

CONVERGENCES



agence régionale
de la Formation
tout au long de la vie
Poitou-Charentes

La publication de l'Observatoire Régional Emploi Formation

N° 38 - Novembre 2011

OREF POITOU-CHARENTES

Les centres de la relation client à distance

Portrait en Poitou-Charentes

avant propos

Les centres de la relation client à distance, plus communément appelés centres d'appels, connaissent depuis plus d'une dizaine d'année une croissance considérable et continuent, malgré un contexte économique atone, à créer des emplois. Dans un même temps, ces activités font l'objet de représentations très critiques, notamment en ce qui concerne les conditions de travail et la qualité des emplois.

Pour éclairer la situation et tendre vers une meilleure connaissance de ces activités très présentes en Poitou-Charentes, l'ARFTLV mission OREF s'est vu confier la réalisation du présent portrait. Celui-ci a pour objectif de mieux appréhender les enjeux et défis de ce secteur en matière d'emplois, de gestion des ressources humaines et de professionnalisation.

Pour parvenir à cet objectif, cet état des lieux se propose de présenter les activités de la relation client à distance, ses caractéristiques multiples et le gisement d'emplois qu'elles représentent en Poitou-Charentes. Il aborde également les questions relatives à la qualification des emplois et des salariés, aux conditions de travail et à l'attractivité des métiers. Ce portrait évoque en outre les mesures mises en œuvre et les évolutions qui concourent à la structuration et la professionnalisation de ce secteur.

Outil mis à la disposition du partenariat, cette publication est construite afin de faciliter la réalisation d'un diagnostic partagé. C'est une amorce du travail que les acteurs locaux peuvent engager en confrontant les analyses statistiques proposées aux réalités locales. Ce travail complémentaire viendra enrichir les analyses, parfois les corriger, et surtout les mettre en perspective.

Ce document est téléchargeable depuis le site de l'ARFTLV (www.arftlv.org, Etudes et stat OREF). Toute utilisation des informations doit porter la mention « Extrait de Convergences, la publication de l'ARFTLV » et citer les sources de données.

Nos dernières publications :

- Convergences n° 37 : La mécatronique sur le territoire du Grand Angoulême
- Convergences n° 36 : Filière forêt bois
- Convergences n° 35 : L'alternance en Poitou-Charentes



Sommaire

Un secteur aux multiples facettes	4
Des prestations diverses	4
Des centres internes et des centres externes	5
Un gisement et une croissance de l'emploi en Poitou-Charentes à ne pas négliger	9
Des activités très présentes en Poitou-Charentes	9
Des activités concentrées	10
Une vive croissance de l'emploi	12
Les délocalisations, une menace pour l'emploi à nuancer ...	13
...mais une relative fragilité de l'emploi ...	15
... et des bassins d'emploi saturés	15
Pratiques de gestion des ressources humaines et niveaux de qualification des emplois : des réalités plurielles	17
Une grande variété de métiers	17
Une main d'œuvre jeune, féminine et plutôt diplômée	18
La formation continue, un investissement capital	20
Des conditions de travail contrastées	21
Des opportunités d'emplois pour les séniors et les travailleurs handicapés....	24
... et pour les publics éloignés de l'emploi ?	25
Une image à valoriser	26
Un secteur en voie de structuration et de professionnalisation	27
La profession s'organise	27
La professionnalisation, un processus en cours	29
Conclusion	32
Bibliographie	33

METHODOLOGIE

Un repérage statistique difficile

Le bilan quantitatif des activités de la relation client à distance est difficile à réaliser. Et pour cause, les activités restent encore largement des fonctions internes aux entreprises. Elles constituent en quelque sorte « un service » d'une entreprise dont l'activité principale n'est pas celle de la relation client à distance. Il est donc difficile d'obtenir des statistiques sur ces activités internalisées qui ne constituent pas un secteur en tant que tel. Les activités de la relation client à distance apparaissent distinctement dans les statistiques publiques lorsque l'activité est externalisée et confiée à un prestataire dont c'est l'activité principale. Cependant, compte tenu de la récente tendance à l'externalisation de cette activité, l'INSEE n'a pris en compte et n'a identifié précisément ce secteur que récemment. C'est à partir de 2003 que la Nomenclature d'Activités Françaises (NAF) a créé une classe dédiée aux « activités des centres d'appels » (code 82.20Z). Avant cette date, tout historique quantitatif est impossible.

Pour lever les difficultés relatives au repérage quantitatif de l'ensemble des salariés exerçant dans les centres de la relation client, qu'ils soient internalisés ou externalisés, nous nous sommes appuyés sur les données du Recensement de la Population de l'INSEE qui identifie parmi les 497 professions existantes, celle des « télévendeurs ». Nous avons ainsi additionné aux effectifs salariés du secteur des « activités des centres d'appels », les actifs exerçant le métier de « télévendeur » dans d'autres secteurs. Si cette méthodologie ne permet pas de connaître précisément et exhaustivement l'ensemble des téléopérateurs exerçant dans les centres de la relation client, elle a le mérite d'apporter des éléments d'appréciation quantitatifs se rapprochant au plus près de la réalité.

Par ailleurs, pour compléter ces données, le présent portrait s'appuie également sur des données issues de travaux d'études ou de recherche menés au niveau national et régional. Les sources seront systématiquement citées en note de bas de page et l'ensemble des travaux utilisés sont listés dans la bibliographie.

La consultation de multiples acteurs

Pour compléter, infirmer ou confirmer les analyses auxquelles donnent lieu les données rassemblées, et pour disposer d'une vision la plus complète et objective concernant les activités de la relation client, la démarche d'étude s'est également appuyée sur la consultation de différents acteurs intervenant dans ces activités.

Dans le cadre de réunions collectives et d'entretiens semi-directifs, ont ainsi été contactés et rencontrés des professionnels de l'emploi, de l'insertion et de la formation : Pôle emploi, OPCA, organismes de formation, Missions locales, Maisons de l'emploi, Plans Locaux pour l'Insertion et l'Emploi (PLIE), Comités de Bassins d'Emploi (CBE), CAP Emploi ... Par ailleurs, cinq centres de la relation client de Poitou-Charentes ont accepté de participer à la démarche d'étude en répondant à nos questions et en nous faisant partager la vision qu'ils ont de leur activité.

Un secteur aux multiples facettes

Des prestations diverses

La relation client à distance regroupe les activités de mise en relation gérées à distance entre, un prestataire ou fournisseur d'un bien ou d'un service, et ses clients ou usagers. Derrière cette définition commune, on retrouve une grande diversité des missions qui sont confiées aux centres de la relation client, aussi appelés centres de contact.

De nombreuses missions

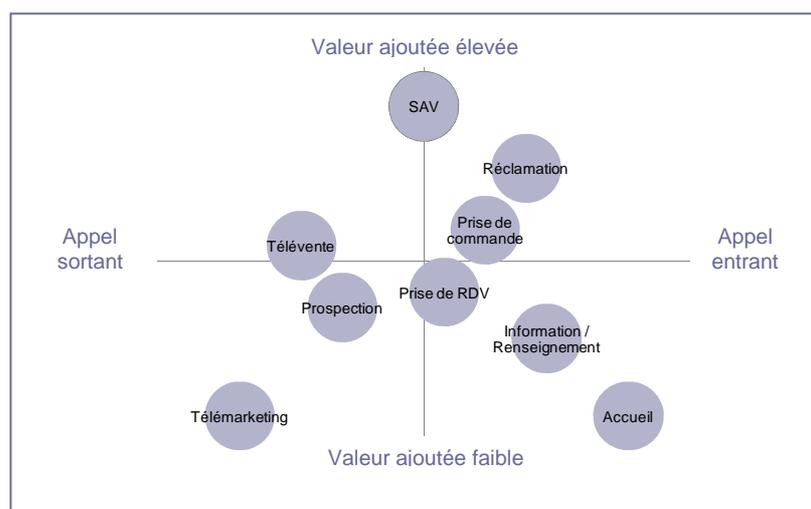
Le champ d'action de ces centres est très large. Il renvoie à la vente de biens à distance, aux opérations de prospection et aux d'enquête de satisfaction. Il regroupe aussi les activités de renseignement et d'information à distance, de prise de rendez-vous, de services après vente ou encore de services de réclamation. Les centres de contact gèrent également des activités de support technique qui renvoient aux opérations d'assistance et de hotline pour aider des clients dans la résolution de problèmes techniques dans les domaines de l'informatique et des télécommunications. Ces différents types de prestations peuvent d'ailleurs coexister dans un même centre de contact.

Des appels entrants et des appels sortants

Dans ces diverses missions, les téléopérateurs sont chargés de la réception ou de l'émission d'appels. Dans le premier cas, on parle d'appels entrants et les téléopérateurs assurent des opérations d'information, de conseil, d'assistance ou de suivi de dossier. Dans le second cas, on parle d'appels sortants et les fonctions sont de nature commerciale avec des opérations de prospection, de vente et d'analyse des besoins. Contrairement aux idées reçues, les appels sortants ne sont pas majoritaires et représenteraient 25 %¹ de l'activité des centres de contact en France.

Selon les différentes missions et types d'appels, l'activité de la relation client participe différemment à la création de valeur ajoutée de l'entreprise.

Les principales missions de la relation client selon le degré de valeur ajoutée



D'après un schéma extrait de l'étude CESMO Consulting, « Le marché des centres de contact en France », 2004

¹ CESMO Consulting, « Le marché des centres de contact en France », 2004

Un ensemble hétérogène de produits et services concernés

Les produits et services pour lesquels les téléopérateurs assurent les diverses missions évoquées précédemment peuvent être de natures très variées. Ces chargés de clients à distance, comme on les appelle également, interviennent ainsi pour des produits et services dans les domaines de la banque, des assurances, de la distribution d'énergie et d'eau, de la grande distribution, des télécommunications et de l'informatique. On retrouve également les activités de la relation client dans le domaine du tourisme, du transport, des services publics ou encore de la santé.

Des canaux de communication multiples

Le téléphone n'est pas le seul outil de travail des centres de contact qui utilisent de plus en plus souvent d'autres canaux de communication. Même si l'activité des centres reste encore majoritairement axée sur les contacts par téléphone, les relations gérées par courriers, par mail, par fax, par SMS ou encore par tchat tendent à se développer.

La diversité qui caractérise les centres de la relation client concerne également les contextes économiques et concurrentiels dans lesquels ces centres vont évoluer. Or, ces contextes diffèrent selon qu'il s'agisse d'un centre interne ou d'un centre externe.

Des centres « internes » et des centres « externes »

On distingue deux types de centres. Dans le premier d'entre eux, la relation client est une fonction interne aux entreprises dont l'activité principale n'est pas la relation client. On parle dans ce cas, de centres internes, intégrés ou encore internalisés. Dans le second cas, la relation client est l'activité principale de l'entreprise qui est alors un prestataire de service intervenant pour le compte d'un ou plusieurs donneurs d'ordre. Ici on parlera de centres externes, externalisés, ou encore d'*outsourcers*. La distinction entre ces deux cas de figure relève de ce que l'on appelle un processus d'externalisation, lequel s'est accru dans les activités de la relation client depuis plusieurs années. Ces deux types de centre évoluent alors dans des environnements concurrentiels différents, lesquels impactent sur les stratégies et modèles économiques que les centres mettent en œuvre.

L'externalisation croissante de la relation client

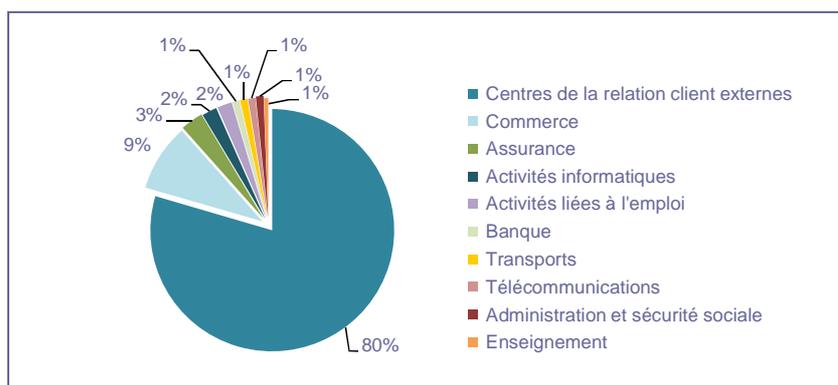
En décidant de confier la fonction dédiée à la relation client à un prestataire, les entreprises réalisent une économie en matière de coût. Comme le prestataire intervient pour plusieurs donneurs d'ordre, il réalise potentiellement un plus grand nombre d'opérations dédiées à la relation clientèle et du fait des économies d'échelle, le coût unitaire des opérations est réduit. De plus, lorsque l'activité est externalisée les téléopérateurs sont le plus souvent couverts par la convention collective des prestataires de services du secteur tertiaire, principale convention collective des centres externes. Or, cette convention est souvent moins avantageuse en termes de rémunération que les conventions collectives des branches des banques, des assurances, des agences de voyages, des télécommunications...

Par ailleurs, en confiant l'activité de la relation client à un prestataire, l'entreprise s'en remet à un spécialiste du domaine qui dispose en son sein des compétences, du matériel et des technologies nécessaires aux activités de relation clientèle.

Enfin, en externalisant l'activité, l'entreprise gagne en flexibilité. Elle transforme les coûts fixes (masse salariale, équipements...) en coûts variables et c'est au prestataire de s'adapter à l'évolution des besoins. Le besoin en flexibilité est d'autant plus important si l'activité de la relation client revêt un caractère non permanent, cyclique et évoluant régulièrement en fonction de la stratégie de l'entreprise.

Compte tenu de ces éléments, on assiste depuis les années 1990 à une externalisation accrue de la relation client à distance. Les centres de contact externes, qui ont le plus souvent moins d'une vingtaine d'année d'existence, représentaient en France, 28 % des centres en 2004². Mais généralement de taille plus importante que leurs homologues internalisés, ils occupent un poids plus conséquent en termes d'emplois. Ainsi, en Poitou-Charentes, près de **80 % des salariés des activités de la relation client exercent dans un centre externe**. Les 20 % restant sont employés par des centres internes appartenant le plus souvent aux secteurs du commerce, de l'assurance, des activités informatiques, de la banque, du transport, de l'administration et des services publics.

Répartition des effectifs salariés des activités de la relation client à distance selon les principaux secteurs employeurs en Poitou-Charentes



Source : INSEE (Enquêtes annuelles de recensement de 2005 à 2009 et DADS 2008) - Traitement ARFTLV

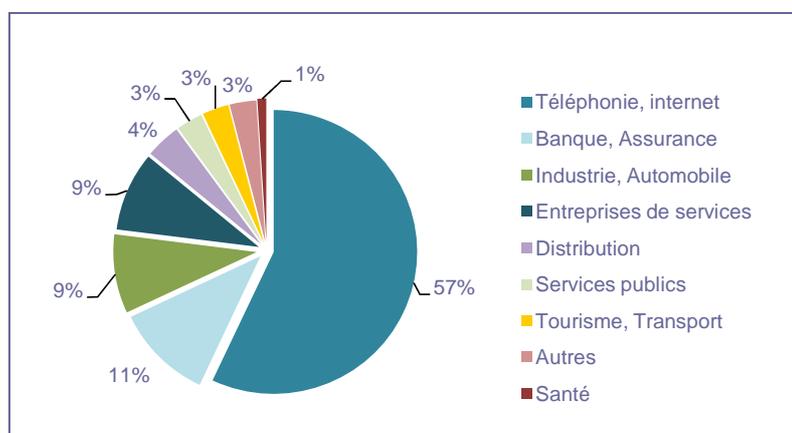
Toutefois, si l'externalisation de relation client est une tendance croissante, **l'activité reste** aussi dans de nombreux cas, **internalisée**. En effet, dans certains secteurs, les entreprises ont davantage intérêt à conserver la fonction en interne, et ce en particulier si elle revêt un caractère stratégique par rapport au cœur de métiers de l'entreprise. Ce qui est le cas si la fonction contribue de manière importante à la performance et à la qualité de son produit ou de son service, en d'autres termes, **si cette fonction participe de manière substantielle à la création de la valeur ajoutée**. La fonction reste également internalisée lorsqu'il y a une notion de confidentialité des informations et des données concernant les clients et usagers.

Selon les acteurs et les activités, la décision d'externaliser la fonction de la relation client est donc plus ou moins fréquente. Selon une enquête menée par *BearingPoint Consulting*³, elle le serait davantage dans les domaines de la téléphonie et de la fourniture d'accès à l'internet, qui représentent plus de 57 % du chiffre d'affaires réalisé en France par les centres externes, et beaucoup moins dans les services publics ou dans les domaines de la distribution, du tourisme, des transports, de l'industrie ou encore de la banque et des assurances.

² Ces données sont issues d'une enquête réalisée par des chercheurs du Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail (LEST) et du Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS) ; Lanciano-morandat, Nohara et Tchobanian « French call centre industry report 2004 », 2005.

³ « Baromètre Annuel des Outsourcers 2010 » par le cabinet BearingPoint France SAS pour le Syndicat Professionnel des Centres de Contacts (SP2C).

Répartition du chiffre d'affaires réalisé par les centres de contact externes en France



Extrait du « Baromètre Annuel des Outsourcers 2010 » par le cabinet BearingPoint France SAS pour le Syndicat Professionnel des Centres de Contacts (SP2C).

La distinction entre fonction internalisée et fonction externalisée ne va pas être sans conséquence sur le contexte et l'environnement économiques et concurrentiels dans lesquels évoluent les centres de contact, orientant ainsi leurs choix en termes de stratégies. Là encore des distinctions sont observées.

Différents modèles économiques et stratégiques

Des contraintes sur le prix et la qualité des services ...

Les centres externalisés évoluent dans un contexte dicté par les relations entre donneurs d'ordres et sous-traitants et les fortes contraintes que les premiers imposent aux seconds. Pour obtenir les marchés en réponse aux appels d'offres des donneurs d'ordres, les centres prestataires doivent répondre à des objectifs précis en termes de prix et de qualité du service. Ils s'engagent alors à respecter des objectifs définis sur une batterie d'indicateurs : prix unitaire de l'appel, ratio appel traités / appels reçus, % d'appels décrochés en moins d'une minute, taux de satisfaction des clients...

Ces contraintes ne sont d'ailleurs pas le fait des seuls centres prestataires et les centres internes doivent également atteindre des taux de services et de productivité élevés.

... dont le degré dépend de la stratégie développée par les centres de contact

Les centres de contact adoptent des stratégies qui diffèrent selon le type de marché et les activités sur lesquels ils se positionnent. Pour tenter d'identifier ces différentes stratégies, nous pouvons retenir une typologie intéressante allant au-delà du simple clivage entre centres externes et centres internes⁴. Cette typologie conduit à retenir quatre configurations.

Dans un premier cas de figure, l'activité de la relation client est interne à l'entreprise et est une composante essentielle de la performance et de la qualité de son produit ou de son service « cœur de métiers ». La dimension qualitative de la relation client à distance revêt ici un caractère stratégique. Les centres internes des secteurs des banques et des assurances se retrouvent dans cette configuration.

⁴ Cette typologie est issue d'études de cas conduites dans le cadre de travaux de recherche du Centre pour la Recherche Économique et ses Applications ; « Les emplois en centres d'appel : des trajectoires contrastées », Mathieu Béraud, Thierry Colin et Benoît Grasser et Émilie Fériel, 2009.

Dans une seconde famille, on trouve les centres internes mais ceux-ci ont un statut périphérique et ne participent pas de manière importante à la création de valeur (ex : prise de rendez-vous, prise de commande ...). La concurrence se fera sur la qualité du service mais la pression sur les prix sera plus forte que dans le premier cas de figure.

Dans un troisième temps, on identifie des centres externes se positionnant sur des prestations de la relation client à forte valeur ajoutée. Ils restent sous contrainte de coûts mais privilégient la dimension qualitative.

Le dernier cas de figure concerne les centres externalisés se positionnant sur des activités à faible valeur ajoutée. Ceux-ci s'appuient principalement sur une concurrence par les prix en misant sur de gros volumes d'appels pour réduire les coûts unitaires. Ces dernières années, la concurrence s'est accrue sur le marché des centres prestataires et la pression sur les prix s'est renforcée. A tel point que certains donneurs d'ordre ont mis en place des systèmes d'enchères inversées, ce type d'appel d'offre ayant été par la suite condamné collectivement par la profession. Soulignons ici qu'une seule compétitivité sur les prix est rendue de plus en plus difficile du fait de la concurrence des centres *offshore*, c'est-à-dire des centres localisés dans les pays à faible coût de main d'œuvre. Pour conserver un certain avantage, les centres présents sur le territoire national doivent donc maintenir, avec ces centres *offshore*, un différentiel suffisant en matière de qualité de service. C'est pourquoi, on observe aujourd'hui en France un déplacement vers une concurrence plus qualitative basée sur une proposition de service à plus forte valeur ajoutée. Les centres de contact ont désormais tendance à se positionner sur des offres mettant à disposition un meilleur contenu de service, une plus grande qualité et rapidité des réponses et ils utilisent également des technologies plus sophistiquées.

En somme, les activités de la relation client forment un ensemble très hétérogène d'acteurs, d'activités, de missions, de produits et services concernés, de métiers, de formes et de stratégies économiques et des contraintes imposées par celles-ci. **De cette grande diversité découle une hétérogénéité des situations d'emploi, des pratiques de gestion des ressources humaines, des métiers, des niveaux de qualification des emplois, des conditions de travail mais aussi des profils des téléopérateurs.** Avant de développer ces questions, présentons d'abord le gisement d'emplois que constituent les activités de la relation client à distance en Poitou-Charentes et abordons les réflexions portant sur leurs perspectives de développement.

Un gisement et une croissance de l'emploi en Poitou-Charentes à ne pas négliger

Des activités très présentes en Poitou-Charentes

En 2010, en Poitou-Charentes les centres de contact externalisés comptent un peu plus de 4 000 salariés et on estime à plus de 1 000 le nombre de téléopérateurs employés dans les centres intégrés. Ainsi, les activités de la relation client à distance représenteraient plus de **5 000 salariés, soit 0,9 % de l'emploi régional**.

La présence de centres de contact externes en région est particulièrement importante. Le Poitou-Charentes est, en effectifs salariés, la 3^{ème} région d'accueil du secteur, derrière l'Île de France et le Nord - Pas-de-Calais.

Ce secteur, qui représente 20 établissements en 2010, constitue de plus une spécificité économique de Poitou-Charentes puisqu'il occupe un poids dans l'emploi 4 fois supérieur à celui observé au niveau national (cf. indice de spécificité). La région est ainsi **au 1^{er} rang des régions françaises pour ce qui est du poids occupé par le secteur dans l'emploi**.

Effectifs salariés et indice de spécificité du secteur des centres de contact externes par région

	Effectifs salariés	Indice de spécificité
Alsace	578	0,43
Aquitaine	2 467	1,29
Auvergne	549	0,71
Basse-Normandie	121	0,14
Bourgogne	905	0,92
Bretagne	594	0,31
Centre	3 349	2,12
Champagne Ardenne	1 430	1,83
Corse	24	0,15
Franche-Comté	491	0,69
Haute-Normandie	1 151	0,97
Île de France	5 937	0,56
Languedoc-Roussillon	467	0,34
Limousin	438	1,11
Lorraine	2 628	1,99
Midi-Pyrénées	2 537	1,43
Nord - Pas-de-Calais	4 606	1,82
Pays de la Loire	2 875	1,16
Picardie	2 299	2,21
Poitou-Charentes	4 068	4,11
Provence -Alpes Cotes d'Azur	1 632	0,52
Rhône - Alpes	3 241	0,71
France	42 387	1,00

Source : Pôle emploi (2010) - Traitement ARFTLV

Note : l'indice de spécificité rapporte le poids qu'occupe le secteur dans l'emploi de la région au poids que celui occupe au niveau national. Un indice supérieur à 1 indique que le secteur est spécifique : il est surreprésenté en région par rapport au niveau national.

Des activités concentrées

Les activités de la relation client externalisées constituent un secteur très concentré sur le territoire. En Poitou-Charentes, les zones d'activités du Futuroscope en Vienne et de Périgny en Charente-Maritime regroupent respectivement 79 % et 17 % des salariés du secteur.

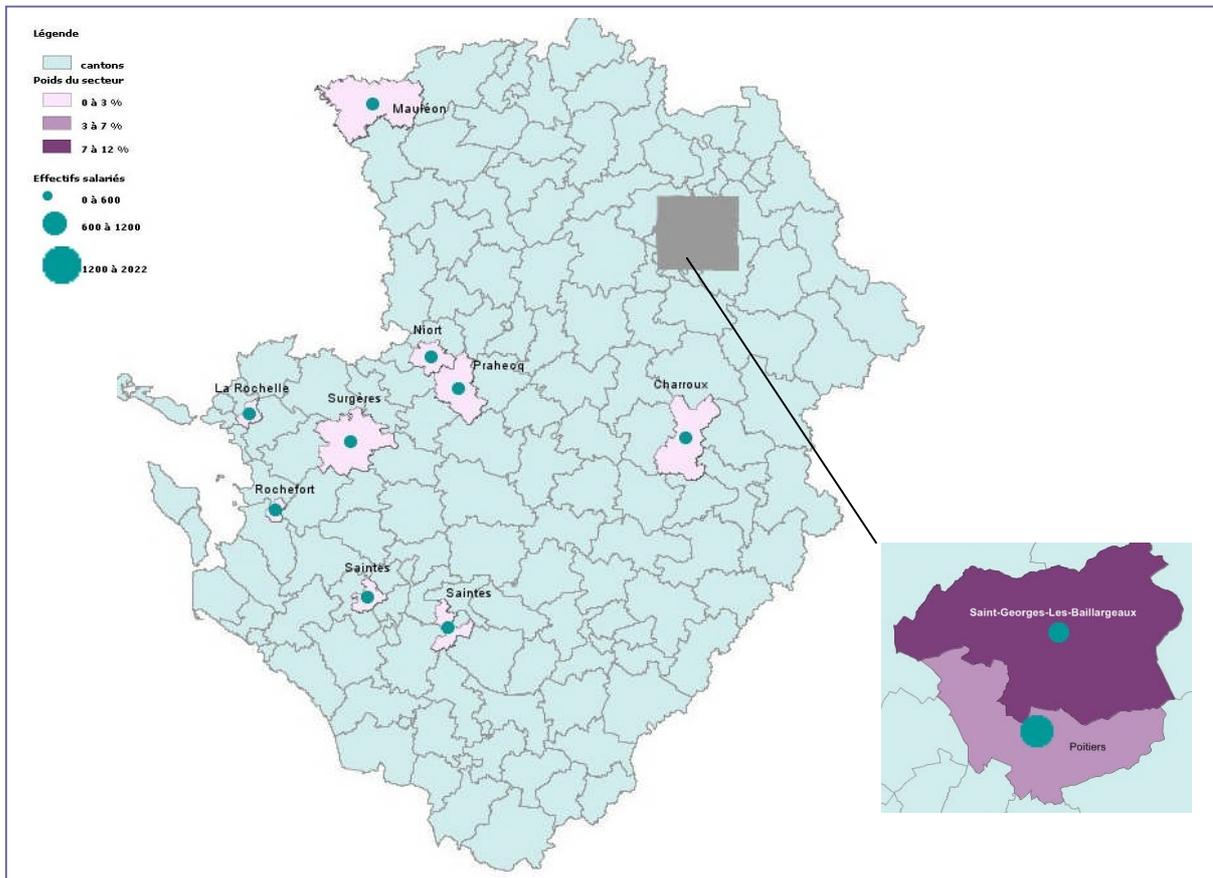
La présence effective du secteur sur ces territoires est essentiellement le fait de deux facteurs. Les avancées technologiques de la technopole du Futuroscope ont constitué rapidement un avantage comparatif du territoire pour l'implantation de ce secteur très utilisateur des technologies de l'information et de la communication. La proximité des Universités de Poitiers et de La Rochelle permettant la présence d'étudiants, qui constituent un vivier de main d'œuvre important pour ces entreprises, a également favorisé le développement du secteur sur ces territoires. Enfin, les diverses actions des pouvoirs publics pour accompagner l'implantation des entreprises ont également participé à cette dynamique.

Les centres de contact externes ont ainsi, sur ces territoires, un poids économique considérable et ce tout particulièrement pour la zone du Futuroscope. Sur les cantons de Saint Georges-Les Baillargeaux et de Poitiers, le secteur représente respectivement 11 % et 3 % de l'emploi salarié. Ce poids est moindre mais non négligeable sur le canton de La Rochelle (1,5 %).

Récemment, le secteur a renforcé sa présence en Charente avec l'installation de l'entreprise Arvato sur l'Isle-d'Espagnac. Le département est également concerné par un projet d'implantation de l'entreprise Laser Contact au Gond-Pontouvre.

Le département des Deux-Sèvres n'est pas en reste avec les activités de la relation client à distance. Si les centres de contact externes sont peu présents dans ce département, l'emploi porté par les centres intégrés y est très représenté et ce plus particulièrement à Niort, où se concentrent les mutuelles, activités qui conservent le plus souvent les fonctions de la relation clientèle à distance en interne.

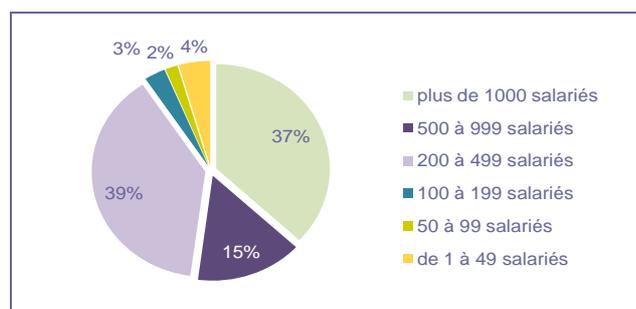
Effectifs salariés et poids du secteur des centres de la relation client externalisés dans les cantons de Poitou-Charentes



Source : Pôle emploi (2009) - Traitement ARFTLV

Si l'emploi dans les centres externalisés est concentré géographiquement c'est qu'il est souvent le fait d'établissements de grande taille. Ainsi, en Poitou-Charentes, plus du tiers des salariés de ce secteur travaillent dans un établissement comptant plus de 1 000 salariés. La part de l'emploi porté par les établissements de 200 à 499 salariés est elle aussi conséquente (39 %).

Répartition des effectifs salariés des centres de contact externes selon la taille d'établissements en Poitou-Charentes



Source : INSEE (CLAP 2009) - Traitement ARFTLV

Le secteur compte ainsi des établissements de grande taille à l'instar de Laser Contact et de Sitel, les deux principaux employeurs du secteur en Poitou-Charentes.

Les centres intégrés se caractérisent quant à eux par une taille plus réduite. Sans pouvoir apporter de chiffres précis, nous pouvons penser que dans ces centres qui interviennent pour le compte de l'entreprise auquel ils appartiennent et non pour le compte de plusieurs clients, les postes dédiés à cette activité sont moins nombreux que dans les centres prestataires. Soulignons ici le cas particulier de l'entreprise Carglass et de la MAIF qui ont décidé de créer et d'installer en région, des établissements uniquement dédiés à la gestion de la relation à distance avec l'ensemble de leurs clients.

Principaux centres de contact externes implantés en Poitou-Charentes

Raison sociale	Commune	Effectifs salariés
Laser Contact	Chasseneuil du Poitou	1000 à 1999 salariés
Sitel France SA	Perigny	500 à 999 salariés
CCA International (France)	Jaunay Clan	250 à 499 salariés
Aquitel	Chasseneuil du Poitou	250 à 499 salariés
Carglass S.A.S.	Chasseneuil du Poitou	250 à 499 salariés
Crc Ecureuil @Pcen	Chasseneuil du Poitou	50 à 99 salariés
Call Service	Chasseneuil du Poitou	50 à 99 salariés
MAIF Solutions Financières	Niort	20 à 49 salariés
Action Phoning	La Rochelle	20 à 49 salariés
FDA	Lagord	20 à 49 salariés
Early Stage Marketing Limited	Bressuire	20 à 49 salariés
Contact 24 Heures sur 24	Charroux	10 à 19 salariés
4 MA	Lagord	10 à 19 salariés
Euraxo	Chasseneuil du Poitou	10 à 19 salariés

Source : INSEE (Sirène au 1er juillet 2010) – Traitement ARFTLV

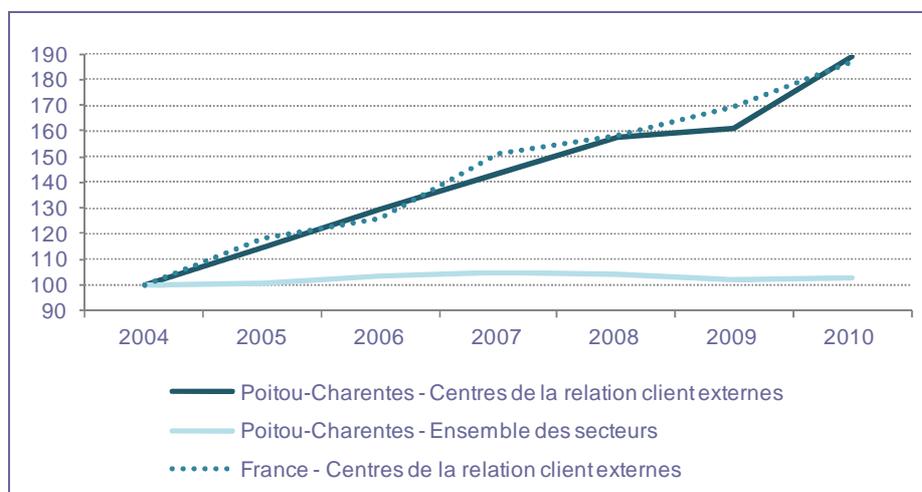
Une vive croissance de l'emploi

Sous l'effet de l'externalisation croissante des fonctions dédiées à la relation client à distance, le secteur des centres de contact externes connaît en France une progression de l'emploi considérable et constante.

Les premiers centres de contact externes se sont implantés en Poitou-Charentes à la fin des années 1990 et depuis, le nombre d'établissements et d'emplois rattachés à ce secteur ne cesse de croître. Depuis 2004⁵, ce secteur a ainsi enregistré en région une croissance de l'emploi exponentielle avec + 190 % des effectifs salariés, contre + 2,6 % pour l'ensemble des activités de Poitou-Charentes. Les centres de contact externes constituent ainsi un des premiers secteurs créateurs d'emplois en Poitou-Charentes avec la **création nette de plus de 2 000 emplois en sept ans, soit 20 % des emplois créés en région** sur cette période.

⁵ Avant 2003, la Nomenclature d'Activités Française (NAF) de l'INSEE n'identifiait pas clairement les activités des centres de contact externes comme un secteur à part entière. Il n'est donc pas possible d'obtenir des données précises sur ce secteur et d'établir des évolutions avant cette date.

Evolution de l'emploi salarié (2004 = base 100)



Source : Pôle emploi (2004-2009) - Traitement ARFTLV

Depuis l'implantation des premiers centres de contact en région, le secteur ne cesse de recruter. Le secteur a d'ailleurs représenté des opportunités de reconversion pour des salariés durant la période de crise économique. Des actions ont par exemple été conduites pour imaginer et développer des passerelles professionnelles pour des salariés licenciés du bassin d'emplois de Niort dans le cadre des Contrats de Transitions Professionnelles (CTP).

Depuis, le secteur poursuit sa progression en région et très récemment de nouveaux projets d'implantation de centres prestataires ont vu le jour en Poitou-Charentes comme l'arrivée de l'entreprise Arvato à l'Isle-d'Espagnac.

La croissance de l'emploi dans ce secteur ne semble donc pas s'altérer et les professionnels et représentants du secteur évoquent, pour l'avenir, de nombreuses perspectives de croissance. Cependant, il semble peu probable que cette croissance affiche les mêmes taux que ceux enregistrés au cours de la dernière décennie. Certains marchés comme les télécommunications ou l'informatique, le secteur des centres prestataires semble arriver à maturité. Par ailleurs, le développement de l'emploi dans ce secteur en région pourrait être limité du fait de la saturation de certains bassins de main d'œuvre.

Les délocalisations, une menace pour l'emploi à nuancer ...

En octobre 2010, le Gouvernement a organisé des assises nationales des centres d'appels. A l'occasion de cette rencontre, le secrétaire d'Etat chargé de l'emploi souhaitait faire le point sur l'ampleur des délocalisations dans le secteur et réfléchir avec les associations de professionnels, les donneurs d'ordre et les syndicats, aux mesures à mettre en œuvre pour lutter contre ce phénomène.

Les activités de la relation client à distance ne sont en effet pas épargnées par cette tendance qui marque la mondialisation de l'économie. De nombreux centres de contact ont développé des plateformes téléphoniques dans les pays à faibles coûts salariaux, le plus souvent dans les pays du Maghreb, Maroc et Tunisie, au Sénégal mais aussi à l'île Maurice. Ainsi, depuis plus de dix ans, ces plateformes, que l'on

qualifie d'activités *offshore*, se sont multipliées et les derniers chiffres publiés parlent de 60 000 emplois à l'étranger⁶.

Dans ces activités intensives en main d'œuvre, la masse salariale représente près des deux tiers⁷ des coûts de fonctionnement des entreprises en France. Aussi, de nombreux *outsourcers* ont mis en place des stratégies d'implantation et de créations de sites dans les pays émergents, où les coûts salariaux sont deux à trois fois moins élevés que dans l'Hexagone.

L'externalisation *offshore* s'est développée en réponse aux exigences de marché et aux contraintes sur les coûts imposés par les donneurs d'ordre aux centres prestataires. Dans un contexte où la pression sur les prix s'est accrue, pour continuer à remporter les appels d'offres, de nombreux centres sont contraints de délocaliser une partie de leurs activités. Dans d'autres cas, ce sont les donneurs d'ordre qui demandent à leurs prestataires de délocaliser.

Pour autant, contrairement aux idées reçues, ce phénomène ne s'est pas traduit par des destructions d'emplois en France. Pour preuve, les centres de contact externalisés ne cessent d'enregistrer une croissance de leurs effectifs salariés sur le territoire national. Selon le témoignage de représentants du secteur, la présence d'activités à l'*offshore* aurait ainsi permis de conserver, voire de créer, des emplois à plus forte valeur ajoutée en France.

Au-delà de ce constat, la délocalisation des activités de la relation client à distance peut aussi montrer des aspects négatifs. Comme le souligne une étude de l'Université de Poitiers⁸, la plus faible qualité des réseaux de communication, la défaillance des dispositifs de formation ou encore l'accroissement des frais de déplacements pour former les téléopérateurs sont autant d'éléments qui justifient un intérêt limité pour les centres à délocaliser l'ensemble de leurs activités. Aussi et surtout, les différences culturelles et linguistiques des téléopérateurs ou leur plus faible niveau de qualification peuvent impacter sur la qualité de l'appel et du service rendu par le prestataire.

Les donneurs d'ordre sont de plus en plus conscients de ces déterminants. Aussi, afin de s'assurer d'une meilleure prestation, de répondre au plus près aux attentes de leurs clients mais aussi pour pallier le déficit d'image induit par une implantation à l'*offshore*, bon nombre de donneurs d'ordre revoient leurs stratégies et réinvestissent dans des relations clientèle de qualité. Pour s'adapter à cette évolution, de plus en plus de centres ne privilégient plus une concurrence uniquement basée sur les coûts mais aussi sur la qualité de la prestation. C'est pourquoi, même si le phénomène reste marginal, certains centres relocalisent des activités ayant été implantées quelques années plus tôt dans les pays émergents. Dans d'autres cas, certains donneurs d'ordre ont toujours, pour des raisons d'éthique et d'image, refusé de faire appel à l'*offshore*.

Pour autant, le développement à l'*offshore* n'est pas en phase de s'arrêter définitivement. En réalité, la **tendance serait plutôt à une segmentation accrue du marché de la relation client à distance**. Les activités à plus faible valeur ajoutée et basées sur de grands volumes d'appels (services de renseignement téléphonique, activités de télévente dans la fourniture d'accès à internet...) continueront de se développer à l'*offshore*. Mais les activités à plus forte valeur ajoutée et jugées stratégiques resteront sur le territoire national. Le plus souvent, les entreprises prestataires de taille importante développeront une stratégie de diversification combinant ces deux dimensions. Selon la nature du service et la technicité de la prestation, elles proposeront à leurs clients de réaliser une partie du contrat à l'*offshore* et l'autre en France. Cette segmentation du marché de la relation client se traduit en somme par un « **glissement qualitatif** » **des activités présentes sur le territoire national**. Cette tendance ne sera pas sans conséquence sur les réflexions que devront se poser les entreprises en matière d'emplois, de qualification et de conditions de travail.

⁶ Source : « La nouvelle donne des centres d'appels », Les Echos du 28 février 2011.

⁷ Source : Etude BearingPoint Consulting pour le SP2C.

⁸ Bouba-Olga O., Bourdu E. et Ferru M., « La trajectoire organisationnelle des centres d'appels », *Reflets et perspectives de la vie économique 2008/4*, Tome XLVII.

...mais une relative fragilité de l'emploi ...

Pour les centres de contact externes, l'emploi peut, selon la nature des relations nouées avec les donneurs d'ordre, revêtir un caractère fragile. En effet, les relations entre les prestataires et leurs clients sont rythmées par la nature et la durée des contrats de sous-traitance. Selon les cas, les contrats passés avec les donneurs seront d'ordre pluriannuel mais peuvent également être de durées plus réduites. Les prestataires peuvent ainsi fonctionner sur des marchés fluctuants et de courtes durées qui peuvent se perdre rapidement. Une étude réalisée pour la Direction Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle (DGEFP)⁹ soulignait en 2006 que la durée moyenne des contrats de sous-traitance avait reculé, passant de trois à un an. Cette tendance génère alors une baisse de visibilité et fragilise les entreprises prestataires et donc les emplois.

La « qualité » de la relation de sous-traitance, et la stabilité des emplois qu'elle induit, dépendra de la spécificité des ressources humaines et matérielles sur lesquelles s'appuie l'entreprise prestataire pour répondre aux besoins de son client. Si la technicité de la prestation requiert des compétences spécifiques de la part des téléopérateurs ou si le donneur d'ordre a investi dans des outils et des logiciels de traitement des données ou des appels, la relation de sous-traitance sera moins fragile.

Pour limiter les impacts de ces relations sur l'activité et l'emploi, les prestataires développent par ailleurs des stratégies visant à diversifier leurs portefeuilles clients. Plus ce portefeuille sera étoffé, plus sera limitée l'incertitude sur l'évolution de l'activité et plus sera réduit le risque de perte d'emplois associé à la perte d'un contrat.

... et des bassins d'emploi saturés

Si l'emploi dans les activités de la relation client à distance a connu en Poitou-Charentes une rapide progression durant la dernière décennie, cette croissance n'est pas appelée à se poursuivre au même rythme à l'avenir. Et pour cause, en région, le développement de l'emploi dans ces activités sera limité par une relative saturation des bassins de main d'œuvre.

Le vivier de main d'œuvre disponible est un des premiers critères d'implantation des centres de la relation client sur un territoire. Or, sur la zone d'activité du Futuroscope, où se concentre une majorité des emplois du secteur en région, on compte de nombreux centres de contact externes, lesquels ont des besoins importants en personnel. Cependant, ces besoins surpassent le bassin de candidats potentiels. Pour preuve, on compte en 2010 près de 2 100 offres d'emplois déposées à Pôle emploi par les entreprises localisées sur la zone sur le métier de téléopérateur contre 211 demandeurs inscrits sur ce métier sur l'ensemble de la zone d'emploi de Poitiers. Les candidats ont ainsi l'embaras du choix et les entreprises se retrouvent en concurrence pour attirer leurs futurs salariés. Cette concurrence est de plus accentuée par la proximité des centres de contact sur un même site géographique.

De plus, du fait des conditions d'emploi spécifiques dans ces activités, les entreprises rencontrent de grandes difficultés à fidéliser leurs salariés. Les professionnels du secteur évoquent quant à eux « *une main d'œuvre relativement volatile* ». Ainsi, il n'est pas rare que des salariés quittent une entreprise pour aller travailler dans le centre de contact concurrent situé sur la même zone.

Ces constats semblent se vérifier sur la zone d'activité du Futuroscope où le bassin de main d'œuvre arrive donc à saturation. Dernièrement, un autre exemple nous démontre la capacité limitée des bassins d'emploi à répondre aux besoins importants en personnel des centres de la relation client à distance. Sur le territoire de la Communauté d'Agglomération du Grand-Angoulême, deux projets d'implantation concomitants de centres prestataires concurrents ont récemment vu le jour. Cependant, ces projets pourraient être revus à

⁹ « Etude Prospective Centre de la Relation Client », Cabinet ARKOS pour le Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Emploi, 2006.

la baisse, les deux entreprises craignant en effet une forte concurrence sur la main d'œuvre que chacune d'entre elles aura formé¹⁰.

Le développement des emplois dans les activités de la relation client à distance revêt en France un caractère non négligeable. Mais, celui-ci pourrait être freiné en Poitou-Charentes par le manque de disponibilité de la main d'œuvre sur les différents bassins d'emplois. Cette saturation des bassins de main d'œuvre résulte également d'un important déficit d'image des métiers de la relation client à distance. Ceux-ci sont le plus souvent perçus comme précaires, peu qualifiés avec des conditions de travail pénibles. Mais qu'en est-il de la réalité des pratiques de gestion des ressources humaines, de la qualification des emplois et des salariés dans ce secteur caractérisé par une très grande hétérogénéité ?

¹⁰ « Angoulême : ombre sur plus de 800 futurs emplois » ; Charente Libre du 9 juillet 2011

Pratiques de gestion des ressources humaines et niveaux de qualification des emplois : des réalités plurielles

Une grande variété de métiers

La grande diversité des tâches, des missions, des prestations, des produits et services des activités de la relation client se traduit par l'existence d'une grande variété de métiers existant dans ce secteur.

Les métiers des téléopérateurs

Quelque soit la mission exercée, les téléopérateurs doivent maîtriser les techniques de la relation client à distance. Ils doivent donc en premier lieu posséder la culture du service et faire preuve d'une grande aisance relationnelle. Ils doivent également faire preuve d'une facilité à l'expression orale et le recours croissant à la communication écrite via les canaux web et e-mail suppose aussi une aisance rédactionnelle forte. Par ailleurs, la place importante accordée aux nouvelles technologies implique une bonne maîtrise des outils informatiques. En plus de ces compétences liées à la relation client à distance, les téléopérateurs doivent avoir une connaissance parfaite des produits et services pour lesquels ils interviennent (produits bancaires, contrat d'assurance, téléphone ...). Ils doivent maîtriser leur sujet pour être à même de répondre aux questions des clients et usagers.

Au delà de ces principes généraux, selon les missions et la nature des produits et des services, les métiers de la relation client seront différents, appelant à des fonctions différentes qui nécessitent des compétences et des qualités professionnelles spécifiques. Pour schématiser, nous pouvons retenir quatre grandes familles de métiers.

On distingue tout d'abord les **métiers de l'avant vente et de la vente**, dans lesquels les opérateurs assurent la gestion de commandes et participent à la stratégie de fidélisation des clients en leur proposant le renouvellement d'un abonnement ou en leur signalant une offre spéciale ou un nouveau produit. Ils peuvent également assurer une activité de démarchage auprès de clients potentiels. Pour cette catégorie de métiers, les téléopérateurs doivent posséder des aptitudes et une motivation commerciales ainsi qu'un sens aigu contact et de la persévérance.

Dans les **métiers de l'après vente et du conseil**, les téléopérateurs sont chargés de réceptionner l'appel, de notifier et traiter une demande, de cerner le besoin exprimé par le client et d'apporter la réponse la mieux adaptée. Ici, la capacité d'écoute et de conseil est primordiale. Et soulignons que la distinction appel sortant / appel entrant n'est pas systématique et qu'il n'est pas rare que les téléopérateurs en charge de la réception d'appels doivent proposer et « placer » la vente d'un produit ou d'un service. Les aptitudes commerciales seront donc aussi recherchées.

On identifie également les **métiers de l'information** qui concernent en particulier les services de renseignement, les administrations et les services publics. Ici, des connaissances sectorielles spécifiques peuvent être nécessaires (domaine de l'emploi, des prestations sociales, de la santé ...).

On retrouve par ailleurs les **métiers à dominante financière ou juridique** qui requièrent, de part la spécificité de leurs missions, des compétences reconnues assurant la maîtrise des environnements économiques et juridiques.

Enfin, on distingue les **métiers de l'assistance technique** qui requièrent des compétences techniques parfois très poussées et qui concernent essentiellement les secteurs des nouvelles technologies.

Les métiers « supports »

Au-delà des métiers de téléopérateurs, les activités de la relation client comptent également des métiers de l'encadrement. On retrouve ainsi les superviseurs qui peuvent encadrer une équipe de 10 à 20 téléopérateurs. Ils ont alors en charge la bonne mise en œuvre des missions confiées à leur équipe, ils contrôlent et conseillent les membres de leur équipe et gèrent le planning et l'organisation de leurs tâches au quotidien. Dans les centres de contact externes, il existe également des managers de comptes clients qui assurent le pilotage des contrats entre le centre prestataire et les donneurs d'ordre. Dans les métiers de l'encadrement, on retrouve également les managers et les directeurs de centres. Dans les métiers spécifiques à la relation client, il existe des chargés de la planification qui organisent la disponibilité des ressources humaines et logistiques en fonction des historiques de contacts et des prévisions d'appels.

Enfin, on retrouve dans les centres de contact l'ensemble des fonctions supports nécessaires au bon fonctionnement d'une entreprise (personnel en charge des ressources humaines, contrôleur de gestion, techniciens informatiques, formateurs ...).

Une main d'œuvre jeune, féminine et plutôt diplômée

Une des premières caractéristiques des métiers des centres de la relation client à distance est leur forte féminisation. En effet, en Poitou-Charentes les téléopérateurs sont dans 82 % des cas des téléopératrices. Les femmes sont ainsi nettement plus représentées dans ces métiers que dans l'ensemble des activités régionales où elles occupent 47 % des emplois. La part des femmes dans les effectifs est légèrement moins élevée dans les centres externes (70 %) dans lesquels les métiers de l'encadrement et les métiers périphériques (techniciens, formateurs...) sont plus nombreux que dans les centres intégrés.

Cette surreprésentation des femmes dans ces activités renverrait selon une étude réalisée par le Centre de Recherche Économique et ses Applications¹¹, aux compétences supposées spécifiques à la main d'œuvre féminine (qualité de la voix, patience, attitude compréhensive...) mais aussi et surtout à l'acceptation de conditions de salaires parfois moins favorables.

La jeunesse est la seconde caractéristique des salariés de la relation client à distance. En Poitou-Charentes, plus d'un quart des téléopérateurs ont moins de 25 ans, contre 10 % pour l'ensemble des salariés de la région. Les jeunes sont davantage représentés dans les centres externes où leur part dans les effectifs s'élève à 30 %.

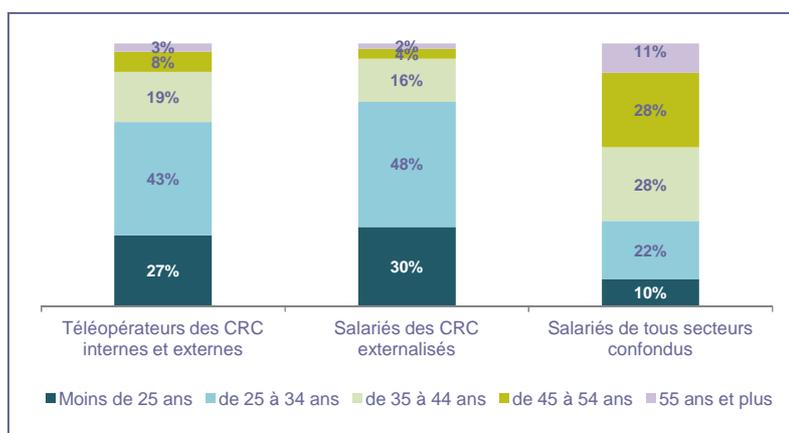
La jeunesse de la population salariée dans ce secteur s'explique par la présence importante des étudiants qui représentent souvent pour ces entreprises un vivier de main d'œuvre intéressant. Ces candidats ont très souvent une large maîtrise des outils informatiques et possèdent un niveau de diplôme au moins supérieur au Bac, ce qui, pour les employeurs, est souvent synonyme d'une meilleure capacité d'adaptation aux produits et aux différentes missions qui leur seront confiées. De plus, les étudiants sont davantage désireux de travailler sur les plages horaires atypiques (soirs et week end) pour pouvoir concilier emploi et temps consacré à leurs études, ce qui pallie les difficultés que rencontrent les entreprises pour recruter du personnel sur ces horaires décalés. Cependant, toutes les entreprises ne sont pas attirées par la population estudiantine. Certaines soulignent la plus grande difficulté à fidéliser ces salariés, leur manque d'implication et des problèmes de respect de l'emploi du temps.

¹¹ Mathieu Béraud, Thierry Colin et Benoît Grasser et Émilie Fériel, « Les emplois en centres d'appel : des trajectoires contrastées », Centre pour la Recherche Économique et ses Applications, 2009.

Si les jeunes sont très représentés dans ce secteur, il en est différemment pour les salariés plus âgés. Alors que les personnes de plus de 35 ans représentent plus de deux tiers des salariés en Poitou-Charentes, cette part atteint seulement 30 % parmi les téléopérateurs et est même moins élevée parmi les salariés des centres externalisés (22 %).

Ce dernier constat soulève la **question de la durée des carrières professionnelles** dans ce secteur. Les statistiques nationales soulignent en effet une **faible ancienneté** des salariés dans ces métiers. Deux tiers des téléopérateurs exerçant dans les centres de contact externes et 43 % des téléopérateurs des centres internes ont une ancienneté inférieure à 3 ans. Pour comparaison, cette part s'élève à 20 % pour l'ensemble des salariés en France¹².

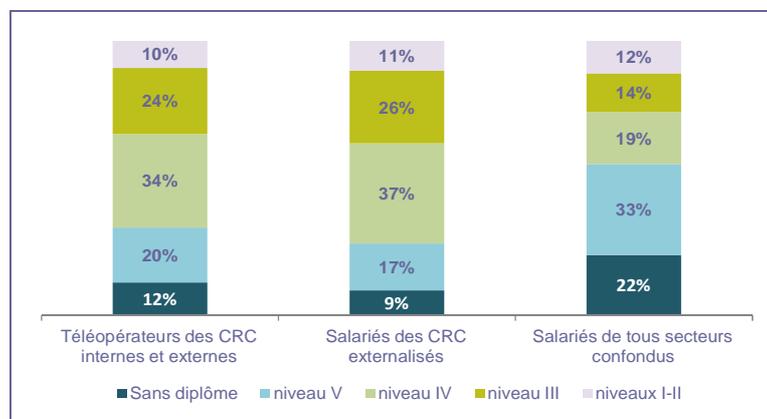
Répartition des salariés de Poitou-Charentes selon leur âge



Sources : INSEE (Enquêtes annuelles de recensement de 2005 à 2009 et DADS) - Traitement ARFTLV

La troisième caractéristique de la main d'œuvre dans les activités de la relation client à distance est son niveau de qualification globalement plus élevée qu'en moyenne dans les autres secteurs. Ainsi, en Poitou-Charentes plus de deux tiers des téléopérateurs disposent d'un diplôme au moins équivalent au Bac, contre 45 % pour l'ensemble des activités régionales. Les niveaux Bac et Bac + 2, qui concernent respectivement un tiers et un quart des téléopérateurs, sont les niveaux de diplôme les plus représentatifs dans ces métiers.

Répartition des salariés de Poitou-Charentes selon leur niveau de qualification



Sources : INSEE (Enquêtes annuelles de recensement de 2005 à 2009 et DADS) - Traitement ARFTLV
Remarque : le niveau de qualification fait ici référence au niveau du dernier diplôme obtenu

¹² Source : INSEE - Enquête emploi 2009 -

Derrière ce constat, il existe en réalité un panel diversifié de spécialités et de niveaux de qualification des téléopérateurs, allant du niveau « sans diplôme » au niveau Bac+2, voire plus. La qualification requise pour entrer dans la profession dépend de la valeur ajoutée de la prestation (télévente, renseignement, service après vente...) et de la technicité du métier qui diffère nettement selon la nature du produit ou du service pour lequel le téléopérateur intervient (assurance, téléphonie...). Le niveau de qualification évolue également en fonction du caractère ou non standardisé des appels. Dans certains cas, les appels concernent à chaque fois le même produit et requièrent le même schéma de communication. Dans d'autres cas, les appels ne peuvent être standardisés et les téléopérateurs doivent engager leur propre expertise pour répondre aux besoins des clients ou usagers.

Compte tenu de cette grande diversité il n'existe pas un profil type recherché par les employeurs du secteur. Pour certains segments du marché de la relation client, les employeurs vont exiger la détention d'un diplôme. C'est notamment le cas dans les domaines de la banque, des assurances ou du tourisme, où les employeurs privilégient les candidats disposant au minimum d'un niveau Bac + 2 dans les spécialités de formation proches de leur cœur de métier. Pour d'autres segments à l'inverse, le diplôme ne constitue pas une barrière à l'entrée. Mais il est à noter que même dans ce cas de figure, les employeurs sont de plus en plus attentifs au niveau de qualification minimum que constitue le niveau IV (Bac), leur garantissant une meilleure capacité d'adaptation et d'apprentissage des salariés ainsi qu'un minimum en termes d'aptitudes et de compétences comportementales. Soulignons ici, que plus la technicité du métier exercé par les téléopérateurs est faible et ne requiert pas de la part de celui-ci un niveau minimum de qualification, plus l'employeur sera attentif aux compétences comportementales de l'individu.

La formation continue, un investissement capital

Dans l'exercice de leurs fonctions, les téléopérateurs doivent maîtriser leur sujet pour être à même de répondre aux questions du client ou de l'utilisateur, et ce dans un délai le plus bref possible. Les métiers de la relation client à distance ne s'improvisent donc pas et nécessitent dans leur ensemble une formation spécifique antérieure à la prise de poste.

Les formations d'adaptation à l'emploi, généralement assurées en interne, préparent ainsi les futurs téléopérateurs à la maîtrise des règles du métier et à l'appropriation de la notion des services clients et des outils informatiques et des logiciels. Ces formations visent également la connaissance des produits et services pour lesquels interviendra le téléopérateur. Dans les centres externes, où les téléopérateurs peuvent changer de mission et travailler pour des secteurs d'activité, des produits et des types d'appels différents, chaque changement générera des nouveaux besoins de formation.

Au-delà de ces formations liées spécifiquement aux techniques du métier et aux produits, les téléopérateurs peuvent également suivre des formations liées à la gestion du stress ou à la gestion des conflits.

Selon les centres de contact, l'effort de formation varie nettement. Selon les diverses études¹³, la durée des formations préalables à la prise de poste peut varier de une à six semaines. L'investissement en formation diffère selon la complexité du produit ou du service et la nature de la prestation (télémarketing, SAV...). L'effort en matière de formation reflète ainsi généralement la valeur ajoutée de l'activité de la prestation de la relation client. C'est pourquoi dans les centres intégrés, qui globalement sont positionnés sur des activités jugées stratégiques par leur entreprise, l'effort de formation « initiale » est en moyenne plus important.

Ces efforts en formation représentent un coût important pour les entreprises, lequel va nettement s'accroître si l'entreprise enregistre un **turn over** de ses effectifs. Or, dans ce secteur le **turn over** de la

¹³ « L'étude Prospective Centre de la Relation Client » du Cabinet ARKOS pour le Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Emploi, l'étude BearingPoint Consulting pour le SP2C, l'étude « French call centre industry report 2004 » de Lanciano-morandat, Nohara et Tchobanian et l'étude « La trajectoire organisationnelle des centres d'appels » de Bouba-Olga O., Bourdu E. et Ferrue M ;

main d'œuvre est **élevé**. En Poitou-Charentes, il atteint au 4^{ème} trimestre 2010, 18 % pour les centres de contact externes, contre 11% pour l'ensemble des activités régionales¹⁴. Le secteur semble ainsi rencontrer **des difficultés pour fidéliser ses salariés**. Ce qui nous amène à nous interroger sur les raisons de ces difficultés et soulever les questions relatives aux conditions de travail.

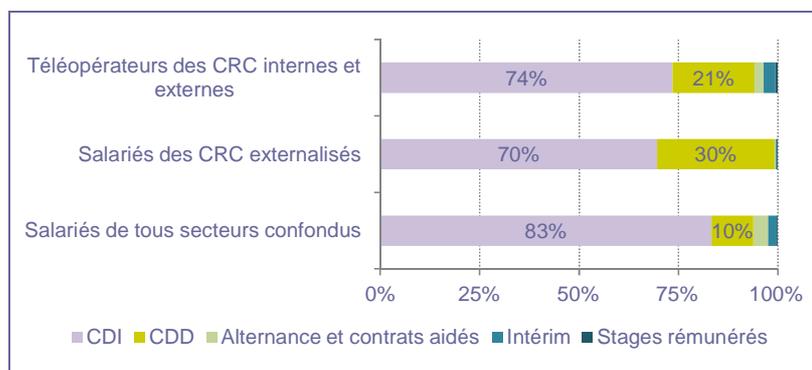
Des conditions de travail contrastées

Une majorité de CDI et des emplois à temps complet

Contrairement aux idées reçues, les emplois dans les centres de la relation client ne se caractérisent pas par une précarité des contrats de travail. Certes, la part des CDI est moindre qu'en moyenne dans l'ensemble des activités régionales, mais elle est tout de même conséquente. En Poitou-Charentes, près des trois quarts des téléopérateurs possèdent un CDI, contre 83 % pour l'ensemble des salariés de la région. Cette part est légèrement plus faible pour les salariés des centres de contact externes (70 %). Ces entreprises, dont l'activité est par nature dépendante des contrats décrochés avec les donneurs d'ordre, ont ainsi davantage recours aux CDD afin de pouvoir s'ajuster plus facilement au niveau de l'activité. Les CDD sont également utilisés pour répondre à la saisonnalité de l'activité dans certains centres qui voient leur volume d'appels croître fortement selon la période (ex : campagne promotionnelle durant les périodes de fêtes).

Le recours à l'intérim est quant à lui relativement faible dans ce secteur (3 %).

Répartition des salariés de Poitou-Charentes selon le type de contrat



Sources : INSEE (Enquêtes annuelles de recensement de 2005 à 2009 et DADS) - Traitement ARFTLV

Pour ce qui est des temps de travail, la situation est assez proche de ce qui est observé dans les autres secteurs d'activités. Ainsi, 78 % des téléopérateurs exercent à temps complets, pour 82 % pour l'ensemble des salariés de Poitou-Charentes.

¹⁴ Source : DARES et DIRECCTE (DMMO/EMMO). Le turn over est la moyenne des entrées et des sorties du trimestre rapportée à l'effectif en début de période en %. Il renseigne sur l'ampleur des mouvements de personnels dans une entreprise.

Des pressions sur les salaires

En termes de rémunération, les situations dans les centres de contact sont très variables, constat révélateur de la diversité des prestations, des types de marchés, des acteurs, des métiers et des conventions collectives qui s'appliquent dans les activités de la relation client à distance. A titre d'exemple, en France, le salaire moyen d'un téléopérateur varierait de 35 % selon qu'il exerce dans un centre de contact opérant dans le domaine des technologies de l'informatique ou dans un centre prestataire spécialisé dans les appels sortants¹⁵.

Il n'existe pas de chiffres précis sur la rémunération des téléopérateurs de centres internes. En revanche, dans les centres externes, le salaire moyen d'un salarié s'élève en France en 2008 à 1 305 euros brut mensuel, soit 13 % de plus que le SMIC¹⁶. Globalement, les rémunérations appliquées dans ces centres sont donc le plus souvent proches du minimum légal. Les centres externes pratiquent ainsi des politiques salariales peu avantageuses pour rester compétitifs et minimiser leurs coûts de production dans un environnement concurrentiel qui s'est durci. En dépit de la recherche d'une prestation de qualité, le prix reste en effet un critère déterminant de la sélection des prestataires par les donneurs d'ordre. Soulignons que récemment, en juin 2011, le syndicat des professionnels des centres de contact (SP2C) n'a pas signé l'augmentation prévue dans le cadre des négociations de la convention collective des entreprises prestataires de service du secteur tertiaire, branche à laquelle de nombreux centres de contacts externes appartiennent. Pour ces professionnels, cette convention collective n'est pas représentative des acteurs du secteur, des contraintes et du contexte économique dans lequel ils évoluent.

Les centres de contacts internalisés offriraient quant à eux en moyenne de meilleures rémunérations car ils sont plus fréquemment positionnés sur des missions à plus forte valeur ajoutée et sont généralement couverts par de meilleures conventions collectives.

Par ailleurs, de plus en plus de centres introduisent un système de rémunération variable et des primes collectives ou individuelles pour récompenser et motiver les téléopérateurs. Ces pratiques sont davantage répandues dans les centres spécialisés dans les appels sortants où les missions ont généralement une portée commerciale (prospection, vente, prise de rendez-vous...) et peuvent donc facilement être assorties d'objectifs quantifiables. Cependant, même si cela est très marginal, selon certains témoignages, des pratiques de récompense peuvent dans certains cas et à l'extrême apparaître comme discutables (prime très faible au regard des objectifs à atteindre, cadeaux en nature peu valorisants ...).

Des contraintes horaires fortes

L'activité des centres de la relation client est soumise à la demande des clients et des usagers. Pour y répondre au mieux, de nombreux centres de contact fonctionnent sur une amplitude horaire large et aussi le week-end. Ainsi, en 2005, l'amplitude horaire d'un centre de contact était de douze heures par jour en semaine et de dix heures le samedi et 10 % des centres exerçaient leur activité le dimanche¹⁷. Compte tenu de cette forte amplitude d'ouverture des centres de contact, les téléopérateurs sont amenés à travailler en horaires décalés et/ou atypiques.

Ce constat soulève notamment la difficulté pour les téléopérateurs de concilier vie familiale / vie professionnelle et soulève également des problèmes de mobilité. L'accès aux sites par les réseaux de transport en commun s'avère en effet plus difficile en soirée et le week-end.

¹⁵ Lanciano-morandat, Nohara et Tchobanian « French call centre industry report 2004 »

¹⁶ Source : INSEE (DADS 2008)

¹⁷ Source : Lanciano-morandat, Nohara et Tchobanian « French call centre industry report 2004 », 2005. Il est à noter que la part des téléopérateurs travaillant le dimanche a depuis certainement nettement progressé. Un décret signé le 2 août 2005 autorise en effet le travail dominical pour les services d'assistance téléphonique et télématique.

Des perspectives d'évolutions professionnelles relativement limitées

Les métiers de la relation client sont caractérisés par des structures hiérarchiques qualifiées de « plates », c'est-à-dire qu'elles s'appuient sur un faible nombre de niveaux. Le plus souvent on retrouve dans les centres de contact trois niveaux hiérarchiques : les téléopérateurs, les superviseurs et les managers. Dans ces entreprises, la mobilité interne fonctionne relativement bien. Les superviseurs sont pour l'essentiel des anciens téléopérateurs et il n'est pas rare que certains d'entre eux évoluent vers les métiers support à l'activité de la relation client (formateur, responsable des ressources humaines...). Pour autant, avec une part des managers et des superviseurs dans les effectifs s'élevant à respectivement 5 % et 7 %¹⁸, les probabilités de promotion en interne apparaissent comme relativement faibles.

Dans les centres internes, ces possibilités d'évolutions sont sans doute plus importantes, les téléopérateurs pouvant évoluer vers les métiers traditionnels de l'entreprise. C'est ainsi par exemple que dans le secteur de la banque, le métier de téléconseiller est souvent la première étape des parcours professionnels que proposent les entreprises.

Si les carrières professionnelles sont de courte durée dans ces métiers, y compris du fait que les téléopérateurs eux mêmes n'envisagent pas une carrière longue dans ces métiers, une expérience dans un centre de la relation client est souvent un plus sur le CV. Une telle expérience souligne en effet la forte motivation et la capacité de « résistance au stress » des candidats, ce qui est souvent apprécié des recruteurs.

Des tâches répétitives et des situations de travail génératrices de stress

Le mode d'organisation des centres de contacts est souvent comparé à une organisation industrielle et taylorienne, de type très structuré et où chacun a un rôle bien défini. Les tâches et missions effectuées par les téléopérateurs sont séparées et souvent définies par un schéma préétabli (script, phrase type, durée des appels...). Les téléopérateurs sont ainsi souvent confrontés à une grande répétitivité des tâches qui leur incombent, ce qui peut générer de leur part une certaine lassitude.

Par ailleurs, dans ces modèles organisationnels, la rationalisation des temps de travail prend forme par la définition d'objectifs de rendement. Les téléopérateurs ont en effet des objectifs précis à atteindre et définis par de multiples indicateurs : nombre d'appels réceptionnés, durée moyenne de l'appel, taux d'appels perdus, temps moyen d'attente, nombre de ventes opportunes... Les centres de contact ont alors un recours important à l'informatique pour mesurer les performances des téléopérateurs au regard de chacun de ces indicateurs. Dans les centres de contact prestataires, qui doivent répondre aux fortes contraintes imposées par les donneurs d'ordres en termes de niveau de prix et de qualité de service, ces exigences de rendement sont plus importantes.

Ces impératifs de productivité, le développement d'outils informatiques pour les contrôler, ainsi que l'intensité et le rythme élevé de travail qui les accompagnent sont fortement générateurs de stress et de pression pour les téléopérateurs. Au-delà de l'omniprésence des objectifs à respecter, l'obligation de gérer simultanément une conversation à distance et une application informatique ainsi que l'environnement souvent bruyant des plateaux ont également des conséquences néfastes sur les conditions de travail des salariés. Les éventuels conflits à gérer avec les clients ou usagers et le manque fréquent de reconnaissance de ces derniers sont de plus à l'origine d'une charge mentale et de tensions psychologiques élevées pour les téléopérateurs.

Ces conditions de travail difficiles sont largement soulignées par les téléopérateurs qui, selon une enquête de la CFDT¹⁹, sont 93,5 % à déclarer que leur travail est fatiguant nerveusement et 90,8 % à affirmer que celui-ci est stressant.

¹⁸ Source : Lanciano-morandat, Nohara et Tchobanian « French call centre industry report 2004 », 2005

¹⁹ « L'organisation du travail dans les centres d'appels : facteurs de risques pour la santé des opérateurs ? », Enquête organisée par la fédération F3C –CFDT, 2006.

Des avancées réalisées dans les centres souhaitant investir sur le capital humain

Les conditions de travail difficiles, le caractère lassant de certaines tâches et la faiblesse des rémunérations et des perspectives d'évolutions professionnelles expliquent en grande partie le turn over important de la main d'œuvre dans les centres de contact. Turn over qui est générateur d'un coût lié à la formation important pour ces entreprises.

Dès lors, pour limiter ce coût et répondre aux enjeux de la fidélisation de leurs salariés qui constitue un gage de leur montée en compétence et donc de la qualité du service rendu, la gestion des ressources humaines est devenue une préoccupation centrale pour bon nombre de centres de contact. Ces préoccupations seront d'autant plus importantes dans les centres positionnés sur des activités stratégiques ou à forte valeur ajoutée et qui sont donc plus sensibles au développement de leur capital humain. Ainsi, les centres qui s'appuient sur un travail spécifique de la part des téléopérateurs et nécessitant un certain niveau d'expertise et un niveau minimum de qualification, s'efforcent d'attirer, de former mais surtout de fidéliser les téléopérateurs grâce à des conditions d'emploi et de travail relativement bonnes.

Or, la tendance serait aujourd'hui à un glissement des activités de la relation client à distance présentes en France vers des prestations à plus forte valeur ajoutée, ce glissement étant le résultat de la segmentation du marché entre centres localisés sur le territoire national et centres offshore. Cette tendance ne sera pas sans conséquence sur les réflexions portant sur la gestion des ressources humaines et les conditions de travail.

Ainsi, si la question du salaire reste encore aujourd'hui source d'insatisfaction de la part des salariés, pour preuve les récents mouvements de contestation des salariés²⁰, de plus en plus de centres déploient d'importants efforts pour améliorer les conditions physiques de travail. Les efforts en matière de confort, d'ergonomie, d'espace, de climatisation, d'insonorisation et de matériel informatique ainsi que la mise à disposition de salles de pause sont par exemple de plus en plus fréquents.

Des opportunités d'emplois pour les seniors et les travailleurs handicapés....

Pour fidéliser leur main d'œuvre, les centres de contact peuvent également miser sur le recrutement de candidats potentiellement plus « stables » et désireux de rester au sein d'une même entreprise. En cela, le recrutement des salariés seniors constitue un axe de travail que les centres de contact mettent de plus en plus en œuvre. Outre leur plus grande stabilité et leur maturité, les seniors constituent un vivier de main d'œuvre qui intéresse de plus en plus les centres de contact. Plus posés, les seniors ont généralement une meilleure expression orale et écrite et possèdent des capacités d'écoute et de négociation souvent plus importantes que les plus jeunes. Ils perdent également moins facilement leur calme face aux clients pouvant s'avérer agressifs. Par ailleurs, ils ont, compte tenu de leur maturité et leur plus longue expérience professionnelle, un rapport au travail où la rigueur et la ponctualité constituent des notions importantes. Ce qui est très apprécié des employeurs.

Les activités de la relation client à distance constituent ainsi de réelles opportunités d'emploi et de reconversion pour les salariés seniors et de multiples actions encouragent l'intégration de ces candidats dans les centres de contact (dispositifs d'intégration de demandeurs d'emploi seniors mis en place par EDF, dispositif « nouveaux départs » expérimenté par l'entreprise Arvato Service ...). Cependant, si ces

²⁰ En juin 2011, les organisations syndicales CFTD, CFTC, CGT, FO et SUD ont appelé les salariés des centres de contact externes à une journée de mobilisation nationale.

expériences ont conduit à des résultats concluants, elles ont aussi mis en exergue le besoin d'accompagnement spécifique pour réussir la reconversion de ces salariés seniors. Par ailleurs, un frein au développement de l'emploi des seniors dans les centres de contact subsiste. Ces actifs sont en effet peu attirés par les métiers de la relation client à distance. De plus, au-delà de ce déficit d'attractivité, ces emplois peuvent requérir, suivant les activités, des capacités à s'adapter rapidement aux évolutions technologiques, ce qui peut poser problème aux salariés plus âgés.

Autre public dont l'accès à l'emploi figure comme une priorité des pouvoirs publics, les travailleurs handicapés ont également de réelles possibilités pour exercer dans les centres de la relation client à distance. En effet, les métiers sont non physiques, ne nécessitent pas de port de charge ou de station debout prolongé et les postes de travail sont facilement aménageables. Ainsi, et pour répondre aux obligations légales, les centres de contact ont le plus souvent une forte volonté d'intégrer ces candidats dans leur équipe. Cependant, le faible niveau de qualification de la population handicapée apparaît comme un frein à l'emploi de ces publics dans ces activités où les niveaux Bac et Bac + 2 sont de plus en plus privilégiés par les recruteurs. Pour lever ce frein, des actions ont par exemple été conduites en Poitou-Charentes pour amener des travailleurs handicapés à une qualification adaptée pour exercer le métier de conseiller clientèle à distance²¹.

... et pour les publics éloignés de l'emploi ?

S'il n'existe pas de réelles barrières pour entrer dans les métiers de la relation client à distance, il n'est cependant pas facile, pour les personnes en difficulté d'insertion d'accéder à ces métiers. Pour les employeurs du secteur, les compétences comportementales et l'aisance relationnelle sont des critères de recrutement primordiaux. Or, ces publics, plus fragiles peuvent avoir des problèmes de comportement, de savoir-être et de plus grandes difficultés à s'exprimer correctement à l'oral, lesquels sont difficilement compatibles avec les exigences des employeurs. Les situations de travail dans le secteur sont également sources de stress, il est donc essentiel pour les salariés d'avoir une bonne capacité de résistance au stress et bonne stabilité émotionnelle, ce qui exclut souvent les publics en difficulté sociale.

Malgré ces constats, il existe de réelles opportunités d'emploi pour les publics en difficulté d'insertion, mais celles-ci doivent faire l'objet d'un accompagnement spécifique et d'un partenariat fort entre les entreprises et les professionnels en charge de l'insertion. A cet égard, l'un des axes de l'accord cadre signé par l'Etat et la profession en 2009 vise l'émergence et le développement dans ce secteur des structures porteuses d'emploi et d'insertion professionnelle que sont notamment les GEIQ (Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification).

Quoi qu'il en soit, pour favoriser l'intégration des publics éloignés de l'emploi, des seniors et des travailleurs handicapés, il est au préalable nécessaire de valoriser l'image des activités de la relation client à distance. De nombreuses idées reçues sont en effet portées à l'égard de ces activités et génèrent un **déficit d'image**. Celui-ci se traduit par un manque considérable d'attractivité pour ces métiers auquel il est essentiel de remédier.

²¹ En 2009, une action de formation financée par l'AGEFIPH et la Région Poitou-Charentes a permis de former en contrat de professionnalisation une dizaine de travailleurs handicapés recrutés par des mutuelles sur des postes de conseiller clientèle à distance.

Une image à valoriser

Il existe une réelle méconnaissance de la diversité des métiers et des activités du secteur. La société civile, les jeunes, les demandeurs d'emploi mais aussi les professionnels de l'emploi et de l'insertion ignorent souvent la grande diversité des activités et des métiers de la relation client à distance. Les représentations se cantonnent le plus souvent à la vision la plus négative des centres de la relation client (appels « qui dérangent », conditions d'emploi précaires...), laquelle est notamment véhiculée par les médias. De fait, peu de demandeurs d'emploi et de jeunes ont pour projet de travailler dans ces activités et lorsque les personnes choisissent ces métiers, elles le font par défaut.

Ce déficit d'image se traduit directement par de grandes difficultés que rencontrent les centres de contact pour attirer et recruter leurs futurs collaborateurs. Ainsi, selon les résultats de l'enquête Besoin en Main d'œuvre (BMO)²², près de deux tiers des projets de recrutement émis en Poitou-Charentes sont jugés difficiles par les employeurs. Par ailleurs, les statistiques sur le marché du travail mettent en évidence un faible nombre de demandeurs d'emploi positionnés sur ces métiers au regard du nombre d'offres déposées, en 2010 ce rapport étant de un pour sept²³.

Ce déficit d'image constitue ainsi pour les professionnels le premier frein à l'attractivité des métiers de la relation client²⁴. Pour lutter contre celui-ci et montrer la réalité et la diversité des métiers, les entreprises développent, parfois en partenariat avec des structures en charge des questions d'emploi, l'organisation de journées portes ouvertes durant lesquelles sont proposées des visites de l'entreprise et la possibilité d'observer les situations de travail en participant par exemple à des doubles écoutes.

Par ailleurs, pour valoriser l'image des métiers de la relation client à distance, le secteur réalise depuis quelques années d'importants efforts en matière de professionnalisation et œuvre considérablement à sa structuration.

²² « Enquête Besoin en Main d'Œuvre, Poitou-Charentes », Pôle emploi et CREDOC, 2010.

²³ Sources : Pôle emploi – DIRECCTE (2010)

²⁴ Source : « Baromètre de la relation client » ; Mission Nationale de la Relation Client, AGEFOS PME et IPSOS ; Mai 2011

Un secteur en voie de structuration et de professionnalisation

La profession s'organise

La création d'instances représentatives

En 1998, les professionnels de la relation client à distance se regroupent et créent l'Association Française de la Relation Client (AFRC). La première mission de cette association est de faire connaître et promouvoir les métiers de la relation client auprès du grand public, des acteurs économiques et des institutions. Elle a aussi pour objet de fédérer les centres de contact et leur permettre d'échanger et de partager sur leurs préoccupations communes. Enfin, elle assure une veille informationnelle et technologique sur l'actualité des activités de la relation client et ses perspectives, l'évolution du tissu économique et social, les stratégies et les pratiques managériales et les nouveautés en matière de réglementation et d'outils²⁵. Cette association regroupe en 2011 près de 300 membres parmi lesquels on retrouve des centres de contact représentant de nombreux secteurs (assurance, banque, automobile, énergie, service public, télécommunication, agro-alimentaire, *outsourcers*...), des agences d'intérim, des collectivités locales et des organismes de formation.

Par ailleurs, au niveau régional, une association des centres de contact de Poitou-Charentes a récemment vu le jour. L'Association Poitou-Charentes de la Relation Client (APCRC) est créée en juin 2011. Celle-ci a pour objet de promouvoir les métiers de la relation client en région, de permettre l'échange d'idées, d'attentes et de valeurs communes et d'être un lieu de réflexion pour la filière via l'organisation de réunions, d'ateliers et d'événementiels dédiés.

Outre les associations de professionnels, les activités de la relation client comptent depuis 2005 un syndicat de professionnels, le Syndicat Professionnel des Centres de Contact (SP2C), qui a une forte représentativité puisqu'il est le seul syndicat professionnel du secteur. Celui-ci a pour mission de représenter le secteur, de défendre les intérêts des professionnels, et d'améliorer son image auprès des institutions et du grand public.

Ces instances représentatives des professionnels de la relation client à distance participent activement à l'organisation et la structuration du secteur. Elles sont les interlocutrices privilégiées des pouvoirs publics, des médias et des syndicats de salariés. Elles ont par ailleurs permis l'aboutissement de mesures concrètes concourant à la valorisation de l'image de ces activités.

Une volonté d'afficher la qualité et les avancées dans la profession

Un code de déontologie édicté

En 2001, l'AFRC a proposé un code de déontologie relatif à la protection des données personnelles et de la vie privée, dont la visée est de protéger les personnels travaillant sur les centres de contact mais aussi les utilisateurs des services clients. Ce code a reçu un avis favorable de la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL). Ce code répond à de nombreuses questions telle que : A-t-on le droit d'écouter les téléconseillers? De les enregistrer? Faut-il les prévenir? Sous quels délais ? Combien de temps les bandes peuvent-elles être conservées? Quels fichiers de prospection est-il préférable d'utiliser ?...²⁶

²⁵ Sources : site de l'AFRC (www.arfc.org) et « Le livre blanc de l'AFRC », 2005.

²⁶ Source : « Le livre blanc de l'AFRC », 2005.

Une norme homologuée sur la qualité du service

En 2003, l'AFNOR, à la demande de l'AFRC, publie une norme homologuée portant sur la qualité de service fourni par les centres de relation client. La norme NF X50-798 « Service des Centres de Relation Client » définit un ensemble de référentiels pratiques, garantissant aux consommateurs, aux salariés, aux entreprises et aux institutions une qualité de service commune à l'ensemble des centres de contact. Ces référentiels sont définis sur un ensemble de critères tels que les modalités d'accès, de prise en charge, de traitement de la demande, de la conclusion du contact, de la gestion des réclamations, de la gestion des recours, de la mesure du niveau de satisfaction...

La création d'un « label responsabilité sociale »

En 2004, sous l'égide du Ministère de l'Emploi, de la Cohésion Sociale et du Logement, de l'AFRC et du SP2C et en concertation avec les organisations syndicales, est créé le « Label Responsabilité Sociale de la relation client ». L'attribution de ce label garantit la mise en œuvre par les entreprises de bonnes pratiques en matière de gestion des ressources humaines (embauche, procédure d'intégration des nouveaux salariés, intégration des travailleurs handicapés, suivi de carrière...), de politiques de formation et de conditions de travail (évaluations des risques, temps de pause, ergonomie du poste de travail ...).

Le label incite également les donneurs d'ordre à valoriser le « socialement responsable » dans sa politique d'achat et à recourir prioritairement aux centres de la relation client qui ont obtenu ce label. Pour autant, jusqu'à présent, les donneurs d'ordre n'ont pas fait de ce label une condition *sine qua non* pour l'attribution d'un marché.

En 2007, est créée une structure juridique totalement dédiée à la gestion, à la promotion et au contrôle du label : l'Association pour la promotion et le développement du Label de Responsabilité Sociale de la relation client (ALRS).

L'accompagnement des pouvoirs publics

La signature d'un accord cadre national sur la formation et l'emploi

En 2004, l'État et les professionnels ont signé un accord cadre national sur la formation et l'emploi dans la filière des Centres de Relation Client. Cet accord, d'une durée de trois ans, précisait les axes de travail et de progrès régissant les actions à conduire dans les régions et les engagements à satisfaire par les signataires : SP2C, AFRC, ministère en charge de l'Emploi, ANPE, AFPA et AGEFIPH.

Les axes de travail de l'accord étaient les suivants : faciliter la création d'emploi, construire une offre de formation adaptée, professionnaliser et fidéliser les salariés, favoriser l'insertion des personnes handicapées, favoriser l'accès à l'emploi des jeunes et conduire une stratégie prospective sur les métiers, les qualifications et les enjeux de la profession.

Pour donner suite à cet accord, est créée en 2008 la Mission Nationale de la Relation Client. Cette mission est le fruit d'une démarche partenariale entre le Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi et les instances professionnelles représentatives du secteur (AFRC et SP2C). Ses objectifs sont de renforcer la profession, de structurer la filière et de donner une nouvelle impulsion au développement de l'emploi et des compétences dans la filière des centres de relation client. La Mission Nationale a ainsi été à l'initiative de l'accord-cadre national pour le développement de l'emploi et des compétences (ADEC) signé juillet 2009.

La signature d'un accord-cadre national pour le développement de l'emploi et des compétences (ADEC)

En 2009, le secrétaire d'Etat à l'Emploi, l'AGEFOS-PME, les organisations professionnelles représentatives (SP2C et AFRC), des organisations syndicales (CFDT, CFE-CGC, et CFTC), la Mission Nationale de la Relation Client et l'ALRS signent un nouvel accord cadre visant la création d'emplois et le développement des compétences des salariés de la relation client.

Au niveau national, cet accord prévoit des actions favorisant l'amélioration de l'attractivité de la filière (campagne d'information, organisation d'assises nationales, développement du Label de Responsabilité Sociale...), le développement des compétences et la construction de parcours professionnels (partenariat avec d'autres branches professionnelles, développement de formations qualifiantes...).

L'accord est par ailleurs déclinable dans les régions qui disposent des plus forts potentiels dans le secteur. Quatorze régions sont ainsi prioritaires pour la déclinaison de l'accord parmi lesquelles figure le Poitou-Charentes.

Les actions menées dans le cadre de la déclinaison régionale de l'accord poursuivent alors principalement les objectifs suivants :

- la contribution à une connaissance « dynamique » de la filière (information sur les métiers auprès des prescripteurs et des publics demandeurs d'emploi, étude sur la filière et ses pratiques RH...);
- l'intégration durable des personnes éloignées de l'emploi (réunions d'information auprès des jeunes issus des quartiers défavorisés, des personnes handicapées, des seniors...);
- l'amélioration de l'attractivité de la filière;
- la mise en œuvre de démarches GPEC dans les entreprises (actions individuelles ou collectives, réunions thématiques...);
- le développement de la mobilité et des passerelles inter entreprises et inter sectorielles.

La professionnalisation, un processus en cours

Une élévation du niveau de qualification des emplois

Les dynamiques à l'œuvre dans les activités de la relation client à distance reflètent un changement de stratégie pour bon nombre de centres de contact. A la naissance de ce secteur et aux prémices de l'externalisation de la fonction de la relation clientèle vers des centres prestataires, les activités à faible valeur ajoutée étaient le commun des centres externes. Cependant, aujourd'hui bon nombre d'entre eux prennent un virage qualitatif. Les professionnels de la relation client à distance affirment en effet que les appels sans valeur ajoutée se font de plus en plus rares et que les clients, comme les donneurs d'ordre, sont de plus en plus attentifs à la qualité du service rendu et que leur niveau d'exigence s'est considérablement accru.

Par ailleurs, les centres de contact qui auparavant géraient quasi exclusivement des relations avec les clients et usagers par téléphone se transforment peu à peu en centre de contact « plurimédias ». Les autres canaux de communication que sont les courriers, les e-mails, le tchat, les SMS etc. occupent de plus en plus de place dans ces activités.

Ces évolutions impactent considérablement le contenu de travail des téléopérateurs. Les tâches et les missions qui leurs sont confiées se complexifient. Ces téléopérateurs doivent maîtriser des offres commerciales de plus en plus complexes, ils doivent, en plus d'une aisance à l'oral, faire preuve d'une bonne expression écrite. Ils sont également amenés à répondre à des questions de plus en plus pointues, les clients ayant tendance à s'informer sur Internet avant d'appeler le centre de contact.

En somme, le niveau de qualification des emplois semble aujourd'hui s'élever. Mais pour réussir ce tournant des activités de la relation client vers plus de qualité et plus de valeur ajoutée, les centres de contact doivent s'appuyer sur des salariés plus qualifiés, mieux formés et surtout plus « fidèles » à l'entreprise pour permettre leur montée en compétence. Les enjeux portant sur les conditions de travail et l'offre disponible de formation sont alors majeurs. La professionnalisation des équipes encadrantes apparaît aussi comme un axe essentiel pour faire progresser la fidélisation des téléopérateurs.

L'adaptation progressive de l'offre de formation

La mise en place de cursus d'études et de formation dédiés à la relation client à distance constitue un levier important pour lever les difficultés de recrutement, encourager la formation de futurs téléopérateurs et valoriser l'image des activités de la relation client en démontrant qu'elles regroupent de vrais métiers. Pour la moitié des professionnels interrogés dans le cadre du baromètre de la relation client²⁷ la création de diplômes dédiés figurent ainsi dans les actions à conduire en priorité pour développer et pérenniser l'activité du secteur.

Pour répondre à ces besoins, l'offre de formation s'adapte progressivement. En ce qui concerne la formation initiale, la création de diplômes reste cependant encore limitée. Durant la dernière décennie, quelques diplômes, du niveau Bac au Bac +5, ont été créés. Citons à titre d'exemple la Mention Complémentaire « Assistance, conseil et vente à distance » et le Master « Sciences économiques et de gestion Spécialité marketing direct et vente à distance » tous deux créés en 2002, ou encore les Licences professionnelles « Métiers des télé-services » et « Management de la Relation Client ». Plus récemment, en 2010, un Bac professionnel « Accueil, Relation client et usagers » voit le jour.

Cependant malgré la création de diplôme, les sessions de formation ne semblent pas se remplir, signe là encore d'une difficulté pour attirer les plus jeunes vers ces professions. Ainsi, selon un récent témoignage du président de l'AFRC, « dix-sept classes ont été ouvertes en Bac pro mais elles n'ont attiré que 150 candidats par an »²⁸.

Sur l'offre de formation initiale disponible en Poitou-Charentes, la Mention Complémentaire « Assistance, conseil et vente à distance » dispensée au Lycée Aliénor d'Aquitaine à Poitiers, qui offrait 15 places, a fermé à la rentrée 2011 par manque de candidats. Reste donc sur le territoire régional le Bac pro « Vente prospection - négociation - suivi de clientèle » qui ne forme pas spécifiquement aux métiers de la relation clientèle à distance mais dont le référentiel se rapproche des missions exercées dans ces activités. Cette formation compte à la rentrée 2010, 135 élèves en dernière année de formation.

Pour ce qui est de la formation continue, l'offre s'est également étoffée avec notamment la création de trois certifications dédiées, lesquelles sont disponibles en Poitou-Charentes : les titres professionnels du Ministère du Travail et de l'Emploi « Conseiller Relation Client à distance » et « Superviseur Relation Client à distance », ainsi que le Diplôme Universitaire « Superviseur » mis en place par l'AFC en partenariat avec l'Université de Poitiers. Précisons ici que pour permettre aux personnes tendanciellement plus éloignées de l'emploi d'accéder à la qualification dans ces métiers, le titre « Conseiller Relation Client à distance » est proposé dans le cadre du Service Public Régional de Formation Professionnelle (SPRF)²⁹ en Vienne et en Deux-Sèvres.

Les centres de contact comme les professionnels de l'emploi et de l'insertion portent des regards ambivalents sur cette offre de formation disponible en Poitou-Charentes.

²⁷ Source : « Baromètre de la relation client » ; Mission National de la Relation Client, AGEFOS PME et IPSOS ; Mai 2011

²⁸ « La relation client peine à valoriser ses métiers », Entreprises & Carrières n°1067 du 18 octobre 2011.

²⁹ Afin de combattre les inégalités d'accès à la formation et de lever les freins à l'acquisition d'une qualification par les personnes les plus en difficulté, la Région Poitou-Charentes a mis en place un Service public régional de la formation professionnelle. Ce service s'adresse à tous publics sans qualification ou disposant d'un niveau bac général ou d'une qualification devenue obsolète. Il n'existe pas d'autre pré-requis pour bénéficier des formations financées dans ce cadre.

Pour certains, celle-ci mériterait d'être développée et argumentent que ces certifications démontrent la motivation des candidats et constituent en cela un plus à l'embauche. Ces certifications représentent par ailleurs de réelles opportunités pour les publics en difficulté d'insertion et pour les travailleurs handicapés et constituent pour ces personnes un tremplin pour entrer dans l'emploi.

Pour d'autres, ces titres et diplômes restent trop généralistes et peu adaptés à la grande diversité des métiers et des missions que regroupent les activités de la relation client. Les entreprises privilégient alors les formations qu'elles dispensent en interne et qui sont spécifiques aux activités et produits pour lesquels interviendra le téléopérateur. Les formations dédiées à l'encadrement des activités de la relation client semblent toutefois intéresser davantage les entreprises. Elles y voient un moyen de faire monter en compétence et d'accompagner l'évolution professionnelle de téléopérateurs vers les postes de superviseurs.

Un recours aux contrats de professionnalisation effectif mais à faire progresser

Le contrat de professionnalisation constitue une voie essentielle pour permettre aux jeunes, aux demandeurs d'emploi et aux salariés de 50 ans et plus de se professionnaliser. Pour les entreprises, l'alternance est aussi un moyen de répondre à leurs besoins en recrutement, et donc en partie de lever les difficultés qu'elles rencontrent.

Pour autant, ce dispositif est peu utilisé dans la profession. En Poitou-Charentes, dans les centres de contact externes, 70 contrats de professionnalisation ont été signés en 2010. Un volume qui apparaît peu important au regard du nombre d'emplois que comptent ces entreprises³⁰, même si ce volume est en progression (30 contrats signés en 2009).

Les entreprises soulignent pourtant l'intérêt qu'elles portent à l'alternance qui leur permet de disposer d'une main d'œuvre motivée et qui constitue de plus un réel atout pour une meilleure fidélisation des collaborateurs. Les entreprises déclarent alors privilégier la signature d'un contrat de pro sur les certifications de niveau Bac +2.

Toutefois, elles soulignent également les problèmes liés à l'organisation des temps de l'alternance (cours / temps de travail dans l'entreprise), lesquels constituent pour les centres de contact le premier frein au développement du contrat de pro. L'intérêt porté par les entreprises au dispositif dépend par ailleurs de son activité. Si celle-ci est de faible valeur ajoutée, l'entreprise aura besoin d'une personne opérationnelle rapidement et en ce sens l'intérêt de ce type de contrat est plus limité.

Par ailleurs, pour les formations aux « techniques du métier », les entreprises privilégient largement les formations internes. Les formations externes, et donc les cours théoriques, dispensées dans le cadre des contrats de pro, restent, selon les entreprises, trop éloignées de la spécificité de leurs activités. Ici, le développement des contrats de pro en CDI apparaît comme un axe de progression. En effet, si le stagiaire conclut un contrat de professionnalisation à durée indéterminée, il peut bénéficier d'une préparation opérationnelle à l'emploi (POE)³¹ avant son embauche. Dans ce cas, le stagiaire bénéficie à la fois d'une formation interne dispensée par l'entreprise dans le cadre de la POE et à la fois d'une formation externe qui comprend la partie théorique du contrat de pro.

³⁰ Source : DIRECCTE Poitou-Charentes.

Remarque : Ce chiffre ne prend pas en compte les contrats de pro signés dans les centres internes, puisque dans les entreprises auxquelles sont rattachés ces centres, on ne peut distinguer les contrats de professionnalisation signés dans le service dédié à la relation client à distance de ceux qui ont été signés dans les autres services.

³¹ La Préparation Opérationnelle à l'Emploi (POE) est un dispositif mis en place par Pôle emploi et qui permet la mise en place d'une formation de préparation à la prise de poste. La POE permet ainsi l'adaptation des compétences du candidat aux compétences requises par le poste. Elle finance tout ou partie des frais de formation. L'OPCA peut également contribuer au financement de la POE.

Conclusion

Les activités de la relation client à distance constituent une spécificité économique de la région Poitou-Charentes. Avec plus de 5 000 salariés, centres internes inclus, ces activités occupent un poids conséquent dans l'emploi total, lequel est le plus élevé de celui observé dans l'ensemble des régions françaises. Les centres externes sont très présents sur la zone d'activité du Futuroscope (86) et sur la zone d'activité de Périgny (17) et ils tendent à se développer sur le territoire du Grand Angoulême. En Deux-Sèvres, les centres internes sont le plus souvent présents. Enregistrant une nette croissance, les activités de la relation client à distance sont à l'origine de 20 % des créations nettes d'emplois comptabilisées ces sept dernières années en région.

S'il est une idée force à retenir sur ces activités, c'est la grande diversité qui caractérise les missions, les produits et services concernés, la nature des relations avec les clients.... Cette diversité conduit à une hétérogénéité des pratiques de gestion des ressources humaines, des conditions de travail, des niveaux de qualification des emplois et des profils des téléopérateurs. Tous constats généralistes sur ces activités et les situations d'emplois qui y existent sont alors délicats, voire inappropriés.

Parmi les multiples critères de différenciation, la valeur ajoutée permet de comprendre pourquoi d'un centre de contact à l'autre, l'effort de formation est plus ou moins important, les salariés sont plus ou moins qualifiés, la politique sociale est plus ou moins avantageuse, la délocalisation constitue un risque réel ou non... Pour les activités à plus faible valeur ajoutée, la concurrence entre les centres se fait en premier lieu sur les coûts de production et sur leur capacité à répondre aux fortes contraintes de flexibilité. Pour ces activités, les marchés, et donc les emplois, sont et resteront fragiles. Pour limiter cette fragilité, mais aussi pour répondre aux exigences accrues des clients et des donneurs d'ordre sur la qualité du service et pour faire face à la concurrence des centres *offshore*, les centres développent de nouvelles stratégies. Ils misent de plus en plus sur une stratégie de diversification de leur offre et de leur portefeuille client et sur le développement d'activités à plus forte valeur ajoutée. Ainsi, il semble exister aujourd'hui en France une tendance à l'élévation qualitative des prestations de la relation client à distance.

Cette tendance n'est pas sans conséquence sur les réflexions que doivent se poser les entreprises pour attirer et surtout fidéliser leurs salariés. Si la gestion de ressources humaines et l'amélioration des conditions de travail tendent à devenir des préoccupations pour de nombreux centres, des axes de progrès restent à accomplir. La question des salaires demeure par exemple sensible, et ce en particulier chez les *outsourcers* pour qui les contraintes de minimisation des coûts subsistent. Or, les centres de contact qui ne prendraient pas ce virage où l'attention à apporter aux conditions de travail est majeure, continueront à rencontrer des difficultés pour fidéliser leurs salariés. Les salariés ne pourront pas monter en compétence, ce qui impactera *in fine* sur la qualité du service fourni et donc sur la compétitivité des centres.

Pour accompagner l'amélioration de la qualité des prestations offertes, il est également important de développer la qualification des salariés et des candidats à l'embauche. L'accès à la formation, en particulier externe, le recours aux certifications dédiées à la relation client et aux contrats de professionnalisation sont à encourager. Ces axes participeront à la montée en compétences des salariés actuels et à venir mais aussi impacteront sur leurs motivations. En ayant accès à la qualification, les salariés se sentiront en effet davantage reconnus par leurs employeurs. Par ailleurs, la qualification participera de manière non négligeable à la reconnaissance et à une meilleure image des activités de la relation client, lesquelles constituent l'un des principaux défis que doivent relever aujourd'hui la profession.

Bibliographie

- ⇒ Association Française de la Relation Client (AFRC), « Le livre blanc de l'AFRC, 2005
- ⇒ BearingPoint France SAS pour le SP2C, « Baromètre annuel des outsourcing », 2010
- ⇒ Béraud M., Colin T., Grasser B. et Fériel E., étude du Centre pour la Recherche Économique et ses Applications, « Les emplois en centres d'appel : des trajectoires contrastées », 2009.
- ⇒ Bouba-Olga O., Bourdu E. et Ferrue M., « La trajectoire organisationnelle des centres d'appels », Reflets et perspectives de la vie économique 2008, Tome XLVII.
- ⇒ Cabinet ARKOS pour le Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Emploi, « Etude Prospective de la Relation Client », 2006.
- ⇒ CESMO Consulting, « Le marché des centres de contact en France », 2004.
- ⇒ Creuze C., Duhamel A., « Du centre d'appel à la relation client : vers de nouveaux métiers créateurs d'emplois », L'enseignement technique n°207, 3^{ème} trimestre 2005.
- ⇒ Delabroy C., « Les seniors ne perdent pas le fil », Travail et Changement n°325, mai / juin 2009.
- ⇒ F3C - CFTD, « L'organisation du travail dans les centres d'appels : facteurs de risques pour la santé des opérateurs ? », 2006.
- ⇒ Germain S., « La relation client peine à valoriser ses métiers », Entreprises & Carrières n°1067 du 18 octobre 2011.
- ⇒ Germain S., « Les seniors, des candidats à « potentiels » pour les centres d'appels », Entreprises & Carrières n°1041 du 22 au 28 mars 2011.
- ⇒ Guiny N., Macé L., « Centres d'appels cherchent collaborateurs handicapés », Tendances, la lettre des études de l'AGEFIPH, n°3 Février 2005.
- ⇒ Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS), « Conditions de travail et santé dans les centres d'appels téléphoniques », Document pour le Médecin du Travail n°126, 2^{ème} trimestre 2011.
- ⇒ Lanciano-morandat, Nohara et Tchobanian, Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail (LEST) et Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS), « French call centre industry report 2004 », 2005
- ⇒ Mission Nationale de la Relation Client, AGEFOS PME et IPSOS, « Baromètre de la relation client », Mai 2011