaux digitaux (messaging, email, réseau sociaux) se développent rapidement
- Poursuite du développement des outils intelligents de selfcare basés sur l'IA (robot, chat bot) qui réduisent la part de l'humain dans le traitement des actes à faible ajoutée
- Transfert des dernières activités à faible ajoutée et peu automatisables à l'offshore, qui absorbe la majorité des volumes d'actes. Le développement des canaux digitaux favorise le développement à l'offshore (actes plus facilement offshorisable que le canal téléphonique voix)
- Baisse des besoins humains en France métropolitaine et transformation progressive vers des métiers à plus fort degré de compétences (contrôle des process, suivi

A long terme

- Evolution des acteurs de la relation client via intégration des GAFA dans le secteur
- Poursuite de l'évolution du mix des canaux avec un recul du téléphone et une primauté donnée aux canaux digitaux (visioconférence, messaging, réseaux sociaux)
- Poursuite du développement des outils intelligents de selfcare basés sur l'IA (robot, chat bot) qui réduisent la part de l'humain dans le traitement des actes à faible ajoutée
- Développement de l'offshore sur l'ensemble des canaux digitaux, entrainant la poursuite de la transformation progressive des métiers maintenus en France sur les compétences de relation à haute valeur ajoutée et celle de supervision des outils numériques et de pilotage de sous-traitance

2) Les métiers dans le secteur de la relation client évoluent avec le développement du multicanal et du numérique

Ebauche de typologie actuelle des différents métiers de la relation client

Catégorie	Métier	Description
	Standardiste	En charge du premier contact avec les clients ou prospects de l'entreprise ou l'organisation ; et qui souvent cumule cette fonction avec d'autres.
Conseiller(ère) relation client	« Business to Customers » « Le Business to Business »	Conseiller intervenant en réponse à des consommateurs ou clients grand public. Conseiller intervenant en réponse à des clients professionnels ou entreprises.
	With the desiries with the des	Télé-assistant qui au téléphone apporte ses conseils et son aide aux utilisateurs de logiciels informatiques (ou de matériel) aux prises avec des difficultés. La fonction de hotliner s'est étendue vers celle de téléconseiller avec pour mission non seulement d'aider à la vente mais également d'obtenir des accords directement par téléphone. Dans certains cas, cette fonction requiert une formation d'un niveau plus élevé.
Community Manager	Community Manager	C'est la personne de référence en ce qui concerne la communication digitale d'une entreprise, d'une marque. Le Community Manager produit, contrôle, organise tout le contenu publié soit directement sur le site de l'entreprise, soit sur les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, Instagram, Linkedin, etc.). A ce titre, une excellente connaissance de réseaux sociaux, de leurs codes, est indispensable pour communiquer de la manière la plus juste et la plus efficace les valeurs et les messages de l'entreprise auprès des utilisateurs, des clients. Le Community Manager peut être amené selon la taille de l'entreprise à suivre les statistiques (Analytics) de sa communauté (acquisition, comportement, conversion, etc.), à définir des campagnes de promotion (emailling, référencement). Il est appelé à travailler avec les équipes techniques internes ou des prestataires externes à l'entreprise. Des compétences techniques minimales sont donc un énorme plus pour échanger sur les besoins et les solutions techniques.
	Chargé(e) de clientèle Télévendeur - B to B - centre d'appels	II/elle est pleinement responsable d'un "portefeuille" de Clients. Son action comprend donc tous les éléments contribuant à la satisfaction des besoins du clients (actions de promotion, écoute des besoins des clients, supervision logistique, suivi, etc.) Il a pour objectif de commercialiser des produits par téléphone. Celui du télévendeur B to B, c'est en fait de vendre des produits ou des services par téléphone aux entreprises ou aux professionnels.
Commercial/ Marketing	Télé-enquêteur(trice)	Enquête par sondage afin de mieux mesurer les données marketing de tel ou tel produit ou services. Précisons que le télé-enquêteur selon qu'il a bénéficié d'un enseignement supérieur ou non, sera plus ou moins apte à prendre en charge des enquêtes qui exigent une réelle et effective connaissance des marchés et des produits et services.
	Télé-acteurs Confirmés	Ils maîtrisent l'ensemble des éléments d'une offre de produit ou de service et leur rôle vise à soit à recueillir les informations que les personnes interrogées veulent bien donner (dans le cadre de questionnaire); soit à présenter tout l'argumentaire d'une offre commerciale dans le but de négocier soit le passage d'un vendeur, soit directement la vente en ligne avec le paiement. Dans certains cas, il est exigé des connaissances en informatique.
	Technicien(ne) Hot-line	Son rôle est d'apporter une réponse technique à un problème exprimé par le client, afin de le dépanner ou de lui permettre de progresser dans l'utilisation pratique d'un produit ou d'un service, quel que soit le secteur d'activité (informatique, télécom, énergie, banque, commerce, juridique, médical etc.)
Technicien(ne)	Agent d'installation et de maintenance des équipements numériques	Il intervient auprès des utilisateurs dans les bureaux des entreprises, dans les entrepôts, les commercesetc. sur les installations bureautiques (micro-ordinateur de bureau, connexion Internet, réseaux locaux et divers périphériques) Ses interventions se situent lors des installations de matériel neuf pour leur mise en service initiale, à l'occasion de la maintenance régulière, et, particulièrement pour remédier aux pannes. Dans certains cas, il peut opérer à distance via visioconférence.

Management/ direction	Manager de Centres d'appels Assistant (e) Manager de centres d'appels Directeur de Centre d'appels	Poste qui requiert d'un côté des connaissances techniques (sur les nouvelles technologies de communication) et, de l'autre, celles d'un manager (en particulier des ressources humaines). Selon l'importance des moyens techniques dont il a la responsabilité et selon les effectifs (téléconseillers, télévendeurs ou télé-enquêteursetc.) dont il ou elle a la charge, cette fonction sera de plus ou moins grande envergure. Assite le manager du centre d'appel dans ses fonctions. Exige une forte sensibilisation technique vis à vis des nouvelles technologies et d'autre part une bonne maîtrise des relations humaines et sociales au sein de l'unité dont la charge lui sera confiée. Personne ayant une connaissance des technologies mobilisées pour que le centre d'appels ne puisse fonctionner et surtout se développer en retenant les options techniques qui sont à l'origine des gains de productivité. Il doit aussi avoir de grandes compétences en ce qui concerne le management du personnel soumis souvent à de rudes conditions de travail. Un métier exigeant tant vis à vis des clients que des contraintes internes qu'il convient de gérer.
		Connaissance en informatique et management des technologies de télécommunications et d'Internet.
Formateur (trice)	Formateur de téléopérateur	Personne qualifiée d'un point de vue pédagogique capable dans le contexte d'actions de formation professionnelle structurées de former des débutants à la fonction de téléopérateur. Dans un secteur aussi spécialisé cette personne aura bénéficié d'une formation initiale suffisamment solide

Source: Le guide des métiers: https://www.leguidedesmetiers.fr

De nouveaux métiers?

Le développement des outils numériques s'accompagne souvent de la mise en place de nouvelles méthodes et organisations du travail, comme les méthodes agiles. Cette émergence vient intégrer des métiers autrefois propres au monde informatique au référentiel sectoriel, avec le développement des fonctions de UX designer ou de data analyst.

Il est à noter qu'un nouveau vocabulaire apparait pour désigner des fonctions qui jusqu'à présent ne faisaient pas partie du référentiel métier comme par exemples les assistants ou superviseurs de bot ou les chatbot product owners.

Le développement du numérique : des métiers en évolution mais aussi de nouveaux métiers

La satisfaction client est au cœur des préoccupations et engendre une **évolution des compétences**, en particulier dans l'usage des réseaux sociaux, la maîtrise des réponses écrites, une connaissance plus étendue de la gamme de produits, ou encore l'expression orale en face à face (vidéoconférence...).

Il sera notamment attendu du conseiller qu'il **améliore sa capacité à identifier les besoins du client et à faire des propositions commerciales personnalisées.** Le recours aux outils numériques génère une autonomie de plus en plus importante des clients au détriment du conseiller en relation client. Ce dernier doit alors apporter une valeur ajoutée au service rempli désormais par l'outil numérique.

A l'image du Community Manager, il est de plus en plus souhaitable d'avoir un profil assez complet avec des qualités rédactionnelles, voire éditoriales, des qualités techniques et des qualités marketing auxquelles viennent s'ajouter une aisance au niveau de l'expression orale.

Finalement, les salariés des centres d'appel sont voués à monter en compétence, à être plus qualifiés sur certains postes que ce qui était exigé avant (à travers la maîtrise de la compétence rédactionnelle, etc.). De plus, l'évolution des profils recherchés dans les centres d'appel engendre sur les postes les moins qualifiés de profonds changements au niveau du recrutement, puisque les profils recherchés sont davantage qualifiés et polyvalents que par le passé.

Des évolutions à apprécier par bassin d'emploi

Le développement des entreprises de relation client en France a dans certains cas accompagné la transition de bassins d'emploi en voie de désindustrialisation.

L'évolution technologique et la montée en gamme induites par les nouveaux modes de relation client pourrait amener les outsourceurs et donneurs d'ordre à intégrer dans leurs critères de localisation la disponibilité de candidats à l'embauche plus diplômés, en général davantage localisés dans les grands centres urbains.

Les risques pour l'emploi dans les zones d'emploi déjà fortement touchées par la désindustrialisation sont d'autant plus à prendre en considération que les donneurs d'ordre intègrent de plus en plus à leurs demandes un besoin de se rendre facilement chez l'outsourceur.

De plus, les **compétences comportementales** comme l'empathie, la patience, la gestion du stress, et même une forme de charisme sont de plus en plus requises dans ce secteur par les employeurs, notamment au niveau des postes dont la technicité est remplacée par l'outil numérique. Les salariés positionnés sur des postes dont la technicité est spécifique et reconnue (accompagnement technique; médical, juridique etc.) sont moins concernés par cette différenciation par les compétences comportementales.

Finalement, l'objectif de la mise en place d'outils numériques est de cibler, gagner en rapidité compte-tenu de la demande client. Le conseiller en relation client s'appuie sur ces outils pour satisfaire au maximum le client, faisant monter en gamme le service en relation client dans son ensemble, tant en termes de compétences chez les salariés qu'au niveau du service apporté au client.

Ce nouveau contenu du travail révèle une véritable injonction contradictoire. En effet, le salarié se retrouve entre une demande forte de « savoir-être » vis-à-vis du client alors que le prescripteur souhaite une prise en charge toujours plus rapide et efficace des clients. Comment gagner en productivité et en efficience lorsque le salarié doit apporter un service plus qualitatif au client ? Il s'agit là d'un réel paradoxe dans lequel peuvent ou pourront se trouver les salariés les moins qualifiés, plus exposés à la transformation de leur métier via l'usage des outils du numérique.

Le développement des visioconférences vient également transformer certains métiers au sein des centres d'appel. S'ils peuvent permettre de résoudre des problèmes techniques à distance par exemple, ils nécessitent des compétences autrefois peu ou pas requises de la part des salariés, à savoir des compétences pédagogiques et une aisance particulière à l'oral. Leur usage peut poser question puisque dans la pratique, le client peut refuser d'être vu contrairement au salarié, générant une asymétrie de la relation client.

De plus, cet outil numérique présente certains risques de dérives, notamment la question du critère de l'apparence physique dans le cadre du recrutement.

Pour rappel, depuis la loi du 16 novembre 2001, l'apparence physique figure parmi les 18 critères de discrimination interdits par le code pénal. A l'heure actuelle, très peu d'affaires liées à l'apparence physique d'une personne ont abouti devant les tribunaux. En effet, il demeure difficile d'apporter la preuve de la discrimination avec ce type de litige.

Le recours à la visioconférence rapproche le salarié et le client des méthodes de face à face telles que l'on pouvait les observer jusqu'à présent dans le cadre du commerce ou du service traditionnels.

De fait, les problématiques en termes d'organisation du travail et de conditions de travail pourront être relativement similaires à celles rencontrées sur les métiers de représentation et de service client « *en présentiel* », tout en combinant les contraintes que connaissent les salariés de la relation client traditionnelle (enregistrement des interactions, objectifs quantitatifs de rythme de travail et de vente/prise d'appels).

Enfin, au niveau du du management et des directions de la relation client, le recours aux outils numériques est un tremplin pour accompagner les changements d'organisation induits par une politique commerciale de différenciation au sein des centres d'appel, et en conséquence dans le cadre de la gestion des compétences et la compétitivité de l'entreprise.

De fait, les salariés positionnés sur ces métiers voient aussi leur rôle, leur fonction se transformer.

Ces outils permettent:

- d'accélérer la mutation des organisations et des modes de travail,
- de mesurer les performances des équipes,
- de cartographier et gérer les compétences avec une efficacité plus importante, notamment dans un contexte exigeant du conseiller en relation client des compétences plus variées et qualifiées. Cela peut servir dans le cadre d'offres de formation adaptées aux besoins de chaque salarié,
- d'encadrer les usages des nouveaux outils, en définissant un cadre juridique et une charte d'utilisation,
- de **créer de la valeur** pour les collaborateurs comme pour l'entreprise, en répondant aux attentes des individus et en favorisant à la fois la performance et la réduction des coûts.

Vers un management « numérique »

Qu'est qu'un manager numérique ?

- Le management numérique est un processus de management face à face individuel ou collectif dans lequel on injecte des technologies pour être plus efficace collectivement. En fait, on devrait donc parler de management multicanal ou mixte management (Blended Management).
- Un **manager numérique** est un manager qui maîtrise à la fois les technologies de type RSE et les techniques de management digital dans le but d'accroitre la performance de son équipe et donc l'efficacité collective de toute l'organisation. (Olivier Zara, « *le management de l'intelligence collective* », Axiopole 2016)

Finalement, l'objectif ultime du numérique dans l'environnement de travail et dans les techniques de management est de créer de la valeur ajoutée pour le business

Vers une redéfinition du rôle du manager:

Selon Eric Zara, expert du management de l'intelligence collective et des médias sociaux, le nouveau rôle du manager nécessite de relever des défis et de faire face à plusieurs paradoxes :

- La culture de l'entreprise (moderne ou traditionnelle) et la culture que portent ces technologies (partage, écoute, co-construction, co-création, intelligence collective).
- Lebesoindecontrôle (managers) et lebesoin d'autonomie (collaborateurs) dans un environnement digital très ouvert et transparent.
- Les actions face à face et celles dans le digital.
- Le savoir-faire (compétences) et le savoir-être (postures).

Selon une étude Ifop (Baromètre Digital Workplace 2018): « Les managers sont d'ailleurs 58% à estimer que leur rôle a évolué avec le digital, allant davantage

vers le coaching avec pour objectif de responsabiliser les collaborateurs et de les rendre plus autonomes. Du côté des collaborateurs, ils sont 68% à penser que le digital est le meilleur moyen d'acquérir de nouvelles compétences et qu'il n'influe pas sur le lien avec leur supérieur (64 %). En revanche, 61% pensent que les outils numériques impliquent une charge de travail plus importante. »

Il apparait par ailleurs que 63% des salariés et 74% des managers ont l'impression d'assister à une certaine « *révolution* » alors que le manque d'accompagnement se fait ressentir.

Les managers sont également 58% à estimer que leur rôle a évolué avec la transformation numérique, allant de plus en plus vers le coaching avec pour objectif de responsabiliser les collaborateurs et de les rendre plus autonomes.

Le principal problème que met en valeur cette étude est le manque d'accompagnement vers la transformation numérique ressenti par les managers (51%) et les collaborateurs (51%), des chiffres en progression par rapport à 2017, alors que le processus de digitalisation progresse fortement dans les entreprises, et notamment dans le secteur de la relation client.

Cette enquête montre que pour réussir leur transformation digitale, les entreprises doivent trouver le moyen de faire participer efficacement et durablement tous les corps de métier d'une entreprise afin de partager les connaissances et de maîtriser ensemble les nouveaux outils.

Finalement, la transformation digitale opère davantage une mutation qu'elle ne supprime les métiers. L'objectif est ainsi, en cas d'évolution d'un poste, de requalifier ou de former les collaborateurs d'une entreprise pour qu'ils s'adaptent à un nouveau poste créé grâce à la transformation numérique.

Le métier de formateur en évolution

Avec l'évolution des technologies, et un recours accru aux formations à distance (e-learning, notamment), le métier est encore amené à se modifier. Dans la plupart des cas, les formateurs possèdent une formation initiale technique et sont des professionnels de la relation client de bon niveau. Tout comme le community manager, ils doivent développer leur polyvalence (qualités rédactionnelles, techniques, marketing et aisance au niveau de l'expression orale).

Le formateur doit analyser et choisir la formation numérique appropriée suivant les types d'informations à transmettre au public cible, afin que la formation soit la plus pertinente possible.

D'après Sabine Bataille, sociologue du travail et des organisations, avec

le recours aux outils du numérique, le métier de formateur va connaître un profond changement. Il doit se former et devancer les évolutions des technologies pour adapter celles-ci à ses formations. Son poste pourrait être composé de 80% de missions mais aussi, et surtout de 20% de formation personnelle, qu'il ne pourra pas s'épargner afin de continuer à proposer des prestations de qualité. Il lui faudra toujours plus de savoir-faire de de maîtrise pour faire la différence et s'imposer face à un public toujours plus qualifié et polyvalent également.

Nouveaux outils	Métiers concernés	Evolutions du métier avec l'outil	Evolutions des compétences attendues
Intelligence artificielle	Standardiste Hotliner Chargé(e) de clientèle Télé-enquêteur(trice) Technicien(ne) Hot-line en	Intervention du conseiller en relation client sur des questions plus pointues.	Compétences techniques Communication écrite et orale L'empathie / la compassion pour le client Autonomie (faire des propositions commerciales personnalisées par exemple)
Chatbot	Standardiste Hotliner Chargé(e) de clientèle Télé-enquêteur(trice) Technicien(ne) Hot-line en Informatique Community manager	Un recours exclusif aux interactions écrites en temps réel.	 Compétences rédactionnelles Compétences en marketing Compétences techniques
Visio conférence	Standardiste Hotliner Chargé(e) de clientèle Télé-enquêteur(trice) Technicien(ne) Hot-line	Permet de voir et interagir en direct avec son interlocuteur. Notons que le client peut refuser d'être vu contrairement au salarié.	Communication orale quasi exclusive Compétences techniques Compétences pédagogiques Présentation
Réseaux sociaux	Community manager	Des tâches qui reposent sur la gestion d'un ou plusieurs réseaux sociaux, essentiellement à l'écrit, et parfois en temps réel dans le cadre de discussions instantanées.	 Compétences rédactionnelles Compétences techniques Une forme de « charisme », permettant de se différencier des concurrents Maîtrise des réseaux sociaux Autonomie (responsable de l'image de l'entreprise)
Outils de gestion du personnel	 Métiers du management/direc tion 	Usage d'outils aidant à l'organisation du travail, notamment en termes de planification, mais aussi pour mesurer la performance des équipes, et de gestion des compétences à travers l'offre de formation par exemple.	 Maîtrise de l'outil technique Maîtrise des outils RSE



3) Derrière le concept de développement du numérique se prépare une nouvelle évolution des conditions de travail, avec des bénéfices et des risques différents selon les populations

Le numérique présente des possibilités de revalorisation du travail dans la relation client

- Diminution des tâches répétitives: redonner du sens au travail.
- Développement de l'expertise: développer les savoir-faire.
- Aptitude au changement permanent, garante de l'employabilité.
- Nouvelles exigences des clients qui exercent une pression réelle sur la qualité de service à fournir.

Ces axes de revalorisations dans les centres d'appel posent la question de la rémunération

En effet, dans un secteur qui concernait par le passé des salariés peu qualifiés, les compétences désormais souhaités sur ces emplois impliquent d'attirer des salariés désormais davantage diplômés.

Cette « montée en gamme » n'est pas nécessairement accompagnée d'une progression des salaires avec des niveaux de rémunération toujours proches du SMIC hors primes, les prescripteurs n'accompagnant pas cette hausse de qualité avec des niveaux de rémunération plus élevés.

Cela peut poser problème pour le recrutement, voire la rétention selon les bassins d'emploi. En effet, dans les zones plus tendues en termes de ressources sur les centres d'appel, il est compliqué de recruter, fidéliser les salariés qualifiés à des niveaux de rémunération relativement bas, selon les représentants patronaux.

Une différence qui se fait à moyen terme sur les compétences comportementales, dites « soft skills »

 Recrutement: jusqu'à présent, les salariés dans les centres d'appel étaient davantage recrutés sur leur savoir-faire métier, leur technicité. La détection des compétences comportementales constitue un enjeu important pour les recruteurs dans les centres d'appel, puisqu'elles favorisent l'évolution du collaborateur dans un univers qui s'est transformé rapidement.

Selon l'enquête de Pôle emploi parue en 2018 sur les compétences attendues par les employeurs, tous secteurs confondus, ces derniers seraient majoritairement attirés par 3 compétences particulières :

- La capacité à s'organiser et à prioriser les tâches (98 %);
- La capacité d'adaptation (94 %);
- L'autonomie (93 %).

Une longue liste de « soft skills » les suit. Près d'un actif sur 3 pourrait changer de métier dans les dix ans à venir, et la moitié des métiers de demain n'existeraient pas encore, ces compétences semblent être les plus à même de les accompagner dans l'évolution de l'emploi comme le souligne le rapport du Conseil d'orientation pour l'emploi :

- Sens des responsabilités / fiabilité (93 %);
- Travail en équipe (90 %);
- Connaissance et respect des règles (84 %);
- Capacité à actualiser ses connaissances (83 %);
- Sens de la relation client (72 %);
- Capacité d'initiative / créativité (69 %);
- Capacité à travailler sous pression et à gérer le stress (62 %).

Ces nouveaux critères de recrutement interrogent sur le devenir des conditions de travail et vers les risques subjectifs tant au niveau du recrutement que dans l'évaluation des salariés.

En effet, les critères comportementaux entrent en compte en plus des critères de performance. Ils posent question quant aux nouvelles techniques de recrutement employées, à travers l'usage de tests psychologiques notamment, mais aussi sur le parcours professionnel des salariés au sein des centres d'appels.

Si les critères comportementaux deviennent des critères différenciants entre les candidats, entre les salariés, ils pourraient davantage toucher les individus les moins qualifiés, puisque c'est sur les postes les concernant que ces critères peu palpables, peu objectivables vont davantage entrer en compte.

L'orientation de la politique de recrutement et d'évaluation pourraient donc fragiliser les salariés les moins qualifiés.

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 CSE 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.
- La formation est également un des enjeux du développement des compétences comportementales (soft skills), avec la création de nouveaux modes de formation.

Exemples de formations visant à favoriser le développement personnel des salariés :

Type de formation	Description
Estime de soi	 Avoir une bonne image de son potentiel et savoir le valoriser est tout sauf facile. En effet, trop souvent l'on pense que croire en son potentiel fait de nous, au mieux des ambitieux, au pire des arrivistes. Pourtant, bien connaître son potentiel est indispensable pour être réellement efficace au travail. (skillsup) La confiance en soi est une des clés du succès. Ce stage vous propose des méthodes simples et efficaces pour vous affirmer, surmonter l'anxiété, la peur de l'échec et croire en votre capacité à réussir. (ISM)
Faire face à la pression au travail	 Qui ne s'est jamais retrouvé dans une situation de stress particulièrement intense sur son lieu de travail ? Entre les ordres de la hiérarchie, les sollicitations constantes des collègues, la montée en charge de nouveaux projets, la prise d'un nouveau poste, une crise, un salarié peut souvent se retrouver « sous pression ». Vous allez sans doute me dire que c'est la routine, que le stress permet d'avancer et de garder une certaine forme de motivation. Il faut néanmoins savoir prendre le recul nécessaire, s'organiser, mettre en place les actions permettant de faire face aux défis et éviter l'épuisement. (skillsup) Le stress prend naissance entre la sphère des choix et valeurs personnels et l'environnement du travail et ses objectifs professionnels. En ce sens, vouloir gérer son stress est une ambition délicate car personnelle, mais atteignable car il y a des solutions. Un stress trop important est une source réelle de perte de productivité et de mal être au travail. Réduire son stress dans son activité professionnelle c'est gagner en confort et en efficacité à son niveau et pour les autres. Cette formation "stress" vous le permet grâce aux outils choisis et à notre pédagogie impliquante mais pas stressante. (Cegos)

L'organisation et la gestion du temps sont sans doute des clés très importantes de l'efficacité au travail. Toutefois, savoir correctement organiser ses tâches n'est pas forcément évident, particulièrement lorsque l'on est sollicité de toutes parts et que des projets s'accumulent. Pour éviter la noyade, il est indispensable de savoir prioriser ses tâches et organiser ses journées. Si, Gestion du temps, contrairement à votre collègue, vous n'avez pas un agenda dans la tête et si vous prenez les s'organiser pour tâches comme elles viennent sans une once d'organisation, pas de panique, cela peut gagner en efficacité s'apprendre... (skillsup) La formation "Maîtrise du temps et gestion des priorités" accorde une large place aux dimensions personnelles et relationnelles du temps. Elle vous permet de vous approprier les méthodes et outils éprouvés en tenant compte de votre contexte et de votre propre fonctionnement. (Cegos) Les commerciaux le savent bien : la première impression est primordiale ! Une mauvaise première impression pose d'ailleurs souvent de gros soucis dans les relations professionnelles, quand elle n'est pas tout simplement irrattrapable. Nous sommes tous sollicités très fréquemment pour nous présenter, ou présenter notre travail, ce qui peut entrainer une Se présenter et certaine forme d'anxiété tant cela n'est pas nécessairement naturel... Pourtant, une fois convaincre encore, inutile de paniquer, car savoir se présenter et convaincre en peu de mots s'apprend très bien! (skillsup) La formation "convaincre et persuader" permet à toute personne qui souhaite développer sa capacité d'argumentation et de persuasion, d'utiliser les techniques d'argumentation pour convaincre et persuader en face à face ou en groupe, convaincre à l'oral et persuader son auditoire. (CSP)

Sources: skillsup-centre de gestion de formation, ISM: Expert de la formation Marketing et ventes, Cegos, CSP-formation professionnelle

L'accès à la formation est d'autant plus important que la transformation numérique engendre une montée en compétence des salariés dans les centres d'appel.

Ainsi, nous l'avons vu, les profils recherchés par les recruteurs sont davantage polyvalents, et nécessitent de plus en plus des salariés ayant un Bac+2 ou plus. Le risque de différence de compétences entre les salariés « historiques » d'un centre d'appels et ceux recrutés plus récemment est réel. Il s'agit donc de rester vigilent quant à l'accompagnement de ces salariés plus anciens dans le cadre de la transformation numérique de ce secteur.

La numérisation de la formation vient de plus s'ajouter aux évolutions auxquelles les salariés sont confrontés dans le cadre de la transformation numérique.

En effet, la mise en place de plateformes de formation engendre une individualisation des parcours professionnels, mais aussi une responsabilité individuelle face à son propre parcours. Il convient donc d'être vigilant dans l'usage des plateformes de formation et de veiller au respect de l'obligation légale faite à l'employeur de maintenir et de développer de l'employabilité de ses salariés.

En résumé, les 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

Quels scénarios d'évolution?

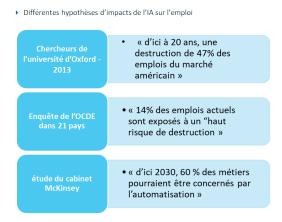
Comme l'a rappelé Le Défenseur des droits au début de l'année 2019 au sujet des services publics, « la transformation numérique est un processus inéluctable et fondamentalement positif, mais elle se doit de respecter les objectifs de services publics et ne laisser personne de côté ».

Ainsi, l'accès aux outils numériques et la maîtrise de ceux-ci peuvent mettre à l'écart certaines populations au sein des prestataires de relation client, dans la mesure où la formation ne saurait palier leurs lacunes.

La démarche GPEC est donc au cœur de la transition numérique dans le secteur des centres d'appels, mais elle n'est pas tout. Le salarié doit trouver sa place dans un univers professionnel dans lequel certains paradoxes apparaissent avec le recours aux outils numériques, comment apporter une qualité plus importante aux clients dans un temps d'interaction plus restreint.

Vers une création ou une destruction d'emplois?

L'impact de l'IA et des technologies numériques au sens large sur le volume des emplois à l'avenir est difficilement quantifiable mais sera réel. Il ne faut pas avoir de prise de partie trop hâtive quant à la destruction potentielle des emplois.



Comment expliquer alors de telles divergences ? Les études ne considèrent l'emploi que dans sa globalité, alors que celui-ci peut requérir une grande 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.

Il ne s'agit pas nécessairement une question de perte d'emploi, mais plutôt d'une question de **transformation de tâches.** Si l'emploi est porté exclusivement sur une tâche automatisable, il risque d'il y avoir une perte d'emploi. Au-delà de la question du volume de destruction mais aussi de création d'emploi, les enjeux se tournent vers comment accompagner cette transformation.

L'intelligence artificielle crée des emplois mais elle crée surtout des richesses. La guestion est de savoir comment on les partage. « La réponse est politique. L'État a un rôle à jouer », prévient Raja Chatila (roboticien au CRNS). La destruction d'emploi pourrait principalement concerner des métiers peu qualifiés. Seule certitude, la transformation profonde des emplois existants, comme conséquence des innovations en cours.

Du côté patronal et syndical, il reste difficile de projeter les conséquences de la mise en place d'outils numériques tant en termes de volumétrie que de contenu d'emploi.



Dans le secteur de la relation client, des effets qui se combineront aux logiques d'internalisation ou d'offshorisation

Parmi les clés de l'évolution de l'emploi dans la relation client, plusieurs facteurs sont à prendre en compte pour anticiper les conséquences sur l'emploi :

- L'équation économique entre relation internalisée, recours à des prestataires en France ou à l'international.
- Le partage de la valeur entre les outils numériques (intelligence artificielle, robotisation, etc.) et les interactions humaines.
- Le développement de nouveaux canaux actuellement peu utilisés, qui pourraient à terme cannibaliser certains canaux de vente physique (visioconférence).
- La disponibilité dans les différents bassins d'emploi nationaux ou internationaux des compétences et des possibilités de les faire évoluer selon les développements envisagés.

En guise de conclusion

Cette étude tente de faire un premier diagnostic de l'impact du numérique dans ce secteur. Il s'agit, ni plus, ni moins, de faire un état des lieux de la digitalisation du secteur.

Nous avons donc tenté d'appréhender au mieux toutes les problématiques du numérique dans le secteur des centres de relation client. Cet état des lieux, eu égard à la digitalisation dans ce secteur, nous permet de sérier des interrogations liées aux emplois et aux métiers.

Nous ne partirons pas de rien. Du point de vue de la méthode, nous pouvons capitaliser sur le travail effectué concernant la profession des experts comptables. Notons par ailleurs que ce travail résultait des multiples travaux que nous avions mené sur le numérique ces dernières années.

Quant au fond, comme bien souvent articulé à la méthode, il va nous falloir examiner le plus précisément possible les conséquences de l'intrusion du numérique dans ce secteur...et ce dans le long terme. Nous tenterons donc d'y déceler les grandes tendances.

A cet effet, nous ne partons pas de rien. En effet, lors du Forum Mondial International de Tunis en 2015, nous avions déjà mis en exergue un certain nombre de risques liés au numérique dans ce secteur d'activité.

Dans un secteur hyperconcurrentiel, les centres de contact semblent être au cœur de la transformation numérique avec la mise en œuvre d'outils qui « transforment le métier ». L'objectif du patronat était alors la seule réduction des coûts. Quelques milliers de salariés avaient alors payé, au prix fort, la dématérialisation en 2014-2015 comme chez ING.

Les salariés sont apparus comme seule variable d'ajustement de cette politique. De même, l'échec du tout numérique de la relation client chez Bouygues et B and You montre, s'il en était besoin, les limites de la digitalisation.

De nombreuses études mettent en avant des risques sur les suppressions d'emplois. Cela pose plusieurs questions pour lesquelles nous nous proposons de donner quelques hypothèses de réponses au travers de ce projet du Fonds Social Européen. Suppression d'emplois, transformations des métiers, émergence de nouveaux métiers, sont autant de problématiques qu'il nous faut sérier au sein d'une révolution « *industrielle/technologique* » qui n'en est peut être pas vraiment une.

C'est donc au regard de ce que nous aurons pu examiner lors de ce projet nous pouvons émettre des recommandations.





- Fédération des Sociétés d'Etudes

263, rue de Paris - Case 421 - 93514 Montreuil - Cedex - Téléphone : O1 55 82 89 41 Fax : O1 55 82 89 42 - E-mail : fsetud@cgt.fr - Site Internet : www.soc-etudes.cgt.fr