

Numérique: Impact sur la relation client et les conditions de travail

Fédération CGT des sociétés d'études



Sommaire

Le marché des centres d'appel

L'emploi du numérique dans les centres de contacts

Les conditions de travail dans les centres de contacts, une analyse issue des entretiens réalisés

Des centres de contacts sous la triple menace numérique : l'intelligence artificielle, le selfcare et les réseaux communautaires



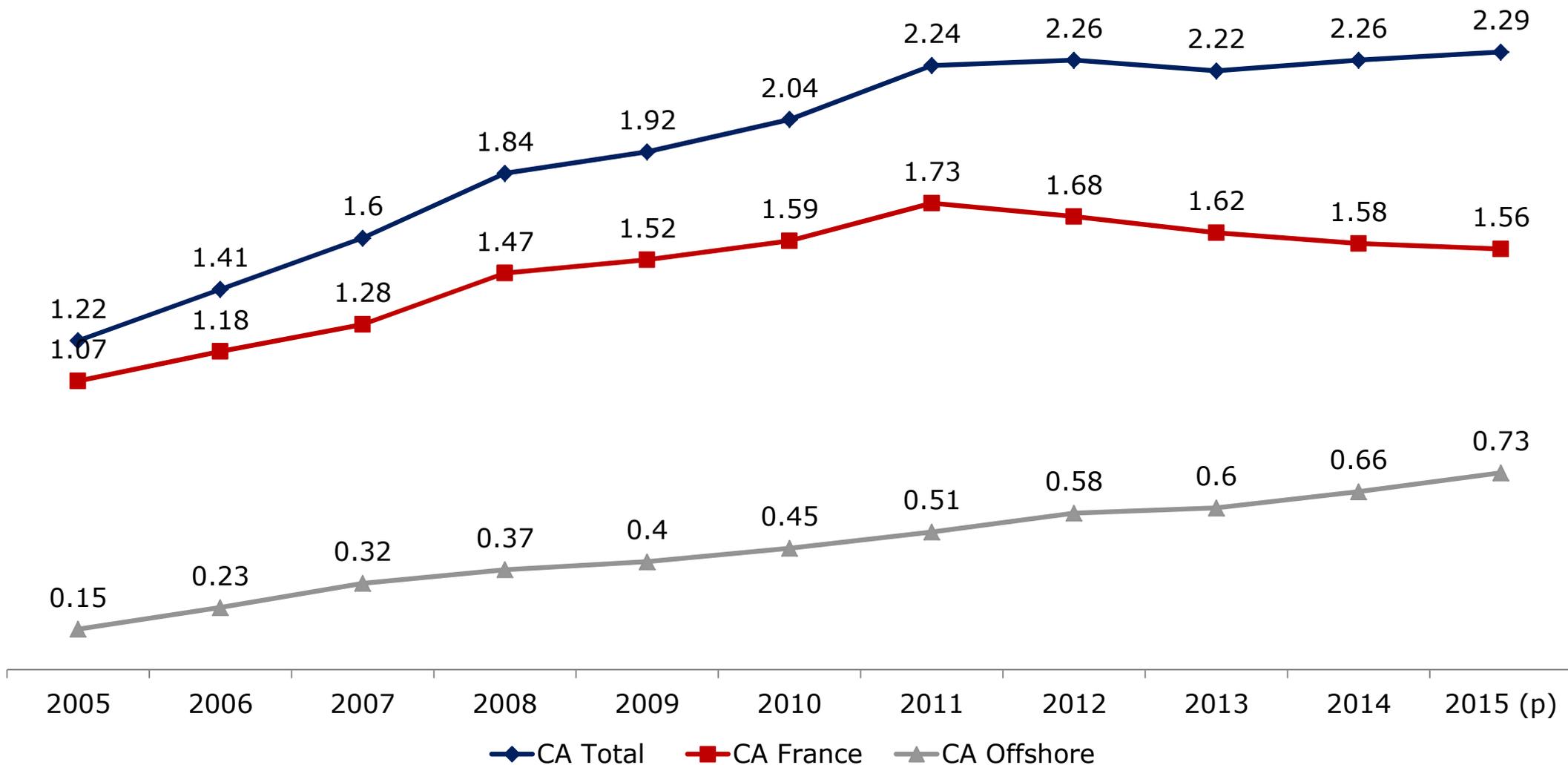
Le marché des centres de contacts

Les centres de contacts : un marché d'environ 2,4 mds d'euros

- ✓ **Le marché des centres de contact est en croissance faible** (< 1,5%) depuis plusieurs années et la croissance des entreprises du secteur **n'est tirée que par le l'activité offshore (centre d'appel à l'étranger)** qui dépasse désormais la **majorité de leur CA** (cf -supra)
- ✓ **L'activité en France a donc plutôt tendance à reculer** (entre -1% et -2%) **et donc les effectifs suivent la même tendance**
- ✓ Les **activités exercées** par les centres de contacts sont :
 - environ 65% de services clients (après vente, assistance, réclamations), recouvrements gestion de dossiers)
 - 20 % de ventes (téléprospection)
 - 5% de relations clients (enquêtes, études , sondage)
 - 10% de hot line
- ✓ **Les appels entrants sont largement majoritaires** (environ 80% pour 20% d'appels sortants)
 - Le **Nord - Pas de Calais** est la première région de France pour les centres d'appel représentant 24% de l'emploi

L'activité des centres de contacts n'est plus vraiment en croissance depuis le début de la décennie et est même en recul en France

Evolution du Chiffres d'affaires des centres de contacts en M€



Le secteur de la relation est externalisé à hauteur de 40%

- ✓ **Le secteur de la téléphonie est de loin le premier client donneurs d'ordres avec plus d'un tiers des commandes largement devant les donneurs d'ordres de services (énergie) avec un quart des commandes,** puis la banque / assurances, les industries automobiles et le tourisme / transport
- ✓ **Le secteur de la banque assurance est celui qui externalise le plus une partie ou la totalité de la relation client (plus de 50%)**
- ✓ Alors que les **3/4 des sociétés de conseils et services aux entreprises gardent le service-client en interne**
- ✓ **L'externalisation n'est la plupart du temps que partielle** pour 90% des donneurs d'ordres. Les domaines les plus facilement externalisés sont :
 - ✓ Les canaux voix
 - ✓ Les traitements simples
 - ✓ Mais surtout, l'externalisation est utilisée quand il y a des pics saisonniers
- ✓ Seules les **entreprises donneurs d'ordres du e-commerce pratiquent de façon importante l'externalisation complète de la relation client** (environ 30%)

Le profil des salariés des centres de contacts

- ✓ Selon une enquête de BearingPoint (à prendre avec précaution puisque basée sur des déclarations des entreprises du secteur des centres de contacts) :
 - **Le coût salarial** représenterait 64% du CA en 2014 avec :
 - 70 % du CA en France (stable)
 - 48 % en offshore (en forte progression), Les centres de contacts emploierait 102 600 personnes dont environ **52 300 en France** (-3 200 /2012), l'emploi **perdant environ 3% par an**
 - L'offshore se situerait à plus de 60% au Maghreb mais avec une forte progression des centres multilingues d'Europe de l'Est (Roumanie)
 - Les salariés auraient majoritairement **une formation d'au moins Bac+2**, et bénéficieraient d'au moins 40 heures de formation annuelle (mais comprenant le e-learning, sic !!)
 - L'**ancienneté** moyenne des salariés serait de **4 ans** et leur âge moyen de 32 ans. Les personnes âgées de plus de 45 ans seraient ultra minoritaires (environ 10%)
 - Les **femmes** constitueraient presque **2/3 des salariés** et les **employés** regrouperaient **86% de l'effectif**, pour 10% de techniciens et 4% de cadres
 - Les contrats en **CDI** (à 90% des temps pleins) resteraient **dominants** (autour des 3/4) même si la part des CDD augmente. Le taux **d'intérim déclarés serait globalement faible** (3%), même si ponctuellement il peut largement dépasser ce niveau

L'emploi du numérique dans les centres de contacts

Le numérique est employé pour respecter et optimiser les performances quantitatives, pas ou peu pour libérer l'autonomie

- ✓ L'utilisation des TIC varie selon les centres d'appels et les volontés qui les animent. Dans certains cas, la dématérialisation de la production favorisée par le numérique peut amener les sociétés à faire confiance à leurs employés et à leur accorder plus d'autonomie faute de pouvoir évaluer une production matérielle (contrôle a posteriori d'objectif) et être des facilitateurs si les logiciels sont ergonomiques, **cas rare mais observé** dans nos entretiens. Mais le plus souvent, **les TIC sont mises au service d'un contrôle et d'une standardisation accrus qui, combinés, réduisent considérablement les marges de manœuvre des employés et affectent leurs conditions de travail**
- ✓ De plus, la perte d'autonomie est liée aux évolutions des formes de contrôle des salariés introduites par les innovations numériques
- ✓ Aujourd'hui, **les TIC permettent d'évaluer finement non seulement les résultats mais également le temps consacré et la conformité des pratiques employées de façon continue et même le plus souvent, en temps réel**



Le numérique ne permet pas de concilier les contradictions de rationalisation entre standardisation et efficacité commerciale

- ✓ Dans le secteur des sociétés d'études, le développement des TIC et des Systèmes Informatiques (SI) **favorise la rationalisation quantitative des opérations**
- ✓ Au cours des années 2000, les centres d'appels ont étendu leur équipement aux progiciels métiers (comme les PGI ou ERP). Ces solutions informatiques permettent d'intégrer des briques applicatives pour maîtriser et suivre le processus de travail de la prise de commande à la relation client
- ✓ **Les objectifs : amélioration des performances, modélisation et simplification.** Des procédures qui vont toujours dans le sens d'une standardisation plus importante des processus afin de faciliter le recrutement et la formation des personnels (et par là leur rémunération), même si des qualifications bac + 2 sont parfois demandées (notamment en offshore)
- ✓ Pourtant, cela va **en contradiction avec la volonté affichée des centres de contacts à inciter également leurs employés à être autonomes et novateurs** afin de mieux prendre en compte les envies et des désirs du client utilisateur. Comment être autonome quand tout est contrôlé et lorsque la standardisation des scénarios tend à contraindre ce qui fait la nature des interactions humaines ?
- ✓ On en arrive à ce que **le temps consacré à la saisie des informations pour l'informatisation des dossiers client utilisateur prenne le pas sur le temps d'échange direct.** L'extension du contrôle est aussi perçue comme un manque de confiance et conduit à un désengagement subjectif du personnel et une amputation de l'interactivité

Des directions obnubilées par le respect des indicateurs de performances quantitatifs

- ✓ **4 indicateurs de performances régissent la gestion des centres de contacts :**
 - **Les demandes en attente** (ancienneté des demandes, délai moyen de traitement, nombre de demandes non clôturées...)
 - **La mesure concrète et permanente de l'activité pour mesurer les volumes traités** (nombre de demandes reçues, provenance des flux, motifs de contact, degré d'urgence, statut des demandes)
 - **Le traitement des demandes** (délai de traitement, nombre de demandes clôturées, taux de résolution au premier contact)
 - **La productivité des équipes** (comparaison avec les durées moyenne de traitement par type de demande et comparaison avec le prix de la prestation)

- ✓ **En revanche, la mesure de la satisfaction du client utilisateur et de son ressenti reste floue et n'est souvent analysée que par des traitements quantitatifs de verbatim recueillis via les enquêtes post traitement**
- ✓ **L'absence de prise en compte de la situation particulière du client utilisateur et de sa démarche / réaction est sacrifiée sur la règle de la standardisation**

Plus un indicateur quantitatif est utilisé pour la prise de décision, plus il y a de chance de fausser et de corrompre le processus qu'il a pour objet de surveiller (Campbell - Sociologue)

Les effets pervers de la dictature de la DMT (durée moyenne de traitement) et du nombre de demandes traitées par jour / conseillers

- ✓ **La DMT est largement utilisée** pour :
 - Planifier les effectifs
 - Optimiser le taux d'occupation des conseillers
 - Permettre la minimisation des coûts de traitement et donc....pour établir les coûts de prestation des centres de contacts
- ✓ Il devient alors **un outil de formation des prix et de quantification des effectifs et donc un objectif de management** :
 - => La logique de réduction du DMT permet :
 - moins de conseillers pour traiter le même volume d'appels
 - augmenter la marge par appel traité
- ✓ Toutefois cette logique conduit à :
 - Produire des **réponses rapides mais superficielles**
 - À donner l'impression au client utilisateur d'un conseiller pressé d'en finir et de ne pas être écouté, le conduisant à rappeler ou à s'adresser ailleurs, si il le peut
- ✓ Or, le **client utilisateur attend de ces contacts des réponses pertinentes et complètes**

La mesure de la satisfaction client utilisateur (la qualité) reste statistique, à moindre coût, et donc biaisée

- ✓ 3 principales **méthodes d'enquêtes post traitement** sont utilisées par les centres de contacts pour mesurer la satisfaction :
 - **la mesure du taux de recommandation** (NPS ou Net Promote Score) utilisée par 55% des centres de contacts réalisant des enquêtes de satisfaction
 - **La mesure simple et binaire de la satisfaction** (Csat ou Customer Satisfaction Score) utilisée par 48% des centres de contacts réalisant des enquêtes de satisfaction
 - **La mesure du niveau d'effort du client utilisateur** pour obtenir une réponse satisfaisante à sa demande (CES ou Customer Effort Score) utilisée par 20% des centres de contacts réalisant des enquêtes de satisfaction
- ✓ Toutefois, pour des raisons économiques, ces enquêtes sont au deux tiers faites via e-mail avec un **taux de retour ne dépassant guère 1/3**, voire nettement moins de 20% dans la moitié des cas
- ✓ En effet, le client utilisateur est :
 - de plus en plus irrité par la masse d'emails reçus
 - a de moins en moins l'impression que ces remarques auront une portée
- ✓ On en arrive à **des taux de satisfaction client utilisateur globalement élevés mais non significatifs**

Les limites du numérique dans la mesure de la relation client utilisateur

- ✓ **La mesure quantitative de la satisfaction post traitement ne permettra jamais d'obtenir des indications pertinentes.** En effet :
 - Seule une analyse poussée des verbatim permettra **d'identifier les problèmes et les points de frictions récurrents** qui peuvent se produire
 - **Il vaut mieux revenir individuellement vers le client utilisateur mécontent** pour lui apporter une réponse avant qu'il répande son mécontentement sur l'ensemble de la toile ou dans son entourage
 - **Les félicitations et encouragements ne sont que rarement remontées** et ne peuvent servir pour valoriser le travail des employés et les motiver
- ✓ La **connaissance du client utilisateur reste donc partielle voire partielle et caricaturale**
- ✓ Dans ces conditions, les pistes de progrès ne sont pas basées sur l'analyse des dysfonctionnements mais sur les aspects quantitatifs **conduisant à faire toujours plus vite et plus normalisé** et à passer à côté du **processus d'amélioration** continue. Il en résulte le manque de considération et la négligence des compétences propres des personnels

Les compétences relationnelles et comportementales des conseillers ne sont que rarement mesurées, récompensées ou mises en avant et ce sont pourtant elles qui font la différence pour le client utilisateur

Les conditions de travail dans les centres de contacts, une analyse issue des entretiens réalisés

Une activité fortement prescrite qui limite le plus souvent l'autonomie des conseillers

- ✓ L'INRS distingue dans l'activité téléphonique des centres d'appel 3 cas : l'existence d'un script (40%), l'existence de balises sans script (48%), l'absence de balises et de script (12%) (Conditions de travail et santé dans les centres d'appel téléphoniques. 2011). L'INRS recommande de « *prévenir le sentiment de pression continue et de surveillance permanente* » (4/10/2012)
- ✓ Les entretiens ont mis en évidence une grande variété de situations :
 - **Un script à respecter à la lettre**, en particulier pour des raisons réglementaires dans le domaine de l'assurance, produisant en cas d'écart un risque de sanction (avertissement, fin prématurée de la période d'essai, non renouvellement d'un CDD)
 - **Une trame d'appel**, dont la logique et la chronologie ont été modifiées pour gagner en fluidité sur un site à la suite des remarques des conseillers (cas rare)
 - **Un script-pilote** sur la base duquel le conseiller est « *libre de dire ce qu'il veut* », qui convient bien aux salariés expérimentés mais qui déstabilise les nouveaux
 - **Une absence de trame** dans des cas exceptionnels (obsèques par exemple)
- ✓ Alors que l'activité téléphonique demeure largement dominante sur les sites de notre échantillon, **la prescription du travail s'impose pour une grande part**. Elle se double parfois de l'interdiction de papier et de crayons, pour des raisons de manipulation de coordonnées bancaires, privant ainsi le conseiller d'un outil simple pour se rassurer, compenser un plantage informatique, ou ne pas faire répéter le client utilisateur

Une activité cadencée qui rythme le travail des conseillers, surtout si des temps de respiration ne sont pas possibles

- ✓ Dans la même enquête, l'INRS analysait le décroché entre 2 appels en différenciant 4 cas : une temporisation non programmée (14%), une temporisation d'une durée égale ou inférieure à 3 secondes (21%), d'une durée comprise entre 4 et 10 secondes (21%), d'une durée supérieure à 10 secondes (44%). L'INRS recommande la mise en place d'une « *organisation du travail visant à limiter les effets du travail cadencé, statique et répétitif* », avec en particulier une attention accordée au délai de décroché
- ✓ Les entretiens ont mis en évidence des situations très contrastées :
 - **L'absence de temporisation effective**, notamment du fait du report du temps de finalisation d'un dossier à effectuer en principe pendant l'appel
 - **Un temps compris entre 15 secondes et 1 minute** sur un site pour finaliser le dossier en cas de besoin et pour respirer
 - **Le conseiller se remet à disposition** après avoir effectué le traçage et une temporisation sur un contrat d'un autre site
- ✓ Au total, alors que le suivi et la mesure de l'activité sont facilités par les outils informatiques, le rythme du travail est lié, à des degrés divers, à la succession des appels entrants. En l'absence de coupures provoquées par la finalisation des dossiers et d'éventuelles temporisations, les effets des postures statiques, de l'exposition au travail sur écran, du stress associé à certains appels prennent leur plein effet

Une organisation qui occulte l'importance de l'expérience des conseillers malgré son impact dans le travail quotidien

- ✓ Même dans les situations dans lesquelles l'autonomie du salarié est la moins reconnue, la qualité de la relation-client suppose qu'elle soit sollicitée au-delà de la perception d'un travail de pure et simple exécution : « *Il y a le ton, une façon de faire* ». **Ce style qui peut faire la différence pour le client utilisateur entre un appel impersonnel et un échange personnalisé n'est ni évalué, ni valorisé**
- ✓ **La durée des formations initiales illustre la complexité très variable des situations de travail** selon le donneur d'ordre et la nature de la relation-client mise en œuvre : de 5 jours à 3 semaines dans notre échantillon d'entretiens
- ✓ Cette disparité est encore plus manifeste pour mesurer le temps d'expérience nécessaire à l'acquisition d'une pleine autonomie de traitement d'une relation-client. Elle va selon nos interlocuteurs de 4 semaines à 18 mois
- ✓ Certes, selon l'enquête INRS de 2011, seuls 53% des appels durent plus de 4 minutes. Mais, plus la durée de l'appel est longue (certains appels peuvent dépasser la demi-heure selon nos interlocutrices), plus cela suppose que le conseiller maîtrise son sujet
- ✓ **Ni les indicateurs quantitatifs, ni le traçage informatique des opérations effectuées ne permettent de rendre compte de l'apport du conseiller expérimenté à la bonne tenue de l'échange avec le client utilisateur**

Une qualité du travail réduite à l'atteinte d'objectifs quantifiés

- ✓ Pour une de nos interlocutrices, un objectif d'absorption de X appels par jour supérieur à 90%, « *c'est ce qu'ils appellent la qualité* ». Une autre souligne que « *si les chiffres sont bons, il n'y a pas d'interrogation sur la qualité du produit* ». Une troisième précise qu'un malus est déclenché si la DMT n'est pas respectée, si le taux de conformité est inférieur à 80%, si le taux de vente est inférieur aux objectifs
- ✓ **Favorisée par les outils actuels, cette focalisation sur l'atteinte d'objectifs quantifiés suivis quotidiennement, voire en temps réel, interroge le sens du travail.** Comment s'engager dans un travail sur une telle base, sauf si la qualité de l'ambiance avec ses pairs et un soutien managérial actif compensent la faible projection dans une relation-client standardisée, dépersonnalisée ? Comment arbitrer entre les objectifs de l'organisation et du donneur d'ordre, les attentes du client utilisateur et les valeurs propres du conseiller ?
- ✓ **Le modèle d'organisation standard répond à ces paradoxes par le contrôle, la surveillance, le rappel à l'ordre.** Les tensions souvent évoquées autour des temps de pause illustrent à la fois la focalisation sur l'atteinte d'objectifs quantifiés et un mode de management axé sur le respect de ces objectifs : « *Les pauses font l'objet de tensions continues avec les nouveaux* ». « *On a le droit à 30 minutes de pause pour 7 heures travaillées avec un maximum de 3 pauses d'une durée maximale de 12 minutes. Au bout de 15 minutes, ils viennent nous chercher* »

Une organisation qui, le plus souvent, accorde une priorité au contrôle au détriment du soutien nécessaire à la bonne réalisation des échanges

- ✓ Les organisations mises en œuvre accordent une priorité plus ou moins grande au contrôle. Le nombre de niveaux hiérarchiques (le plus souvent 5 mais seulement 3 dans un cas) ou la taille des équipes (de 8 à 20, voire 25 conseillers) donnent une première idée de ce qui est attendu de l'encadrement
- ✓ **Le contrôle et l'évaluation s'effectuent d'abord par l'écoute des conversations téléphoniques.** Le contrat avec le donneur d'ordre peut fixer comme objectif un taux d'appel conforme supérieur à 90%. La conformité est alors principalement vérifiée par le superviseur, le formateur ou le donneur d'ordre lui-même sous la forme d'une écoute de proximité, d'une écoute à distance en temps réel, d'une écoute d'un appel enregistré, d'une écoute « mystère »
- ✓ L'écoute peut déboucher sur un rappel à l'ordre, un plan d'actions ou un appui. Le superviseur peut jouer un rôle d'assistance, de filtre et d'amortisseur ou, au contraire se situer du côté de la surveillance et de la sanction
- ✓ **Le traçage informatique et l'écoute téléphonique permettent de vérifier la conformité des opérations effectuées par rapport aux objectifs fixés et aux normes prescrites. Cependant, la bonne réalisation des échanges avec les utilisateurs suppose la présence de conseillers expérimentés, de superviseurs intervenant en appui technique, d'une formation appropriée**

Les limites d'un modèle d'organisation standard permise par le numérique

- ✓ Le modèle d'organisation standard des centres de contact correspond à une activité de travail fortement normée, quantifiée, contrôlée via le numérique. Le travail réel ne se laisse pas facilement enfermer dans une telle logique, en particulier quand les conseillers sont expérimentés et/ou que les relations-clients atteignent un certain degré de complexité. Quand, au total, cette logique s'impose, elle bute sur des limites :
 - **Des difficultés de recrutement** qui se mesurent dans certains cas par de forts taux de départ pendant la formation initiale ou au cours de la période d'essai : « *On recrute toute l'année, tout le temps* » alors même que la qualité de la relation-client suppose un minimum d'expérience
 - **Un absentéisme et un turn-over élevé.** Celui-ci porte en particulier sur les conseillers les moins expérimentés, aboutissant de ce fait à ce qu'une majorité des salariés de certains sites aient une ancienneté inférieure à 2 ans et à des contrats sur lesquels les taux de départ concernent la moitié de l'effectif chaque année
 - **Une faible mobilité interne**, à la fois du fait de l'absence de perspectives de carrière pour la plupart des conseillers et du fait du manque d'attractivité de certains dossiers à la fois complexes, très encadrés et très contrôlés
- ✓ **Ce modèle n'est pas appliqué systématiquement, illustrant des alternatives possibles :** « *Dans notre équipe, on est anciens, on s'autogère* ». « *Certains conseillers bénéficient d'une organisation mixte avec des appels entrants et du back office* »

Le numérique coercitif va brider la créativité et conditionne les salariés

- ✓ Sous la houlette de certains donneurs d'ordre, **certains centres de contacts ont mis en place des expérimentations de téléprospection sans scénario** en s'appuyant sur l'expérience et l'ancienneté de ses meilleurs salariés
- ✓ Il en a la plupart du temps **résulté** :
 - une **augmentation du stress** pour une grande partie des salariés, en particulier les plus jeunes
 - **Aucune augmentation significative des performances commerciales**, voire même dans de nombreux cas une baisse temporaire de ces performances
- ✓ En fait, les **salariés**, qui n'ont jamais connu la possibilité de développer leurs initiatives et qui la plupart du temps ont eu un travail parcellisé, **se sentaient mal à l'aise** dès que le situation leur échappait
- ✓ L'absence de référentiel statistique a également été déstabilisante
- ✓ Ces expériences peu concluantes, même menées sur plusieurs mois, **ne peuvent toutefois conclure à l'échec de ce mode de commercialisation**
- ✓ **Conditionnés** par des comportements et attitudes à respecter sous peine de sanctions pendant des mois et des années, **le salarié qui n'a plus de référentiel, autre que celui imposé par sa hiérarchie, perd sa créativité commerciale**

L'impact actuel du numérique : une organisation souvent taylorienne et qui conduit à des conditions de travail affectées et un désintérêt programmé

- ✓ La prédominance du numérique coercitif dans la gestion du travail impliquent **des injonctions contradictoires produisant des situations de stress** pour les salariés.
- ✓ Accentuées par la surveillance, elles induisent des **risques tant physiologiques que psychologiques**.
- ✓ De plus, outre le stress, **les salariés font l'effet d'une marge d'ajustement des TIC** (ainsi plus de la moitié des conseillers utilisent au moins 5 logiciels et certains peuvent aller jusqu'à 13 - pour traiter complètement une demande)
- ✓ Enfin, les scénarios théoriques des dirigeants **omettent souvent de penser aux pannes et aux incompatibilités techniques des dispositifs numériques cumulés**
- ✓ De fait, ce sont les employés qui amortissent l'effet de ces défaillances en aménageant leur comportement selon les contraintes techniques.
- ✓ Dans ces conditions, la **normalisation** excessive apportés par la gestion numérique :
 - **appauvrit le contenu du travail (scripts et scénarios rigides)**
 - **conduit le salarié à ne mobiliser qu'une partie de ses compétences**
- ✓ Le centre de contacts s'enferme dans le **renforcement du contrôle cognitif** des salariés tout en **standardisant encore ses processus** pour recruter des **individus plus captifs**, craignant que ceux-ci sortent du schéma établi par le donneurs d'ordre ou acquièrent une expertise qui le positionnerait en situation de dépendance

**Des centres de contacts sous la triple menace numérique :
l'intelligence artificielle, le selfcare et les réseaux
communautaires**

Le numérique, aujourd'hui simple support facilitateur, remplacera-t-il la relation humaine ?



- ✓ Il y a quelques années les prédictions de certains cabinets de conseil **tablaient sur le remplacement des téléconseillers par des « chatbots »** (robot logiciel pouvant dialoguer avec un individu ou consommateur par le biais d'un service de conversations automatisées effectuées en grande partie en langage naturel)
- ✓ Ils s'appuyaient sur **les progrès de l'intelligence artificielle** qui doit permettre de plus en plus d'analyser et de comprendre les messages et se dote de capacités d'apprentissage liées au machine learning pour répondre de manière pertinente
- ✓ En fait, **moins de 10% des centres de contacts envisagent de mettre un place un Chatbots** (essentiellement pour des raison de couts d'investissement d'ailleurs) alors que les « chats » humains font parti des projets des centre d'appels qui n'en ont pas encore
- ✓ Car **seulement 20% des clients utilisateur apprécient des conseils d'une « machine »** sauf pour les aider à trouver leur réponses dans les FAQ, mais **qu'en sera-t-il dans quelques années, lorsque les coûts de mise en place auront baissé ?**

Une vraie menace pour l'emploi : le développement des selfcare



- ✓ Le **selfcare** est une application numérique passant notamment par un site web ou une application mobile...
- ✓par laquelle on donne **la possibilité, voire de plus en plus l'obligation, au client utilisateur d'effectuer des actions de gestion de son compte ou d'avoir recours à des informations de support** en toute autonomie 24H/24H et en évitant d'éventuels temps d'attente au téléphone
- ✓ Le client utilisateur peut par exemple changer les options de son abonnement téléphone /TV, activer un transfert d'appel sur sa ligne téléphonique ou gérer ses comptes bancaires en ligne
- ✓ Dans beaucoup de centres de contacts, pousser les clients utilisateurs vers le selfcare fait partie des objectifs mesurés par le donneurs d'ordres
- ✓ Toutefois, **les applications des selfcare resteront probablement limitées aux opérations simples et à peu de valeur ajoutée** et devront **toujours être accompagnées de présence humaine pour régler les éventuels problèmes**

Des moyens numériques complémentaires pour la relation clients : chats communautaires, visiophonie



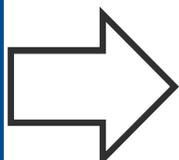
- ✓ **Un autre moyen** pour un client utilisateur d'avoir une réponse à ses questions sont **les chats communautaires** (blogs, forum....) **animés par des « Helpers » qui sont des :**
 - Ambassadeur(drice) du site, motivé(e) par l'entraide et prêt(e) à partager son expérience et venir en aide bénévolement à tous ceux qui en ont besoin
 - les Helpers contribuent, chaque jour, à l'amélioration du service et sont récompensés par les fondateurs du site (rencontres, échanges, cadeaux, promos spécifiques, déjeuners, soirées..)
- ✓ La **visiophonie** (solution vydio, skype, Aviccs) reste pour l'instant embryonnaire et reste le plus souvent pilotée en interne par les marques. Le principal artisan de ce canal est Teleportel
- ✓ Reste que ce canal **pose des problèmes** d'intimité pour le client utilisateur et de **recrutement / paraître** pour les personnels des centres de contacts

Le numérique pourrait pourtant permettre d'utiliser les compétences des salariés et donner un avantage compétitif à l'humain

- ✓ Afin de **s'appuyer sur les compétences de ses salariés**, le centre de contacts pourrait ainsi opter :
 - pour une **cybercommunauté de travailleurs salariés** où le SI serait au service d'une **création collective** – via les réseaux d'acteurs autonomes – permettant les **retours d'expérience permanents**
 - le maintien et le développement de la communauté tiendrait à **l'engagement actif de ces salariés** dans les **méthodes de travail et leur participation aux différentes étapes de conception**
- ✓ Largement indépendants, **ces salariés permettraient une flexibilité, une réactivité et adaptation rapide aux évolutions des comportement des clients utilisateur**
- ✓ Les **innovations** pourraient, à la fois :
 - Être **testées plus vite**
 - Être **essayées en plus grand nombre**, tout en coûtant moins chères pour leur mise en place et en cas d'échec
- ✓ Cybercommunauté ou cybersurveillé : pour l'instant, seul le deuxième modèle est largement développé

Un mode de gestion des centres de contacts qui renvoie une image dégradée et qui empêche la montée des compétences

- ✓ Basées sur des modèles de gestion informatisés reposant sur des indicateurs quantitatifs et avec un aspect qualitatif secondaire,...
- ✓ ... le nombre de sociétés dans ce secteur a pu s'accroître fortement ces 20 dernières années rendant le **secteur hyperconcurrentiel et poussant toujours plus les prix des prestation à la baisse**
- ✓ Les **centres de contacts sont considérés comme interchangeable** de la part des donneurs qui ne les considèrent plus que comme des **centres de coûts**
- ✓ Leur **valeur ajoutée qualitative et stratégique** n'est que **rarement un atout** de compétitivité
- ✓ Il en résulte un pilotage par les coûts qui dégrade les conditions de travail et nuit à l'image de ce secteur, qui a de plus en plus :
 - Des difficultés de recrutement
 - Un turnover élevé (supérieur à 30% / par an dans beaucoup de sociétés)

- 
- ✓ **Les efforts de formation et d'augmentation de qualification des salariés restent vains avec un taux de renouvellement aussi élevé**
 - ✓ **Les objectifs d'évolution vers des prestations plus qualitatives ne peuvent être atteints dans ces conditions**

Le client utilisateur pourrait arbitrer entre des solutions tout numériques et l'exigence de contacts humains mais pour une large part il y sera contraint

- ✓ Le **client utilisateur attend d'être accompagné en permanence sans pour autant être espionné** dans ses faits et gestes. Cet accompagnement doit être proche sans être intrusif (le web call back se doit d'être manié avec précaution)
- ✓ Le client utilisateur est une source d'information sans fin pour le donneur d'ordres
- ✓ Grâce à la technologie du Big Data, les marques espèrent tout savoir de leur client utilisateur, lequel **veut être reconnu, mais pas forcément mis à nu**
- ✓ L'objectif de la **relation client est de vendre plus, alors que le client utilisateur entend qu'on lui vende mieux**
- ✓ Dans ces conditions, le donneurs d'ordres doit chercher une **relation client plus fine**. Les meilleurs y parviennent en bichonnant leurs plus importants clients utilisateurs à coup **d'offres toujours mieux étudiées et de fidélisation**
- ✓ Le **service client doit être avant tout un état d'esprit**. Les centres de contacts doivent permettre à leurs salariés **d'être dans l'empathie**. Le client utilisateur attend d'être considéré comme une personne à part entière et non comme un simple point de contact ou un porte-monnaie.
- ✓ **Le client utilisateur rêve d'appeler contrarié, avec un problème, et de terminer son appel complètement satisfait**

Le développement du numérique pourrait conduire à triple management mais aussi à un rééquilibrage

- ✓ Le développement du numérique pourrait conduire le salarié des centres de contacts, déjà et le plus **souvent sous la double hiérarchie** celle en interne et celle **du donneur d'ordres** (ce qui est d'ailleurs à la limite de la légalité, dans certains cas où le donneur d'ordre s'avère intrusif jusque sur le plateau auprès du téléconseillers), à un **niveau hiérarchique supplémentaire : le réseau et ses retours** (avis, commentaires, like...)
- ✓ Toutefois :
 - Face à **un management rigide et procédural**, où le respect des procédures et des objectifs quantitatifs est la règle,...
 - **Face au référentiel du donneur d'ordres** où les seuls aspects d'amélioration sont le plus souvent : comment mieux respecter son référentiel,....
 - **Le salarié pourrait mettre en avant ses compétences métier et surtout sa notoriété réseau** (pas forcément appréhendées par le centre de contacts) qui le valorisent dans la communauté et sur les réseaux (et indirectement du donneur d'ordres)
- ✓ La valorisation de ses compétences ne relèvera plus du seul contrôle managérial
- ✓ Mais alors comment le centre de contacts qui aime bien évaluer ses salariés pourra t-il faire ?
- ✓ Assurément, **les grilles d'évaluation devront changer**

L'avenir des centres de contacts est de faire ce que le numérique ne peut pas faire : être humain et améliorer la qualité de la relation client

- ✓ Avec la montée progressive des outils numériques, **l'automatisation et la robotisation des opérations simples est inévitable**
- ✓ En effet, si les **investissements capitalistiques sont coûteux** au départ, une fois le système mis en place, ses **coûts d'entretien et de développement sont minimes**
- ✓ Attention, toutefois, à ce que le seul but de ces investissements numériques ne soit pas seulement d'augmenter le nombre d'appels en permettant de réduire les DMT
- ✓ **Les conseillers seront donc affectés aux tâches les plus complexes**, à haute valeur ajoutée mais ils devront **être formés à l'autonomie et à l'initiative**. Il ressort de nos entretiens et de diverses expériences que **plus l'autonomie est laissée aux téléconseillers** et plus le donneur d'ordres peut bénéficier d'un retour permettant **d'augmenter la qualité de la relation client**
- ✓ Les conseillers devront également être **formés à l'utilisation du multicanal / omnicanal** car les clients utilisateurs communiquent sous plusieurs canaux (téléphone, web, réseaux sociaux,...) et reçoivent de l'information de plusieurs canaux
- ✓ Il faudra donc qu'il **soit capable de parler, d'écrire ou de tchater, voire de bien paraître, si la vidéo se développe à terme**
- ✓ Les « calls centers » à **basse qualification devraient donc être les premiers affectés** à terme

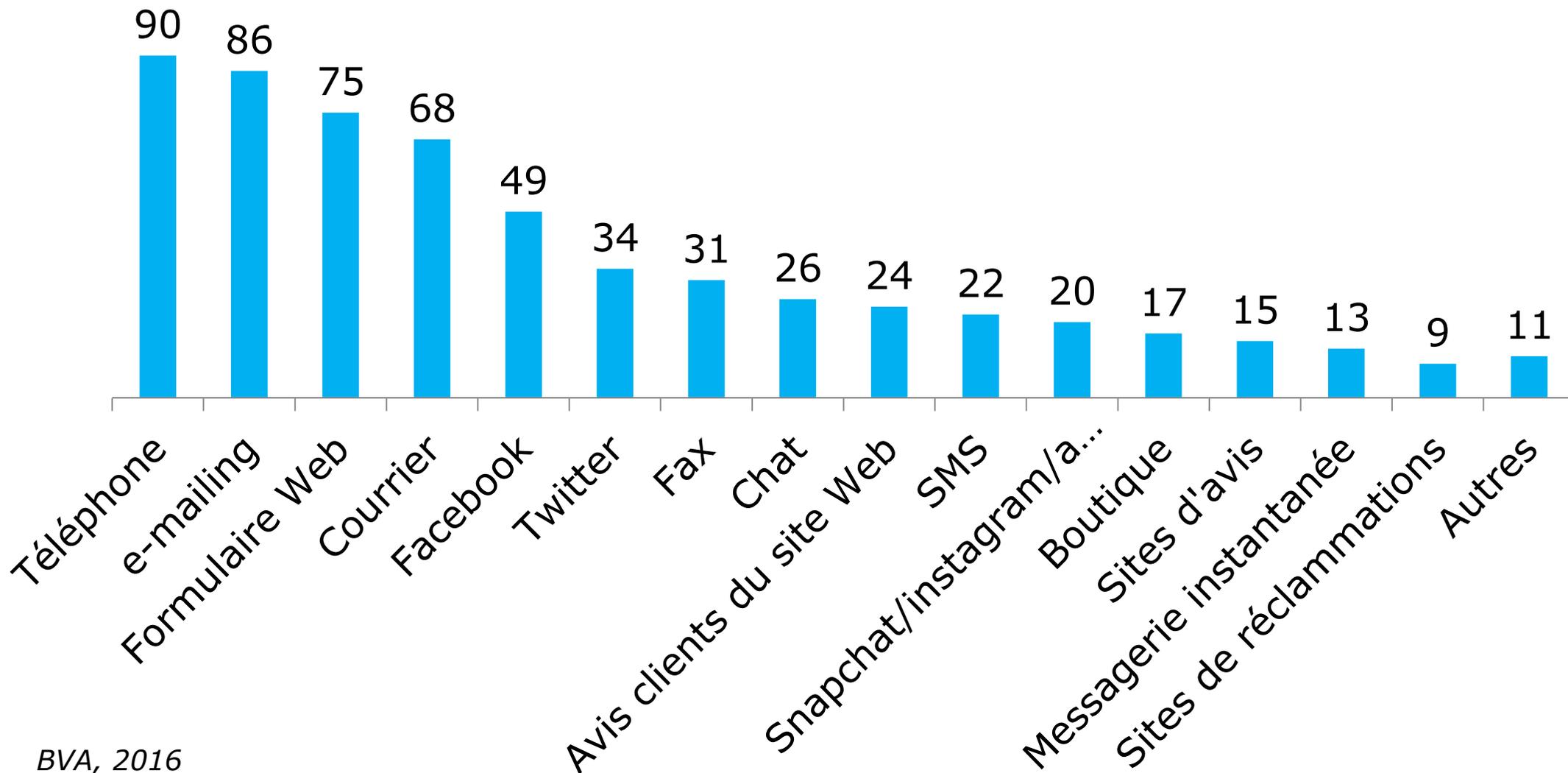
Annexes

Annexe 1 : Classement des principaux acteurs du secteur de la relation client

- ✓ 1 **Groupe Arvato (groupe Bertelsmann)** avec un chiffre d'affaires de **275 731 K€**
- ✓ 2 **Groupe Webhelp**, avec un chiffre d'affaires de **252 766 K€**
- ✓ 3 **Groupe Armatis-Ic**, avec un chiffre d'affaires de **191 000 K€**
- ✓ 4 **Teleperformance**, avec un chiffre d'affaires de **171 000 K€**
- ✓ 5 **Acticall**, avec un chiffre d'affaires de **174 600 K€** (acquisition de SITEL par le groupe Acticall en septembre 2015) => **Groupe Sitel +Acticall = 270 000 K€**
- ✓ 6 **Groupe B2S**, avec un chiffre d'affaires de **136 615 K€**
- ✓ 7 **CCA International**, avec un chiffre d'affaires de **90 252 K€** (acquisition de DBF par CCA International en juin 2015 => **Groupe CCA + DBF = 136 000 K€**
- ✓ 8 **Sitel**, avec un chiffre d'affaires de **86 921 K€**
- ✓ 9 **Groupe INTELCIA**, avec un chiffre d'affaires de **63 245 K€**
- ✓ 10 **BlueLink**, avec un chiffre d'affaires de **66 872 K€**
- ✓ 11 **Coriolis Service**, avec un chiffre d'affaires de **56 200 K€**
- ✓ 12 **Stream Global Services**, avec un chiffre d'affaires de **51 527 K€**
- ✓ 13 **Data Base Factory**, avec un chiffre d'affaires de **45 154 K€**
- ✓ 14 **Groupe EURO CRM**, avec un chiffre d'affaires de **31 195 K€**
- ✓ 15 **Mezzo**, avec un chiffre d'affaires de **14 700 K€**

Annexe 2 : Le téléphone est de loin le premier moyen de contact du service-client mais 10% des entreprises commerciales ne l'utilisent pas (les start-up informatiques en général)

Taux d'utilisation des canaux de contact (en %)



BVA, 2016



Cabinet d'expertise comptable pour
les comités d'entreprise
pchiron@3econsultantsl.fr
06 59 20 28 60
03 87 17 32 60
Bureaux à Paris et Metz



Société d'études et de conseil agréé
CHSCT
rlebris@transversales-conseil.fr
06 28 57 38 94
Bureaux à Paris et Marseille