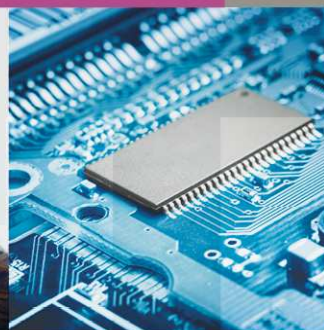


# EFFETS DE LA TRANSITION NUMERIQUE SUR LE SECTEUR DES CALL CENTERS

EN TERMES D'ACTIVITES, METIERS ET COMPETENCES



Mai 2016



PLAN  
MARSHALL  
4.0



## TABLE DES MATIERES

METHODOLOGIE .....	3
LES CONTOURS DE L'ECONOMIE NUMERIQUE .....	4
Les caractéristiques principales de cette transition.....	4
Les leviers de la transformation numérique des entreprises.....	6
Les effets sur le marché de l'emploi .....	6
LE SECTEUR DES CALL-CENTERS.....	8
LA TRANSFORMATION NUMERIQUE ET LE SECTEUR DES CALL- CENTERS .....	8
Enjeux Généraux .....	8
Robotisation et automatisation .....	10
Transformation digitale.....	11
Intégration des canaux d'interaction .....	11
EVOLUTION DES METIERS ET COMPETENCES DU SECTEUR.....	12
BIBLIOGRAPHIE .....	14
Ouvrages .....	14
Sites consultés.....	14

Anticiper les évolutions, la transformation et l'émergence des métiers constitue un axe majeur de la mission d'analyse et d'information sur le marché du travail du Forem. Ce dispositif prospectif se déploie à deux niveaux : au plan des perspectives sectorielles (ou filières), et ensuite au plan des métiers ou compétences.

Le Forem a entamé en 2013 une démarche visant à déterminer - à l'aide d'une approche globalisante et objectivante - les « métiers d'avenir » pour la Wallonie. Si la prospective est considérée ici comme l'élaboration de futur(s) probable(s) ET souhaitable(s), l'issue visée reste pragmatique. Ces analyses visent à influencer l'offre de services interne mais aussi externe au Forem (accompagnement/formation/orientation), à favoriser le partenariat et à informer le public.

Une première étude exploratoire intitulée « [Métiers d'avenir pour la Wallonie](#) » parue en septembre 2013 a permis de dégager les grandes tendances d'évolution des secteurs de l'économie et, brièvement, leur impact sur les métiers.

Sur base des métiers d'avenir ainsi identifiés, une analyse en profondeur « métier par métier », se fondant sur la méthode [Abilitic2Perfom](#)<sup>1</sup> est mise en œuvre depuis 2014 et permet de mieux cerner les évolutions des métiers et d'adapter, après l'analyse de grands domaines de transformation attendus, l'offre de prestations.

En 2016, Le Forem poursuit la démarche prospective et s'inscrit dans plusieurs axes du Plan Marshall 4.0 dont une finalité est de soutenir l'innovation numérique. En effet, la transition numérique touche en profondeur l'ensemble des secteurs d'activités ainsi que les métiers et les compétences. Il convient dès lors non seulement de « prendre le train du numérique », mais également d'anticiper pour le service public de l'emploi quelles seront les opportunités de demain.

Dans cette optique, l'analyse qui suit explore le secteur des Call Centers en Wallonie sous l'angle de la [transition numérique](#). Les développements en matière de hardware, de logiciels, d'interfaces et de connectivités ouvrent le champ des possibles, revisitent les pratiques et les rôles de chacun des acteurs.

---

<sup>1</sup> Abilitic2Perfom est une méthode d'anticipation des compétences basée sur l'animation de groupes d'experts lors d'ateliers successifs.

Le domaine de la formation professionnelle se doit donc de suivre ce mouvement, voire même de l'anticiper. Les compétences aujourd'hui requises pour l'exercice de tel ou tel métier évoluent parfois fortement. Les travailleurs sont amenés à posséder davantage de connaissances dans des domaines de plus en plus larges.

Cette publication tente d'éclairer comment les évolutions liées à la transformation numérique de l'économie wallonne impactent le contenu des métiers, les compétences déjà aujourd'hui et à un horizon temporel de 3 à 5 ans.

## METHODOLOGIE

Début 2016, les collaborateurs du service d'analyse du marché de l'emploi et de la formation du Forem ont réalisé une première analyse bibliographique sur les effets de l'émergence de l'économie numérique. Ce document qui synthétise la littérature ainsi que la veille du secteur, adopte par ailleurs la grille de lecture du bureau de consultance Roland Berger dans le rapport « [Regards sur l'économie wallonne, Economie du numérique](#) » pour structurer les contenus en terme de leviers, enjeux.

Lors du premier trimestre 2016, cette synthèse a été soumise de manière individuelle à un panel d'experts wallons actifs dans le secteur (opérateurs de formation, entreprises, centres de compétences, pôles de compétitivité, etc.)<sup>2</sup>. Ceux-ci ont été principalement sollicités par courriel via un questionnaire sur l'adéquation de ces tendances au niveau wallon, les besoins en compétences et en prestations qui en découlent.

Des avis collectés ont été confrontés, consolidés et intégrés dans une nouvelle synthèse qui fait l'objet de cette publication.

---

<sup>2</sup> La liste des différents organismes et institutions sollicités est disponible à la fin de ce document.

## LES CONTOURS DE L'ÉCONOMIE NUMÉRIQUE

On parle de transition « numérique » ou « digitale » de l'économie depuis le début des années 2000, avec l'apparition de nouvelles technologies de l'information et de la communication qui ont rapidement gagné une grande partie des activités de l'économie et de la société civile.

L'arrivée de ces technologies dites « de rupture » s'inscrit dans les évolutions des technologies de l'informatique qui ont démarré dans les années 70 avec l'invention du microprocesseur. Ce dernier a préparé l'avènement des ordinateurs personnels. Internet a ensuite permis leur mise en réseau et favorisé, plus récemment, le développement de grappes d'innovations technologiques associées telles que l'Internet mobile, le Cloud computing, l'Internet des Objets et le Big Data.

Un ensemble d'innovations arrive ainsi maintenant à maturité en même temps en termes de hardware de production (imprimante 3D, robots...) et d'informations (stockage des données, datacenters...), en termes de logiciels (réseaux sociaux, solutions cloud, Big Data...), d'interfaces (systèmes embarqués, capteurs, communication machine à machine...) ou de connectivité (large bande passante mobile, fibre optique...). Tantôt solution à part entière, tantôt facilitateur, ces technologies concernent tous les secteurs de l'économie<sup>3</sup>.

Le concept d' « économie numérique », souvent confondu avec les secteurs qui comptent des activités de commerce de détail en ligne et de marketing, se propage de secteur en secteur, jusqu'aux activités manufacturières, agricoles, de la santé ou énergétiques. Ainsi, c'est l'économie dans son ensemble qui devient « numérique ». Ce tournant parfois qualifié dans les publications abondantes sur le sujet, de « xième<sup>4</sup> révolution industrielle » (après la vapeur, l'électricité et

<sup>3</sup> Roland Berger Strategy Consultants, Regards sur l'économie wallonne, Economie par le numérique, SOGEPa, septembre 2015.

<sup>4</sup> Bruno Colmant considère la révolution digitale comme la troisième révolution économique, « [...] celle de la mobilité du capital et de l'information » dans Itinera institute, « L'économie digitale va-t-elle pulvériser les états? ». Le très médiatisé, Jeremy Rifkin, parle de la troisième révolution industrielle (après la vapeur et la convergence entre moteur à combustion interne et réseaux électrique) qui selon lui, naît de la convergence des technologies de la communication et des énergies renouvelables. De son côté, le Gouvernement wallon nomme son plan de développement économique « Marshall 4.0 » : « Cette nouvelle orientation entend positionner la Wallonie en pointe dans le cadre de la quatrième révolution industrielle qui s'affirme aujourd'hui, avec la numérisation poussée des échanges économiques et productifs, dans un système global connecté ».

l'informatisation) semble se distinguer des précédentes « révolutions » par la vitesse à laquelle l'expansion a lieu dans les manières de produire et de consommer.

### Les caractéristiques principales de cette transition

#### ■ La globalisation de la chaîne de valeur

La transition digitale permet de piloter plus facilement des chaînes de valeurs de plus en plus globales et de répartir les processus de production géographiquement afin de profiter des particularités des marchés locaux répartis dans diverses régions du monde. Cette optimisation amplifie le processus de mondialisation.

Une étude de Brynjolfsson et McAfee<sup>5</sup> suggère que l'automatisation, c'est-à-dire, le remplacement structurel de nombreuses tâches humaines par des processus digitaux et par la dématérialisation des réseaux physiques (remplacés par Internet ou des guichets numériques), permettrait la relocalisation de certaines activités, les avantages comparatifs des délocalisations vers des pays à bas salaires devenant moindres.

#### ■ L'émergence de nouveaux modèles d'affaires

Les technologies innovantes de la communication se diffusent rapidement dans les organisations mais aussi dans la société civile<sup>6</sup>. À disposition des consommateurs, elles leur permettent de prendre part à la création de valeur en utilisant quotidiennement des applications numériques, en produisant eux-mêmes des biens ou des services ou même en remettant sur le marché des biens inutilisés sur des plateformes web. L'économie partagée ou collaborative, est un nouveau modèle économique dans lequel l'usage prédomine sur la propriété. L'utilisation des plateformes par des particuliers a un effet de désintermédiation certain sur les activités des services. Ainsi, la croissance récente des plateformes en ligne peut être considérée comme la formalisation de l'économie informelle,

<sup>5</sup> BRYNJOLFSSON (E.) et MCAFEE (A.), *Deuxième Âge de la machine. (Le) Travail et prospérité à l'heure de la révolution technologique*, 2015.

<sup>6</sup> Le dernier baromètre des usages numériques en Wallonie montrait d'ailleurs que la conversion du GSM vers le smartphone est en pleine croissance, les possesseurs de ce dernier étant passés de 25 à 39 % en un an. (Digital wallonia.be, Baromètre 2015 des usages numériques des citoyens wallons, octobre 2015).

en remplaçant en quelque sorte les paiements de la main à la main par des paiements en ligne « traçables »<sup>7</sup>.

Des nouvelles formes de travail<sup>8</sup> se développent. Elles se caractérisent par un brouillage des frontières à plusieurs niveaux, entre vie professionnelle et vie privée, entre statut de salarié et d'indépendant, entre producteur et consommateur, mais aussi entre le statut de collaborateur bénévole et de salarié.

Le développement des plateformes en ligne mais aussi d'autres technologies comme le cloud computing influencent également le rapport au collectif dans le monde du travail. En effet, le cloud par exemple, de par la possibilité qu'il offre d'utiliser des infrastructures informatiques situées dans des endroits différents (par exemple OneDrive, GoogleDocs, etc.), accélère le développement de toutes les formes de travail à distance et de travail virtuel. Certains travailleurs sont ainsi isolés et il semble que leur mode d'appartenance soit davantage personnalisé. Dans ces nouvelles formes de travail où certains travailleurs ne partagent plus de temps de co-présence, ni parfois même de co-activité, les identités professionnelles se construisent autrement. D'ailleurs, de nombreux travailleurs isolés (indépendants et télétravailleurs salariés) vont vers des espaces de co-working pour retrouver du lien social dans des espaces de co-présence sans co-activités.

#### ■ L'information comme ressource stratégique

Les individus connectés en réseau forment une « multitude »<sup>9</sup> puissante. L'entreprise gagne à se lier et être à l'écoute de ces individus connectés via divers canaux d'interactions et notamment les réseaux sociaux. Les technologies du « Big Data » capables de capturer, analyser et fournir des recommandations précises et en temps réel aux entreprises se développent particulièrement autour de l'exploitation à grande échelle des données partagées par les individus via des applications. Bien que l'exploitation des données clients, qu'elles soient

<sup>7</sup> VALENDUC (G.) et VENDRAMIN (P.), *Le travail dans l'économie digitale : continuités et ruptures*, ETUI Working Papers, mars 2016.

<sup>8</sup> Par exemple : « Le crowd working désigne le travail effectué à partir de plateformes en ligne qui permettent à des organisations et des individus d'accéder à d'autres organisations ou individus pour fournir des services, des produits en échange de paiement ». Valenduc (G.) et Vendramin (P.), *Le travail dans l'économie digitale : continuités et ruptures*, ETUI Working Papers, mars 2016.

<sup>9</sup> COLIN (N.), *La richesse des nations après la révolution numérique*, Terra Nova positions, novembre 2015.

obtenues directement auprès des clients, observées (préférences de navigation sur internet, coordonnées géographiques, etc.), ou déduites d'une analyse, pour améliorer les produits et services n'est pas une nouveauté de l'économie numérique, la croissance de la puissance de traitement et de stockage des données a facilité l'utilisation massive des données. L'ensemble de la littérature existante s'accorde pour dire que l'information digitalisée devient encore plus qu'hier une ressource économique stratégique.

#### ■ L'effet de réseau et le risque de monopole

Le développement de plateformes web utilisant de nouveaux modèles d'affaires transforme les modalités de la concurrence en renforçant une logique de marché où « le gagnant prend tout ». Les marchés de biens et de services digitalisés obéissent en effet à un régime de concurrence monopolistique ou oligopolistique qui se base uniquement sur la performance relative par rapport aux autres compétiteurs, et non sur des critères de prix et de qualité comme dans les marchés traditionnels. Le producteur de biens ou de services arrivé en premier est capable de capter la quasi-totalité du marché car le consommateur a peu d'intérêts à préférer les performances moindres d'un compétiteur dont les prix ne sont de toute façon pas plus bas.

Les prix du marché sont bas car les coûts de production et de distribution sont indépendants du volume produit et nécessitent uniquement un investissement initial. L'économie digitale est par conséquent intensive en capital mais la reproduction a un coût unitaire très bas, voir nul. C'est le principe du « coût marginal zéro », présenté notamment par Jeremy Rifkin<sup>10</sup>.

Cette dynamique renforce l'effort d'innovation en services réclamé aux entreprises pour répondre à la demande de la multitude, sous peine que celle-ci aille trouver son bonheur auprès de ses concurrents. Les monopoles en place sont donc fragiles et la participation des utilisateurs, leur intégration et les synergies qui peuvent être mises en place avec la « multitude », permettent aux grandes entreprises du numérique actuelles de maintenir leur monopole<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> RIFKIN (J.), *La nouvelle société du coût marginal zéro*, 2014.

<sup>11</sup> COLIN (N.), op. cit., novembre 2015 ; OECD, *Relever les défis fiscaux posés par l'économie numérique*, chapitre 4. Economie numérique, nouveaux modèles économiques et principales caractéristiques, 2014.

## Les leviers de la transformation numérique des entreprises

Divers facteurs, leviers<sup>12</sup> de changement permettraient aux entreprises et organisations wallonnes et d'ailleurs de tirer parti de la transformation numérique. Ces leviers peuvent être appliqués dans tous les types d'organisations et tous les secteurs d'activités, néanmoins ils prennent forme différemment selon que l'entreprise évolue dans une activité principalement industrielle ou de service.

La transformation numérique des services semble être en marche depuis plus longtemps que dans l'industrie. Dès le développement massif d'internet, la création d'un site web est devenue une nécessité absolue. Aujourd'hui c'est le canal mobile qui s'ajoute. Le défi des entreprises actives dans les services est donc en partie d'être présentes sur chacun des canaux (physique, Internet, mobile) mais aussi de gérer leur intégration dans le parcours client pour qu'ils ne soient pas néfastes l'un pour l'autre mais complémentaires. Un autre levier consiste à d'enrichir l'expérience client via la réalité augmentée, la géolocalisation en magasin ou grâce aux résultats des analyses Big Data personnalisées lorsque les clients font des achats en ligne. De manière plus globale, la personnalisation, individualisation du parcours client permet une réelle différenciation sur le marché.

L'application industrielle des nouvelles technologies pourrait contrer le phénomène de désindustrialisation européenne face à la concurrence mondiale et augmenter la compétitivité des entreprises industrielles en optimisant les coûts. L'analyse « Big Data » en lien avec les technologies de capteurs et censeurs embarqués couplés à des systèmes ERP<sup>13</sup> permettrait une interconnectivité complète entre les différentes activités de la chaîne de valeur. Ceci favorise alors le pilotage en continu de la production mais aussi l'utilisation des ressources nécessaires en matières premières et en énergie. De plus en plus, on anticipe l'avènement de systèmes autonomes et de machines qui sont capables de s'organiser et d'améliorer leurs processus en interagissant avec les opérateurs humains. La personnalisation est également un levier primordial de

---

<sup>12</sup> Roland Berger Strategy Consultants, Regards sur l'économie wallonne, Economie par le numérique, SOGÉPA, septembre 2015.

<sup>13</sup> L'ERP vient de l'anglais « Enterprise Resource Planning ». Les solutions ERP permettent une meilleure intégration des applications informatiques (gestion des commandes, des stocks, de la paie, de la comptabilité...) d'une entreprise.

transformation de l'industrie. Il s'agit ici du fruit d'une production faite à la demande grâce à des machines multifonctions comme par exemple l'imprimante 3D. En d'autres termes, il s'agit d'un procédé de personnalisation de masse qui combine la flexibilité et les avantages du « fait sur mesure » aux faibles coûts de la production de masse.

## Les effets sur le marché de l'emploi

Aux effets d'automatisation (remplacement structurel de nombreuses tâches humaines par des processus digitaux) s'ajoutent des effets de dématérialisation (réseaux physiques remplacés par Internet ou guichets, rendant les coûts de reproduction quasiment nuls) ainsi que des effets « d'intermédiation/désintermédiation » qui placent les particuliers au cœur des phases de production et de consommation.

Les nouveaux modèles d'affaires, portés par de puissants effets de réseau (à l'échelle mondiale) et l'exploitation des données à grande échelle, remettent en cause les réglementations et le modèle social en place mais aussi certains fondements du travail, notamment les liens de sociabilité<sup>14</sup> via de nouvelles formes de travail plus flexibles.

Dans ce contexte en devenir où l'évolution technique est rapide et favorise de nouvelles activités en entraînant la disparition / l'apparition de certains emplois, les programmes de formations initiales mais aussi professionnelles doivent être assurément au moins adaptés - au plus imaginés pour assurer la montée en compétences générales en adéquation avec la transformation digitale des employeurs.

---

<sup>14</sup> VALENDUC (G.) et VENDRAMIN (P.), *Op.cit.*, ETUI Working Papers, mars 2016.

# LE SECTEUR DES CALL CENTERS

## LE SECTEUR DES CALL-CENTERS

Les centres d'appels sont apparus il y a bientôt 50 ans. De nombreuses entreprises ont recours aux prestations à distance offertes par les centres d'appels internes ou sous-traitants, qu'elles utilisent pour entretenir et développer la relation avec les clients.

Les centres d'appels proposent deux types de prestation :

- Les appels entrants qui sont à l'initiative du client, ce dernier appelant pour commander un produit, être renseigné ou dépanné ;
- Les appels sortants au cours desquels le client est démarché par un opérateur qui souhaite lui soumettre un questionnaire de satisfaction ou lui proposer un rendez-vous.

Le développement de ce secteur a été rendu possible par l'évolution des technologies de l'information et de la communication (TIC). De ce fait, le couplage entre téléphonie et informatique (CTI) permet la visualisation, sur écran, des informations concernant un client au moment où celui-ci appelle ou est appelé.

Les centres d'appels ont accompagné l'évolution des besoins des consommateurs. Pour ce faire, ils ont dû récemment s'adapter aux nouvelles technologies de l'information et à l'apparition des nouveaux canaux de communication : e-mail, « tchat » et médias sociaux. Ainsi, en corollaire à la multiplication de ces différents canaux, la terminologie « centres de contacts » a supplanté celle de « centre d'appels ».

Selon les derniers chiffres de l'ONSS, la Wallonie compte 24 établissements dans le secteur des centres d'appel qui représentent 1.376 emplois<sup>15</sup>.

Dans un marché fragilisé par la conjoncture, le secteur des centres d'appels français a connu en 2013 une crise sans précédente. L'arrivée en 2012 d'un quatrième opérateur télécom sur le marché a profondément changé la donne et accru la concurrence entre opérateurs télécoms car les centres d'appels sont

<sup>15</sup> ONSS Statistiques décentralisées – 2<sup>ème</sup> trimestre 2014 (calcul Forem)

particulièrement dépendants du secteur des télécommunications. Ces deux facteurs ont - pour la première fois de l'histoire du secteur - stoppé, voire inversés, la croissance du secteur.

En Belgique, malgré la crise, le nombre d'entreprises et d'employés a continué à progresser doucement.

## LA TRANSFORMATION NUMERIQUE ET LE SECTEUR DES CALL-CENTERS

Avec la numérisation de l'économie, conjuguée à la morosité économique, des phénomènes structurels transforment la relation-clients.

### Enjeux Généraux

#### ■ Entre délocalisation et relocalisation

Avec la crise économique, les centres d'appels ont souffert d'une crise de performance et face à cela, les entreprises ont resserré leur budget en utilisant l'offshore<sup>16</sup>. Les années 2000 ont donc été marquées par une délocalisation importante de la relation-clients vers des pays low-cost. Bon nombre de grandes entreprises soumises à la concurrence internationale ont dès lors délocalisé leurs centres d'appels téléphoniques vers des destinations francophones, dotées de bonnes infrastructures télécoms, possédant une réglementation du travail particulièrement souple et disposant d'une main-d'œuvre jeune, qualifiée et disponible à faible coût. Avec une main d'œuvre qui représente près de 70 % du coût d'un centre d'appels, la délocalisation est donc souvent une option très tentante pour les entreprises.

Pourtant, la délocalisation des call-centers présente des limites et plusieurs éléments suggèrent qu'une relocalisation importante de ces activités serait possible à l'avenir. En effet, bien que le coût de la main d'œuvre soit un élément important du choix de la localisation/délocalisation, d'autres éléments qualitatifs font pencher la balance vers une relocalisation des activités.

<sup>16</sup> Le terme est utilisé pour désigner la création d'une entité juridique dans un autre pays que celui où se situe l'activité



En effet, de nombreuses entreprises ayant décidé d'implanter leurs call-centers à l'étranger ont pu y faire des expériences amères, tant et si bien qu'elles ont fait marche arrière, parfois même dans la précipitation, car elles croulaient sous les plaintes de clients mécontents d'être en contact avec des téléopérateurs « qui en savaient moins que le client lui-même ». De plus, il existe parfois un problème de profil, d'accent et de culture qui peuvent irriter certains clients. Or, ce problème est insoluble tant il est difficile de demander à un téléopérateur vivant à l'étranger de maîtriser parfaitement les subtilités de la culture de son interlocuteur et de se défaire de son propre accent.

A ces aspects, d'autres ajoutent l'insatisfaction professionnelle qui peut aller jusqu'à gangréner le secteur en raison des conditions de travail très difficiles auxquelles sont soumis les travailleurs de ces call-centers délocalisés.

Ici aussi, de nombreuses entreprises sont tentées de rapatrier leurs activités, voire, pour certains services particulièrement stratégiques, à les ré-internaliser directement dans l'entreprise.

Dans ce contexte, de nombreux flux reviendront en Europe et les clients en attendront beaucoup plus en termes de qualité dans une économie de plus en plus concurrentielle, où la qualité de la relation-clients peut faire la différence. Cette relocalisation n'est toutefois pas un mouvement de masse, elle reste en effet partielle.

#### ■ Les centres de contacts deviennent multinationaux

La mondialisation est en marche : dans le secteur des centres de contacts, comme dans de nombreux autres, le processus d'intégration des marchés et le renforcement de la concurrence internationale sont des réalités. L'internationalisation et le multilinguisme prennent le pas sur les petites structures locales et monolingues. Seuls les acteurs d'envergure mondiale seront capables d'accompagner les multinationales. Les centres de contacts n'auront pas d'autre choix que de s'internationaliser et de se renforcer financièrement, afin de s'adapter à la nouvelle demande que constitue le développement international de leurs clients. Le modèle traditionnel des centres d'appels monolingues, où une seule langue est traitée dans chaque centre, semblerait révolu.

#### ■ Crise de confiance

Ces dernières années l'image du call-center a bien souvent été écornée et ce pour diverses raisons.

Le consommateur, en ligne avec un call-center offshore, devait régulièrement attendre longtemps pour obtenir une réponse. Las de ce temps d'attente, le consommateur finissait alors par se débrouiller seul sur Internet. On a dès lors assisté à la disparition massive des appels simples.

Les centres d'appels ont investi massivement pour satisfaire leurs clients :

- Ils se sont équipés de systèmes de distribution automatique d'appels (ACD), de logiciels de gestion de la relation-clients (CRM), de gestion électronique de documents (GED). Cependant, les systèmes à touches et le script standard, renforcent chez le client une sensation d'anonymat. Ce modèle, industriel, qui obéit à une logique de réduction de coûts, atteint ses limites à l'heure où les entreprises réaffirment avec force à quel point le client est au cœur de leur stratégie.
- Ils ont mis en œuvre des démarches d'efficacité opérationnelle. Le CPH - Calls Per Hour - soit le nombre d'appels qu'un opérateur reçoit en une heure, est l'indicateur clé de cette recherche de performance opérationnelle.
- Ils ont recruté en majorité des « bac+2 » et mis en place des programmes de formation interne.

Le développement de ces systèmes de surveillance électronique sur les plateformes d'appels téléphoniques permet l'enregistrement et la mesure de la performance individuelle des salariés afin de s'assurer de l'atteinte des objectifs fixés.

Ces outils amènent à s'interroger sur l'impact de la surveillance et les relations entre acteurs, notamment la confiance, sur les pratiques professionnelles des conseillers et des superviseurs et sur les enjeux éthiques associés.

## ■ Caractérisation de la nouvelle main d'œuvre des call-centers

Pour d'aucuns, la génération « Y » - qui désigne les individus nés entre 1980 et 2000 - constituerait la nouvelle main d'œuvre du secteur. Cette génération qui est multitâches, a grandi entourée d'ordinateurs, de téléphones mobiles et de consoles vidéo. L'attention des individus de cette génération s'étirole rapidement. Grands utilisateurs d'Internet, l'attention portée à chaque information est très limitée dans le temps.

Enfin, lorsqu'il s'agit de prendre une décision, cette génération ferait preuve de collaboration et de patience et préférerait généralement trouver un consensus. Dans certains centres d'appels, ces jeunes individus constituent d'ores et déjà jusqu'à 80 % des collaborateurs. Pourtant de nombreuses sociétés n'ont pas encore adapté leur mode de management ni leur organisation du travail pour répondre aux caractéristiques singulières de cette soi-disant génération « Y ». Bâtir une culture d'entreprise qui tient compte des spécificités de la génération « Y » serait un défi pour plusieurs départements RH des entreprises.

Recruter du personnel qualifié, former celui-ci et attendre plusieurs mois que la montée en compétence atteigne son maximum, à la fois en matière de productivité et de qualité de service, représente un investissement considérable pour l'employeur. Celui-ci doit donc pouvoir l'amortir sur la durée la plus longue possible. Le taux de rétention du personnel devient un défi permanent pour tous les acteurs du secteur. Il est également un indicateur pour mesurer la santé ainsi que la fiabilité d'un centre de contacts. Il donne à lui seul une indication de la capacité de l'entreprise à fidéliser ses propres collaborateurs et, par là même, la compétitivité de l'entreprise.

Mais cette génération constitue aussi une grande partie de la clientèle. Certaines personnes n'acceptent plus d'attendre pour obtenir une réponse. Ces clients utilisent les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, ...) et postent des commentaires sur les marques dans des forums ou, plus généralement, sur la propre page de la marque qui se transforme ainsi en nouveau canal de dialogue entre le client et le consommateur.

On passe d'une culture de l'écoute à une culture de la lecture ; d'une culture de l'oral à une culture de l'écrit. Cette approche va changer en profondeur la manière de travailler des « call-centers » et ceux qui ne seront pas capables de

s'adapter risquent purement et simplement de disparaître au profit d'une nouvelle génération de jeunes entreprises. Pour les collaborateurs de ces entreprises, les hashtag et « raccourcis » d'URL pour Twitter ne devront avoir aucun secret. Ils devront être plus à l'aise sur les réseaux sociaux que leurs clients potentiels afin que la qualité du dialogue avec le client s'en ressente. Dès lors, un nouveau type de « call-center » adapté au Web 2.0 est en train de voir le jour. En outre, plus encore que dans les call-centers classiques, une grande flexibilité sera demandée aux travailleurs afin d'assurer un service continu 24h/24 et 7j/7.

Dans un premier temps, on imagine que ces opérateurs de call-centers 2.0 devront intervenir en complément des équipes internes, notamment sur le premier niveau de réponse à apporter aux clients. Cette transformation, déjà en marche, devrait permettre d'améliorer la représentation qu'ont les gens de ce métier. En effet, les activités Web 2.0, et en particulier les réseaux sociaux, vont lui donner une image plus attractive que celles liées à la voix, au mail ou, plus largement, au courrier.

## Robotisation et automatisation

Certains spécialistes du secteur pensent qu'avec les progrès de l'informatique (intelligence artificielle, voice recognition...) l'intérêt d'une intervention humaine au téléphone pourrait devenir à terme obsolète<sup>17</sup>. La robotisation a pris une place importante dans les centres d'appels qui se sont d'abord enrichis de SVI (serveurs vocaux interactifs) qui permettent de diffuser aux clients des informations pré-formatées en fonction des choix qu'ils exercent en appuyant sur les touches du téléphone.

Puis sont apparues les premières solutions de synthèse vocale qui autorisent une adaptation plus fine au contexte du client mais également des temps de mise en œuvre plus courts (on n'a plus à enregistrer les textes en studio) et une plus grande étendue des applications possibles. De plus, les progrès considérables de la reconnaissance vocale autorisent à penser que pour les renseignements les plus courants, une présence humaine ne sera bientôt plus indispensable.

<sup>17</sup> BRUXELLES FORMATION, dossier d'opportunité opérateur call-center, juin 2014  
[http://www.bruxellesformation.be/uploads/pdf/dossier\\_opportunit%C3%A9/Dossier\\_d\\_opportunit%C3%A9\\_call-center.pdf](http://www.bruxellesformation.be/uploads/pdf/dossier_opportunit%C3%A9/Dossier_d_opportunit%C3%A9_call-center.pdf)

L'avènement du SMS Vocal (ou Voice SMS) devrait sans doute jouer un rôle prépondérant. Il s'agit de l'envoi d'un message vocal préenregistré à une ligne mobile ou fixe. Le destinataire est automatiquement contacté en précisant l'expéditeur et si le téléphone n'est pas compatible, le message est alors lu par un automate. C'est un moyen rapide d'envoyer un message court qui peut être lu et consulté à la convenance de l'utilisateur. Il se révèle, dans de nombreuses situations, plus facile à utiliser que le SMS texte : pas besoin de touches ni de manipulation d'un clavier étroit et peu ergonomique, la voix suffit pour initier une interaction. Ce moyen est idéal pour mener une enquête, confirmer un rendez-vous, diriger l'interlocuteur vers un autre menu ou une extension choisie au préalable, ou encore mener une campagne commerciale de grande envergure en un temps record. Il peut aussi être utilisé pour entrer en relation avec des employés, faire des annonces événementielles, envoyer des alertes (météo, pollution, suivi de commande...), des messages de félicitations ou de bienvenue, rappeler des dates importantes dans l'agenda etc. Il donne, en termes de coûts, des résultats incomparables. Cet outil a tous les atouts pour recentrer l'activité des agents et réduire les coûts, sans pour autant remplacer l'humain. En intégrant le SMS vocal au sein des stratégies de service clients, les entreprises peuvent avoir une meilleure gestion et une meilleure maîtrise de leurs communications sortantes. L'automatisation de certains services clés va au final servir à augmenter le nombre d'appels traités, tout en améliorant la qualité de service.

L'automatisation des services est loin de favoriser la déshumanisation du travail. Au contraire, ces nouvelles technologies rendent la relation utilisateur/entreprise plus proche et plus personnalisée. Elles participeront à l'essor de nouveaux emplois et de nouvelles activités axées sur la qualité et non plus sur la quantité des contacts. Cette évolution technique ne représente pas une menace pour le « conseiller-clients » mais lui réserve, au contraire, les sujets à valeur ajoutée et participe à développer l'intérêt du métier. Cette nouvelle approche va permettre d'allier réduction des coûts, augmentation de la satisfaction client et essor des emplois mieux qualifiés. Toutefois, la nécessité d'un conseil sur mesure auprès d'un opérateur qualifié restera probablement nécessaire à l'avenir. Ceci dit, pour se démarquer de la machine, l'opérateur aura sans doute besoin d'une spécialisation plus poussée afin de pouvoir intervenir lorsque la machine ne le pourra pas.

## Transformation digitale

Les consommateurs ont de plus en plus d'expérience, de connaissances des produits et de leur environnement : ils ont appris à se servir des outils technologiques au fil des années et maîtrisent de plus en plus l'univers des smartphones ou de l'informatique en général. A cela s'ajoute, bien entendu, un effet générationnel avec l'arrivée des « digitaux natives »<sup>18</sup> pour qui ces nouveaux environnements digitaux et technologiques sont le quotidien.

La transformation digitale n'est pas qu'une évolution technologique où les réseaux sociaux constituent d'autres canaux de communication avec le « tchat », les forums communautaires, les tweets ou les messages sur Facebook. Elle constitue un vrai changement culturel, économique et stratégique dans l'univers de la relation-clients.

Aujourd'hui, les centres d'appels ont cédé la place aux « centres de contacts » ou « centres de relation-clients ». Ce changement d'appellation marque un véritable tournant dans l'histoire du métier. Le troisième âge de la relation-clients laisse définitivement derrière lui l'ère du télémarketing

## Intégration des canaux d'interaction

La réponse est aujourd'hui globale et multicanale et tient compte du contexte et des souhaits des clients. Pour survivre, les centres de contacts ne peuvent dès lors plus se limiter à être des exécutants, tels de simples « fournisseurs » ou des « sous-traitants ».

Désormais, les centres de contacts doivent parfaitement comprendre le processus de leur client et être en mesure d'évaluer et d'améliorer les processus de façon constante. Les plateformes gèrent les demandes des clients via de nombreux canaux d'interaction qui dépendent du lieu, du contexte et des outils de chaque consommateur. Le téléphone et la notion de « call » ne traduisent donc plus qu'une partie des liens entre les marques et leurs clients. Ici aussi la numérisation de l'économie place la relation-clients au centre avec le BPO (Business Process Outsourcing).

---

<sup>18</sup> Autre manière de désigner la génération « Y »

Les clients souhaitent voir leurs demandes traitées de la même façon, indépendamment des canaux : traditionnels (comme le téléphone, le courrier, l'e-mail) ou plus récents comme ceux de l'univers digital (réseaux sociaux Twitter, Facebook, tchat ou encore solutions selfcare avec IVR<sup>19</sup>, FAQ de préférence dynamique, forum, ...).

De nombreux centres d'appels se transforment en centres de contacts multicanaux, où les appels téléphoniques, mais aussi les mails, les tchats et les forums sont intégrés et mis en cohérence dans un même système. La complexité est d'intégrer les échanges par téléphone, mails, etc. pour un client qui ne choisit pas toujours le même canal. Cette mise en cohérence des sources d'information qui n'obéissent pas aux mêmes règles de fréquence, de contenu, de forme et même parfois de fonds est très complexe.

## EVOLUTION DES METIERS ET COMPETENCES DU SECTEUR

Après avoir décrit les principaux facteurs et leviers qui pourraient influencer le secteur des call-centers en Wallonie dans les cinq années à venir, cette rubrique résume les effets attendus sur les métiers du secteur, notamment en regard de la transition numérique.

On attend de l'évolution numérique une nouvelle génération de call-centers, capables d'apporter un conseil et un accompagnement de haut niveau à distance, personnalisé, disponible, efficace et professionnel. Le secteur n'est plus dans une démarche de quantité mais de qualité, avec d'énormes efforts de recrutement, de séduction des bons profils et de formation de vrais professionnels.

Cette évolution a donc un impact fort en termes de nouveaux métiers. La personne qui va tchater ou qui va s'impliquer dans les forums n'a pas le même profil ni la même formation que le téléconseiller classique qui répond au téléphone. Dans les entreprises, la question est donc de savoir si l'on met des gens d'un côté au tchat, de l'autre au mail et au téléphone, ou si l'on organise des formations pour enrichir la compétence des téléconseillers afin qu'ils soient multicanaux.

Le secteur a compris la nécessité d'offrir des services à haute valeur ajoutée. Un call-center qui n'a aucune information, aucune connaissance du client sera forcément moins pertinent et génèrera de l'insatisfaction et de l'incompréhension. Pour offrir à ses clients le meilleur service possible, l'entreprise devra offrir à ses collaborateurs les meilleures conditions de travail, cela passera par un outil CRM multicanal performant mais aussi par le télétravail. Pour survivre, les opérateurs de plateformes téléphoniques devraient donc miser sur un service quatre étoiles.

Le secteur de la relation-clients a progressé considérablement au cours des dernières années (amélioration des procédures, process et outils) et a rempli une partie de la promesse industrielle où il s'agissait de répondre à la plupart des appels en moins de 15 ou 20 secondes. L'amélioration progressive du « Once and done » (la problématique est réglée dès le premier appel/contact sans qu'il soit nécessaire de recontacter le service client) a fortement contribué à la baisse des volumes d'appels.

---

<sup>19</sup> En français : Réponse Vocale Interactive

Parmi les répercussions pratiques de la gestion dynamique des canaux et des données, les outsourcingeurs anticipent une baisse du temps consacré par les conseillers-clients au téléphone durant les prochaines années. Selon le baromètre BearingPoint-SP2C, celui-ci passe à 79 % en 2013 contre 65 % en 2016. Les outsourcingeurs misent en revanche sur le développement des nouveaux médias digitaux (web, call-back, modération de communautés, blogs, forums), et notamment du tchat (2 % en 2013 contre 8 % en 2016). Les marques savent qu'elles ont besoin d'être accessibles aux clients à travers l'intégralité des canaux. Les canaux non vocaux dominent en termes de simplicité ; 74 % des consommateurs dans le monde utilisent trois canaux ou plus pour accéder au service clients et plus de 86 % des centres de contacts offrent désormais un support multicanal. Lorsque que le client estime que son problème n'a pas été résolu assez vite ou assez efficacement, il se tourne souvent vers un support vocal traditionnel. Selon l'étude Forrester Research, datant de 2013, 45 % des consommateurs abandonnent leur démarche en ligne (mail, tchat) et repassent à la voix si leurs questions ou leurs interrogations ne sont pas gérées rapidement. Ce pourcentage est de 43 % pour les réseaux sociaux.

Le modèle de service clients multicanal a donc changé fondamentalement le rôle joué par la voix dans le centre de contacts. Autrefois, la majorité des appels entrants concernaient des interactions de routine, ne présentant pas de difficultés particulières. Aujourd'hui, le client téléphone parce qu'il est confronté à un problème complexe, qu'il a déjà essayé à priori -sans succès- l'aide en ligne ou est incapable de progresser seul, ou bien parce qu'il a expérimenté sans succès tous les autres canaux digitaux d'aide et a maintenant besoin d'une réponse immédiate.

Les contacts par téléphone devraient décroître fortement dans les années à venir au profit du multicanal. Les contacts restants deviendront de plus en plus complexes. La relation clientèle évolue en passant de l'ère du « one to one » à celle du « many to many ». Les clients communiquent, échangent et s'entraident sans forcément être en contact direct avec les marques. C'est un véritable changement de paradigme pour l'expérience client.

En tant qu'acteur de la relation-clients, l'opérateur de centre de contact se doit d'être partout où les clients échangent, s'expriment et interagissent avec les marques. Ils deviennent des médiateurs entre les marques et les consommateurs. Cette intermédiation suppose que ceux-ci soient capables, qualitativement et

quantitativement, de répondre à un client, en fonction de sa problématique, de son contexte, du canal ou du moment qu'il choisit.

La mise en place d'un système de « selfcare » (auto dépannage via Internet) efficace, adapté aux besoins de chacun, mis à jour en permanence, représente un investissement plus onéreux qu'une bonne organisation téléphonique et/ou une bonne réponse tchat.

Cette émergence d'une relation-clients digitale a donc des conséquences directes sur le métier de « conseiller-clients ». Si la voix demeure encore le média de référence, elle sera de plus en plus souvent le dernier recours des clients insatisfaits des autres canaux. Les entreprises misent désormais sur une approche cross-canal où les différents médias interagissent. On combine les canaux entre eux pour offrir au client la possibilité de dialoguer avec la marque quand il veut, où il veut, sur son canal privilégié, 24 heures sur 24, 7 jours sur 7.

Les prestataires seraient appelés à recruter et former des profils de téléconseillers plus pointus, à offrir des services à haute valeur ajoutée et à investir dans des systèmes de CRM performants, seul moyen de capter une clientèle plus exigeante que jamais. Le métier d'outsourcer devra sans cesse évoluer pour toujours mieux satisfaire les demandes et proposer des services innovants qui améliorent l'expérience client.

## BIBLIOGRAPHIE

### Ouvrages

BearingPoint – SP2C, *Face aux enjeux de restructuration du secteur, quelles sont les perspectives d'évolution pour les Centres de Contacts ?* France, 2014

Bruxelles Formation, *dossier d'opportunité opérateur call-center*, 2014

BRYNJOLFSSON (E.) et MC AFEE (A.), *Deuxième Âge de la machine. (Le) Travail et prospérité à l'heure de la révolution technologique*, Paris, 2015

CEE, *Les effets paradoxaux de la surveillance électronique dans un centre d'appels sous-traitant*, Connaissance de l'emploi n°126, France, 2015

Cefora, *Le paysage belge des contact-centers : Monographie sectorielle*, 2012

Cefora, *Profils et professions Contactcenters : agent et superviseur de contactcenters*, 2012

Cefora, *Secteurs des centres d'appel : photo sectorielle 2014*

COHEN (J.C.), *La robotisation des centres d'appels : le SMS vocal facteur de développement*, France, 2015

COLIN (N.), *La richesse des nations après la révolution numérique*, Terra Nova positions, novembre 2015

COLMANT (B.), *L'économie digitale va-t-elle pulvériser les états?*, Opinion Itinera institute, septembre 2015

DELLOYE (M.), *Les 10 tendances contact center de l'année 2015*, Bruxelles, 2015.  
Le Forem, *Métiers d'avenir : états des lieux sectoriels et prospectifs de futur*, septembre 2013

Le Nouvel Economiste, *Le centre d'appel, la voix royale face à la crise*, France, 2014

OECD, *Relever les défis fiscaux posés par l'économie numérique*, chapitre 4. Economie numérique, nouveaux modèles économiques et principales caractéristiques, 2014

RIFKIN (J.), *La nouvelle société du coût marginal zéro*, 2014

Roland Berger Strategy Consultants, *Regards sur l'économie wallonne, Economie du numérique*, SOGEPa, septembre 2015

Roland Berger Strategy Consultants, *Regards sur l'économie wallonne, Economie par le numérique*, SOGEPa, septembre 2015

UBERTI (L.), *De centres d'appels à centres de contacts : désignation d'un nouveau métier*, France, 2014

VALENDUC (G.) et VENDRAMIN (P.), *Le travail dans l'économie digitale : continuités et ruptures*, ETUI Working Papers, mars 2016

VIGROUX (G.), *Pourquoi les centres de contact réinventent le modèle des centres d'appel*, France, 2014

### Sites consultés

<http://planmarshall.wallonie.be/>

<https://www.digitalwallonia.be/>

<http://www.bruxellesformation.be/>

<http://cefora.be>

<http://accesscall.be>

<http://www.bearingpoint.com>

<http://www.journaldunet.com>

<http://www.lenouveleconomiste.fr>

<http://www.lesechos.fr>

Le Forem – Office wallon de la formation professionnelle et de l'emploi

*« Effets de la transition numérique  
sur le secteur des call-centers  
en termes d'activités, métiers et compétences »*

Mai 2016  
Boulevard Tirou, 104  
6000 Charleroi

[www.leforem.be](http://www.leforem.be)

Institutions et organismes sollicités afin de participer au recueil d'avis d'experts  
et aux synthèses :

Mifratel,  
Contentia,  
E-bos,  
CFC Cargo,  
Cefora

Cette étude a été réalisée par le service  
Analyse du marché de l'emploi et de la formation

Rédaction et réalisation :  
Okerman Marie-Noëlle

Editeur responsable : Marie-Kristine Vanboeckstal

Direction : Jean-Claude Chalon

Supervision et coordination : Jean-Marc Manfron, Sandra Pfoest