



PLAN  
MARSHALL  
4.0



# MÉTIERS D'AVENIR

## *CONSEILLER CLIENTÈLE*

*(Opérateur call center)*

# CONSEILLER CLIENTÈLE (H/F), UN MÉTIER D'AVENIR ?

Du call center, au centre de relation clients, les changements ne sont pas seulement sémantiques pour celui qu'il convient d'appeler à présent : le conseiller clientèle. C'est que pour satisfaire le client exigeant, tous les moyens de communication sont bons !

Les modes de consommation évoluent et de nouveaux usages apparaissent. Les clients sont de plus en plus exigeants et recherchent une approche plus personnalisée. Ils sont aussi mieux informés et souhaitent un service « global ». Les moyens de communication utilisés changent : le téléphone, autrefois canal de communication privilégié, est aujourd'hui moins utilisé au profit des canaux digitaux (réseaux sociaux, *chat*, assistance en ligne, etc.). Les centres d'appels évoluent vers des centres de contacts ou encore des « centres de relation client ».

Dans ce contexte, l'appellation du métier « agent call center » évolue vers celle de « conseiller clientèle ».

Le défi pour le conseiller clientèle est de répondre à l'exigence des clients qui souhaitent voir leurs demandes traitées de la même manière indépendamment du canal utilisé et en s'adaptant aux différents modes de communication.

L'automatisation d'un certain type de communication va permettre au conseiller de se pencher sur des problèmes complexes et sur des questions pointues.

Les demandes simples et les tâches à peu de valeur ajoutée seront, elles, prises en charge de manière automatique.

Le marché concurrentiel conscientise les entreprises sur l'importance de véhiculer une bonne image.

Ce qui fait du conseiller un poste clé. Il est l'image de l'entreprise, l'accueil est primordial, une bonne première impression peut faire la différence, ça met le client en confiance et facilite par la suite la fidélisation de celui-ci.

Enfin, le conseiller clientèle est également une sentinelle du marché. Grâce à l'expertise qu'il va développer en étant attentif aux réactions des clients, il pourra détecter des problèmes récurrents ou encore des tendances.

Bien que ne faisant plus partie de la liste des métiers en pénurie pour l'année 2018<sup>1</sup>, le métier de conseiller clientèle reste un métier particulièrement demandé en Wallonie. Plus de 2.000 opportunités d'emploi ont été gérées par Le Forem en 2017.

## TABLE DES MATIÈRES

CONSEILLER CLIENTÈLE (H/F), UN MÉTIER D'AVENIR ? .....	2
--	---

Partie 1 – Synthèse des résultats .....	4
---	---

Quelles sont les grandes tendances qui détermineront l'évolution du métier de conseiller clientèle dans les prochaines années ? .....	4
---	---

Partie 2 – La démarche et les résultats pas à pas .....	6
---	---

1. Le périmètre du métier .....	7
2. Les facteurs les plus importants.....	9
3. La sélection des facteurs les plus influents .....	10
4. Le profil d'évolution .....	11
5. Les impacts sur les activités et les besoins en compétences.....	14

<sup>1</sup> [https://www.leforem.be/MungoBlobs/588/41/Rapport\\_metiers\\_en\\_tension\\_de\\_recrutement\\_en\\_wallonie\\_2018.pdf](https://www.leforem.be/MungoBlobs/588/41/Rapport_metiers_en_tension_de_recrutement_en_wallonie_2018.pdf)

Anticiper les évolutions, l'émergence ou la transformation de métiers constitue un axe majeur de la mission d'analyse et d'information sur le marché du travail du Forem. Une première étude exploratoire réalisée en 2013<sup>2</sup> a permis de dégager les grandes tendances d'évolution des secteurs.

En 2016, Le Forem poursuit sa démarche en publiant des rapports sur les effets de la transition numérique sur les secteurs en termes d'activités, métiers et compétences<sup>3</sup>. Des métiers d'avenir sont ainsi identifiés. Ils peuvent être de natures différentes. Il peut s'agir de :

- nouveaux métiers ;
- métiers actuels dont les contenus évoluent considérablement ;
- métiers avec un potentiel de croissance en effectifs.

Partant de cette base, une analyse en profondeur, « métier par métier » est mise en œuvre. Elle permet

de mieux en cerner les évolutions et d'adapter, après l'analyse de grands domaines de transformation attendus, l'offre de prestation. Cette analyse prospective se fonde sur la méthode *Abilitic2Perform*. Il s'agit d'une méthode d'anticipation des compétences basée sur l'animation de groupes d'experts lors d'ateliers successifs et éprouvée sur une quinzaine de métiers lors de son développement dans le cadre de projets européens « Interreg IV ». Cette méthode est inspirée des études relatives à la prospective stratégique<sup>4</sup>, dont certains outils sont mobilisés comme l'analyse structurelle ou morphologique. Aujourd'hui, la méthode a déjà été éprouvée sur plusieurs dizaines de métiers<sup>5</sup> dans le cadre des travaux du Forem.

Dans ce contexte, il paraissait intéressant de se pencher sur le métier de conseiller clientèle dont les compétences pourraient connaître quelques évolutions et une demande croissante dans les années à venir.

Ce rapport comprend deux parties. La première présente une synthèse des résultats reprenant l'ensemble du profil d'évolution et les activités clés pour l'avenir. La seconde reprend dans le détail l'ensemble du processus d'analyse dans l'ordre chronologique de son déroulement. Le lecteur y retrouvera notamment le plan d'actions visant à préparer ou susciter les scénarios construits avec les experts ainsi que des recommandations sur les compétences pointées comme importantes par les experts pour la réalisation des activités clés.

---

<sup>2</sup> Le Forem, Métiers d'avenir pour la Wallonie, septembre 2013, téléchargeable sur <https://www.leforem.be/chiffres-et-analyses/prospectives.html>

<sup>3</sup> Une série de rapports sectoriels sont publiés dans la rubrique « Métiers d'avenir 4.0 – La transition numérique », téléchargeables sur <https://www.leforem.be/chiffres-et-analyses/metiers-d-avenir-transition-numerique.html>

<sup>4</sup> Voir notamment, Godet M., Manuel de Prospective stratégique - Tome 1 : *Une indiscipline intellectuelle*, Paris, Dunod, 2007 et Godet M., Manuel de Prospective stratégique - Tome 2 : *L'art et la méthode*, Paris, Dunod, 2007.

<sup>5</sup> Chaque analyse par métier a fait l'objet d'un rapport consultable sur le site du Forem via le lien : <https://www.leforem.be/chiffres-et-analyses/metiers-d-avenir-prospectives-abilitic2perform.html>

## Partie 1 – Synthèse des résultats

### Quelles sont les grandes tendances qui détermineront l'évolution du métier de conseiller clientèle dans les prochaines années ?

Dans le cadre de cette étude, huit facteurs d'évolution ont été retenus comme étant clés pour le métier de conseiller clientèle, en Wallonie, dans les trois à cinq prochaines années.

Les entreprises placent de plus en plus le client au centre de leurs préoccupations. Plus que tout autre, ce phénomène influencera le métier du conseiller clientèle dans les années à venir.

Les exigences du client évoluent et les entreprises comme les conseillers doivent s'adapter. Société du « tout, tout de suite », le **besoin d'immédiateté de la majorité des clients** s'accroît. Il souhaite, en effet, des réponses à ses demandes dès le moment où celles-ci émergent, quel que soit le moment de la journée. Plus qu'au niveau des compétences, c'est au niveau de l'organisation du travail que l'impact sera le plus marquant. Les entreprises, tout en gardant leurs objectifs de rentabilité, mettront en place des stratégies pour s'adapter. Il pourrait s'agir par exemple de système de garde étendue qui couvrirait toute la journée.

L'**automatisation des modes de communication** permet de répondre en partie à cette exigence du client. En effet, les réponses à certaines questions basiques pourront être faites de manière automatique. Le client sera contenté pratiquement instantanément.

Cela permet également de libérer du temps au conseiller qui pourra ainsi prendre plus de temps pour les questions et les situations plus complexes.

Le client souhaite de plus en plus **limiter les contacts directs**. Le téléphone, canal de communication privilégié jusqu'ici, commence à être moins utilisé. La plus jeune génération, plus familiarisée avec les nouveaux canaux de communication privilégie l'autonomie ou les contacts indirects.

Par exemple, les clients préfèrent prendre leur rendez-vous via une application, ce qui leur permet de choisir de manière autonome et de le faire à n'importe quel moment de la journée.

D'autre part, ils savent rechercher et trouver les informations qu'ils désirent avec plus d'aisance et s'ils éprouvent une difficulté, ils préfèrent avoir recours au mail pour poser leur question ou encore faire appel à la communauté.

C'est ainsi que **les chats communautaires** se développent. Certaines marques, ayant bien compris le besoin d'autonomie de certains clients, ont mis en place cette fonctionnalité qui permet de mettre en contact ses clients. Certains clients vont ainsi devenir, moyennant quelques cadeaux, ambassadeurs de la marque et répondre aux autres, les orienter, les guider.

Cette approche permet de renforcer l'image positive d'une marque, de gagner la confiance d'une certaine clientèle. Cela ne remplacera pas le conseiller clientèle, les deux approches demeureront complémentaires.

Le *chat* permettra au conseiller, via les modérateurs, de repérer certains besoins ou dysfonctionnements.

Moyennant des systèmes d'alertes, le conseiller pourra de manière proactive prendre contact avec le client pour lui proposer des services personnalisés afin de répondre aux besoins identifiés via le *chat*.

Les clients utilisent les *chats* mais également les réseaux sociaux ou encore les vidéos. **La digitalisation des modes de communication** influence le métier. Les outils mis à disposition du conseiller pour satisfaire le client se multiplient. Du point de vue des entreprises il s'agira d'utiliser ces canaux de manière efficace en développant de l'interconnectivité entre ceux-ci. Le conseiller clientèle devra être à l'aise avec les différents outils et passer de l'un à l'autre avec aisance. Ce qui sous-entend que les interventions se feront de différentes manières, oralement comme à l'accoutumée mais également à l'écrit. Les compétences rédactionnelles doivent se développer et s'adapter aux différents canaux. Il s'exprimera différemment lorsqu'il répondra à un mail ou lorsqu'il interviendra sur un *chat*.

Le conseiller s'adaptera également à la langue de son interlocuteur. **L'internationalisation des échanges commerciaux** diversifie le profil linguistique de la clientèle. Il est difficilement imaginable dans les années à venir que le conseiller puisse être performant en ne maîtrisant qu'une seule langue. Le niveau de maîtrise des langues va également être intensifié. Au-delà de la maîtrise orale, les nouveaux modes de communication demanderont la maîtrise de l'écrit également. Les experts réunis estiment qu'un tel niveau de maîtrise linguistique devrait être valorisé financièrement, ce qui permettrait également d'attirer plus de talents.

Ces différents facteurs montrent bien que **la satisfaction du client** est au cœur du métier de conseiller clientèle. Celui-ci est conscient qu'il représente l'image de la société et/ou de la marque pour laquelle il travaille. Il est capable d'appliquer les techniques d'accueil parce que la première impression va donner le ton de l'échange, il est donc primordial de mettre le client en confiance.

Les entreprises en sont de plus en plus conscientes et attachent beaucoup d'importance à l'aspect qualitatif du travail du conseiller. En effet, si les objectifs sur le nombre d'appels émis ou reçus et la durée de ceux-ci sont encore importants, les objectifs qualitatifs le deviennent tout autant. Régulièrement des enquêtes de satisfaction sont proposées au client afin d'évaluer la qualité du contact qu'il a eu avec l'entreprise. Les conseillers doivent être enthousiastes et incarner les valeurs de la marque ou de l'entreprise.

Pour cela, il doit adhérer à la culture de l'entreprise. Au-delà des compétences que le conseiller développe

pour atteindre cet objectif, l'entreprise elle-même doit apporter des solutions pour le soutenir. L'encadrement doit favoriser cet enthousiasme en créant un climat serein dans un environnement qui est parfois stressant et exigeant.

Les avancées technologiques permettent de gagner un peu de temps et d'approfondir la relation avec le client, de mieux cerner les besoins et donc de mieux y répondre. La logique n'est plus aujourd'hui le service clientèle mais bien **le service à la clientèle**, ce que les anglo-saxons appelle le « Customer care ». Il convient de mettre en place des formations continues pour développer l'esprit d'entreprise, soutenir le travailleur et le conscientiser de l'importance de ses missions.

Enfin, pour les années à venir, un facteur réglementaire prend également beaucoup d'importance pour le métier ; il s'agit de l'entrée en vigueur du **Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD)**<sup>6</sup>. Les entreprises ne peuvent plus conserver les données

des clients sans leur accord préalable. Cette réglementation va avoir un impact sur le volet commercial, notamment sur la prospection de nouveaux clients, mais également sur la relance des clients perdus. Il est difficile d'imaginer et d'anticiper la réaction des clients. Certains pourraient trouver un intérêt à laisser leurs données pour par exemple continuer à recevoir des offres sur-mesure et pouvoir faire jouer la concurrence. D'autres par contre y verront l'opportunité de ne plus recevoir de sollicitations commerciales.

Le conseiller, dans les mois à venir, devra connaître dans les grandes lignes le règlement afin d'informer au mieux les clients, que ceux-ci comprennent bien les tenants et aboutissants de la réglementation et ainsi éviter tout malentendu. Il doit être transparent quant à l'usage des données et convaincre le client de l'avantage à laisser ses données personnelles à l'entreprise.

---

<sup>6</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX:32016R0679>

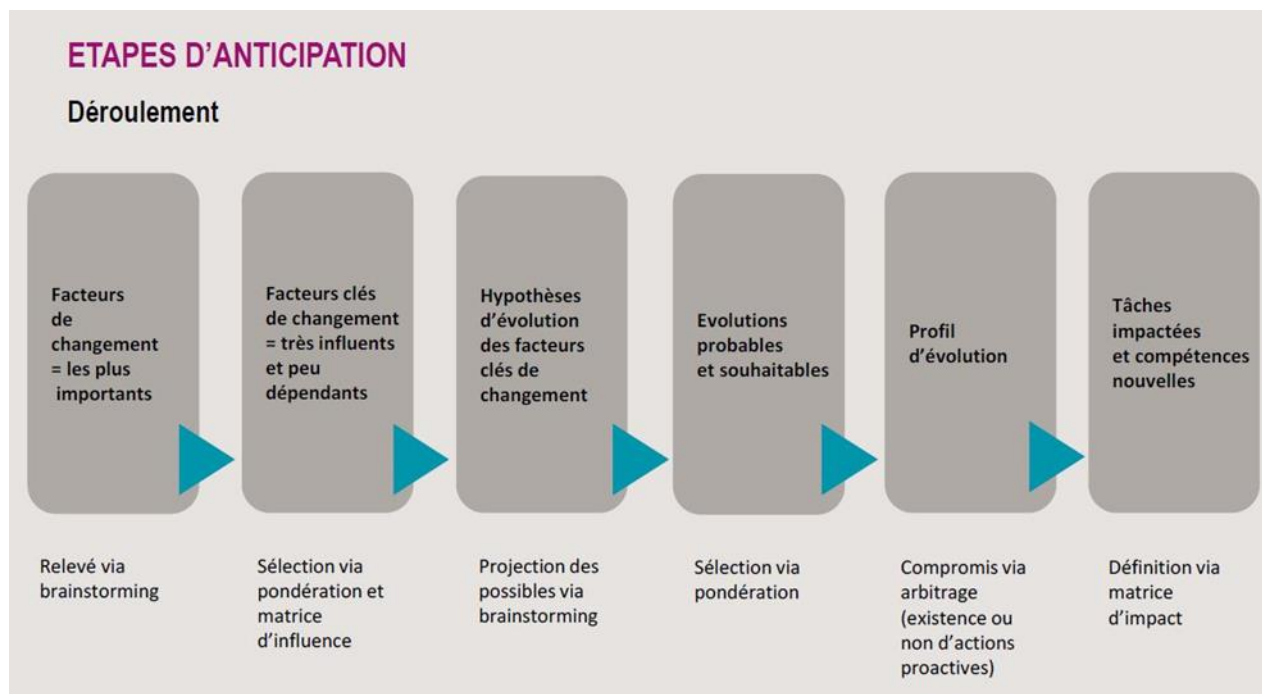
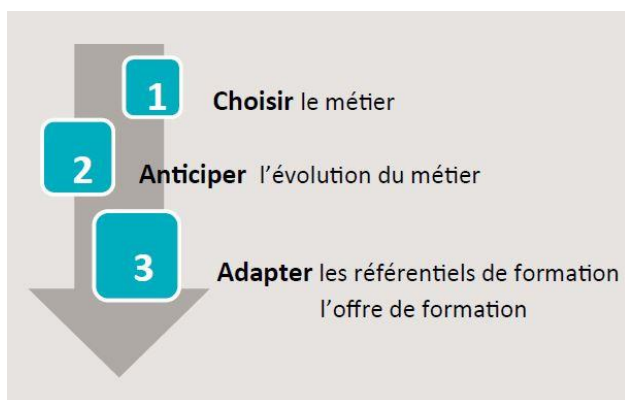
## Partie 2 – La démarche et les résultats pas à pas

Cette partie du document décrit l'ensemble du processus suivi dans le cadre du déploiement de la méthode *Abilitic2Perform* appliquée au métier de conseiller clientèle.

La démarche se base sur la participation d'un panel d'experts à une série d'ateliers encadrés par un animateur qui conduit les réunions et par un back officer qui prend note des éléments cités en séance.

La méthode alterne, d'une part, des phases de réflexions créatives et collectives de type brainstorming et, d'autre part, des phases individuelles destinées à noter la pertinence ou l'impact des idées précédemment émises. Le traitement de ces notes par le back officer et l'animateur permet d'objectiver les éléments récoltés. Les résultats obtenus au terme de chaque phase servent de matière première à la phase suivante.

Trois grandes étapes doivent être parcourues : choisir un métier, anticiper les évolutions et leurs impacts sur le métier, puis adapter les prestations. Le présent rapport se focalise essentiellement sur la deuxième phase consacrée à l'anticipation.



Les trois ateliers ont rassemblé une dizaine de personnes issues de différents milieux : entreprises, opérateurs de formation, représentants du secteur, et Le Forem (cf. le colophon).

La suite du document reprend étape par étape, la procédure d'analyse :

1. Périmètre du métier
2. Recensement des facteurs de changement les plus importants
3. Sélection des facteurs les plus influents

4. Le profil d'évolution
5. Impacts sur les activités et les besoins en compétences

## 1. LE PÉRIMÈTRE DU MÉTIER

Initialement, l'objectif des travaux était d'analyser les évolutions attendues de l'opérateur call center, tel que défini dans le référentiel de la validation des compétences<sup>7</sup> et du Rome V3.

Cependant, il est vite apparu que l'appellation *opérateur call center*, ne convenait pas. Le groupe d'experts présents a relevé que les entreprises du secteur tendent à délaisser le terme « call » pour celui de « contact », jugé moins péjoratif. Le mot *call* ferait en effet trop référence aux appels téléphoniques commerciaux intempestifs. D'autre part les moyens de communication se diversifient. Le terme, « contact » s'avère moins limitatif que « call » qui fait directement référence aux appels téléphoniques.

Le terme « opérateur » a également été jugé dépassé, notamment parce qu'il sous-estime les compétences requises pour exercer le métier.

Le terme « conseiller clientèle » serait selon eux plus approprié au regard des tâches qu'il effectue au quotidien.

Après discussion avec le groupe d'experts présents, il a été décidé qu'il était plus opportun de sélectionner l'appellation « conseiller clientèle » plutôt qu'« opérateur call center ». La définition a également été

quelque peu remaniée afin de correspondre à la réalité du terrain. Le métier de conseiller clientèle pourrait se définir comme suit : « *Le conseiller clientèle interagit avec un prospect/client via différents canaux de télécommunication.*

*Il reçoit et traite l'information, conseille la clientèle (particuliers, entreprises, ...), propose des produits ou des services. »*

On distingue deux types de prestation réalisées par le conseiller :

- La gestion des contacts entrants : à l'initiative du client, il s'agit ici d'informer, de conseiller, de dépanner ou encore de prendre une commande.
- La gestion des contacts sortants : à l'initiative de l'entreprise, il s'agit ici de réaliser des enquêtes de satisfaction ou encore de proposer des produits.

Les deux prestations demandent des compétences commerciales mais à des niveaux de maîtrise différents. En effet, l'activité de vente est secondaire dans le cadre des contacts entrants tandis qu'elles sont au cœur des contacts sortants.

Comme énoncé dans la définition, ces prestations peuvent être réalisées via différents canaux de communication. Si le téléphone reste aujourd'hui le canal

privilegié, les contacts mail, *chat* ou encore via les réseaux sociaux se développent de plus en plus.

Le conseiller exerce le métier pour un centre de contact qui propose leurs services en sous-traitance d'entreprise ou de marque. Certaines entreprises ou services publics possèdent parfois leur propre centre de contact.

Les secteurs représentés sont assez diversifiés, sur les 2.200 opportunités d'emploi gérées par Le Forem en 2017, 36 % concernaient les services aux particuliers et aux entreprises, 34 % les TIC (Technologies de l'Information et de la Communication), viennent ensuite le commerce, l'énergie, la finance et le transport et la logistique.

Malgré une légère diminution du nombre d'offres d'emploi, le métier de conseiller clientèle reste un métier demandé en Wallonie.

<sup>7</sup> <http://www.cvdc.be/metiers/operateur-trice-call-center-15>

ACTIVITÉS	TÂCHES
<b>Préparer son poste de travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mettre en marche, se loguer, vérifier le fonctionnement des appareils (ordinateurs, téléphones, casques, etc.) et ouvrir les logiciels nécessaires</li> </ul>
<b>Prendre en charge les appels et les messages entrants</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Accueillir et identifier le client</li> <li>▪ Détecter les besoins du client</li> <li>▪ Rechercher les informations nécessaires</li> <li>▪ Appliquer la procédure adéquate</li> <li>▪ Renvoyer le client vers une autre personne ou un autre service, si nécessaire</li> <li>▪ Vérifier la bonne compréhension de la réponse par le client</li> <li>▪ Formuler, le cas échéant, une proposition commerciale</li> <li>▪ Confirmer l'accord pris avec le client</li> <li>▪ Conclure l'entretien</li> <li>▪ Saisir les informations récoltées dans les applications tout au long de l'interaction</li> </ul>
<b>Émettre des appels et des messages (télévente, prise de rendez-vous et enquêtes)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Suivre le script prévu (enquêtes, sondages, organisation d'événements, prospection, télévente, vente)</li> <li>▪ Répondre aux objections</li> <li>▪ Saisir les informations récoltées dans les applications tout au long de l'interaction</li> <li>▪ Confirmer l'accord pris avec l'interlocuteur</li> <li>▪ Planifier, le cas échéant, une communication de rappel ou de relance</li> <li>▪ Conclure l'entretien</li> </ul>
<b>Exécuter des tâches administratives</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Encoder des données dans les applications</li> <li>▪ Rédiger et/ou adapter et envoyer des courriers</li> </ul>

*Tableau 1 : Le périmètre du métier de conseiller clientèle*



## 2. LES FACTEURS LES PLUS IMPORTANTS

L'anticipation des facteurs de changement, c'est-à-dire la détermination des facteurs de l'évolution du métier de conseiller clientèle, s'effectue en deux étapes : d'une part, le recensement des facteurs de changement et, d'autre part, la limitation aux facteurs de changement les plus importants. Ces deux étapes sont réalisées lors du premier atelier.

L'objectif de la première étape est d'établir une liste la plus exhaustive possible de facteurs de changement. Pratiquement, la question suivante a été posée à l'ensemble des experts : *Quels sont, dans un horizon de trois à cinq ans (2021-2023), les facteurs qui détermineront/influenceront le métier de conseiller clientèle ?*

Après un temps de réflexion individuelle, chaque expert a présenté ses facteurs à l'ensemble du groupe qui a réagi et commenté ces propositions. Au total, les experts ont ainsi recensé 14 facteurs de changement qui relevaient de différentes dimensions : politique, économique, socioculturelle, technologique, légale.

Les 14 facteurs les plus importants pour l'évolution du métier de conseiller clientèle sont repris dans le tableau ci-contre.

<b>A1</b>	Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD)
<b>A2</b>	Volonté du client de limiter les contacts directs
<b>A3</b>	Digitalisation des modes de communication
<b>A4</b>	Automatisation des modes de communication
<b>A5</b>	Sur-sollicitation du client
<b>A6</b>	Développement de l'IOT (Internet Of Things)
<b>A7</b>	Importance de la satisfaction client
<b>A8</b>	Besoin d'immédiateté du client
<b>A9</b>	Internationalisation des échanges commerciaux
<b>A10</b>	Concurrence mondiale
<b>A11</b>	Règlementation et coût du travail belge
<b>A12</b>	Développement du marché PME-TPE
<b>A13</b>	Développement du <i>chat</i> communautaire
<b>A14</b>	Développement de nouveaux modes de travail

**Tableau 2** : Les 14 facteurs de changement importants

### 3. LA SÉLECTION DES FACTEURS LES PLUS INFLUENTS

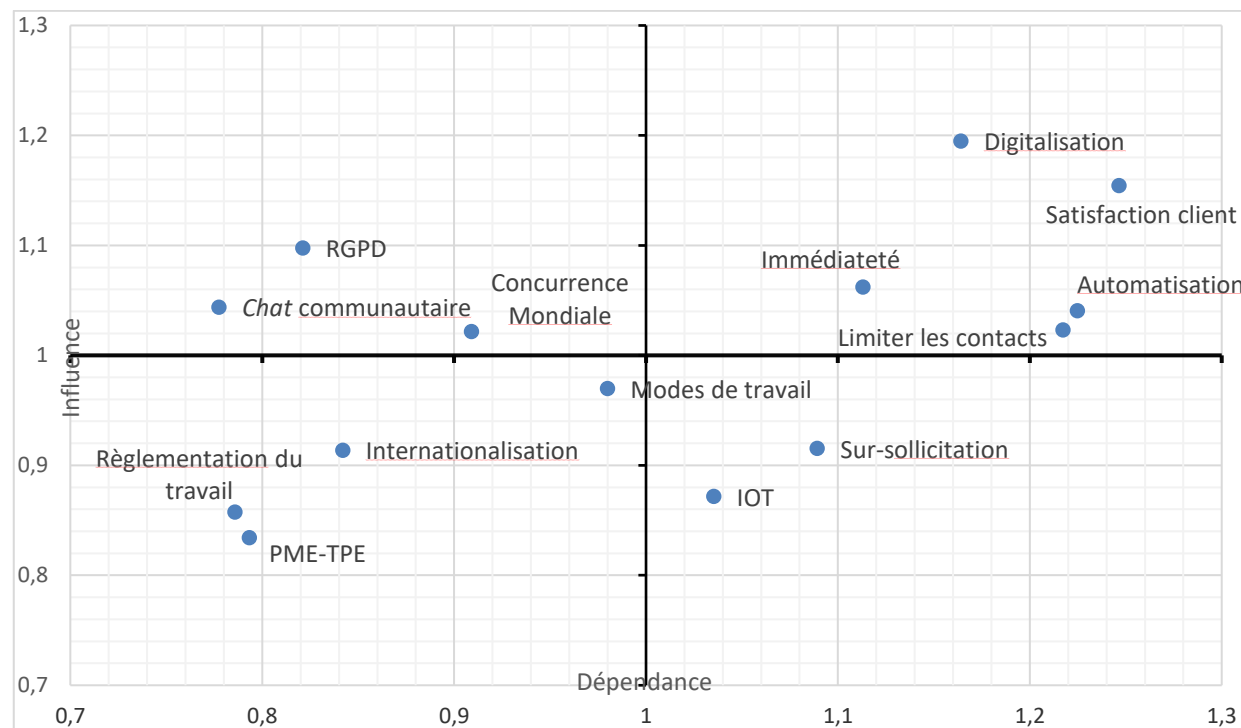
Sur base de la sélection des 14 facteurs les plus importants aux yeux des experts, le groupe a été amené à se prononcer sur l'influence que ces 14 facteurs de changement exercent les uns sur les autres afin de ne retenir que les facteurs particulièrement influents.

Pour ce faire, une matrice a été envoyée entre les ateliers un et deux. Les experts ont été invités à la compléter en y notant l'influence des 14 facteurs en ligne sur les mêmes 14 facteurs en colonne (0 : aucune influence ; 1 : influence faible ; 2 : influence moyenne ; 3 : influence forte).

La compilation des matrices des experts est visualisée dans le graphique 1 qui représente les positions d'influence/dépendance relative aux 14 facteurs.

La méthode préconise de retenir prioritairement les facteurs à influence forte (sur les autres facteurs) et à dépendance (des autres facteurs) faible. Ces facteurs sont repris dans le cadran supérieur gauche du graphe ci-contre. La possibilité est laissée aux experts de compléter la sélection avec d'autres facteurs soit particulièrement influents ou peu dépendants.

Suite au vote et après discussion, seul huit facteurs ont été retenus, le groupe a décidé de ne pas travailler sur le facteur de la concurrence mondiale, considérant que celui-ci n'a finalement que peu d'impact sur les compétences du conseiller clientèle.



**Graphique 1 : Résultat de la compilation des matrices des votes d'influence des experts**

Ci-dessous, le tableau représentant les huit facteurs dominants retenus :

<b>A1</b>	Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD)
<b>A2</b>	Développement du <i>chat</i> communautaire
<b>A3</b>	Digitalisation des modes de communication
<b>A4</b>	Importance de la satisfaction client
<b>A5</b>	Besoin d'immédiateté du client
<b>A6</b>	Automatisation des modes de communication
<b>A7</b>	Volonté du client de limiter les contacts directs
<b>A8</b>	Internationalisation des échanges commerciaux

**Tableau 3** : Les facteurs dominants (les plus influents)

## 4. LE PROFIL D'ÉVOLUTION

Une fois les huit facteurs déterminés, il s'agissait d'envisager leur évolution possible. Pour ce faire, il a été demandé aux experts, lors du second atelier, de décrire les situations actuelles et futures (dans un horizon de trois à cinq ans) pour chaque facteur de chan-

gement. Il leur a été proposé d'élaborer des hypothèses d'évolution. Chaque hypothèse a été débattue et reformulée en séance, afin qu'elle soit validée par le groupe. Elles ont ensuite été soumises au vote des experts qui étaient invités à sélectionner l'hypothèse

à retenir afin de constituer le scénario d'évolution, appelé aussi profil d'évolution.

Facteurs de changement	Hypothèse A	Hypothèse B
F1. Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD)	<b>Les entreprises, pour conserver les données clients, devront avoir l'accord de ces derniers. Cela a un impact important sur la prospection, mais également sur les actions de relance des clients perdus. Le conseiller clientèle a un rôle d'information et de transparence vis-à-vis du client par rapport à la réglementation en vigueur.</b>	La majorité des clients trouvent un intérêt à laisser leurs données aux entreprises. Cela leur permet de continuer à recevoir des offres qui pourraient les satisfaire. Les clients apprécient également que les entreprises conservent leur historique pour éviter de devoir repartir à zéro.
F2. Développement du <i>chat</i> communautaire	Les <i>chats</i> communautaires se développent pour les entreprises de produits. Ce mode de communication permet à l'entreprise de donner une image d'ouverture et de transparence vis-à-vis des clients. La confiance s'installe entre les clients grâce à la qualité des remarques (positives et négatives). Le <i>chat</i> constitue une approche complémentaire pour le conseiller.	<b>L'écoute client est de plus en plus développée, les <i>chats</i> communautaires aident et offrent une crédibilité supplémentaire à la marque. La priorité est mise sur la transparence. Des spécialistes communication web gèrent ce type de communication et établissent des relais entre les <i>chats</i> et les conseillers afin de répondre et de traiter les plaintes de manière proactive en s'adaptant au client. Cette approche personnalisée du client sert de publicité positive pour la marque.</b>
F3. Digitalisation des modes de communication	Les outils de communication se développent et sont de plus en plus appréciés par le client. Les actions à faible valeur ajoutée passent par les canaux digitaux. Les outils de reconnaissance vocale et de vidéo sont de plus en plus utilisés par le conseiller clientèle.	<b>L'utilisation des nouveaux modes de communication se généralise. La digitalisation permet une plus grande interconnectivité entre les différents outils de communication, ce qui améliore la satisfaction client.</b>
F4. Importance de la satisfaction client	Le client est au centre des préoccupations des entreprises, les conseillers clientèle ont le souci du client et sont conscients qu'ils représentent l'image de marque de l'entreprise. Bien que les canaux alternatifs permettent de gagner du temps, il reste cependant compliqué pour le conseiller de gérer les objectifs de qualité et de quantité.	<b>Les entreprises placent le client au centre de leurs préoccupations. Les objectifs qualitatifs prennent le dessus. Les nouveaux conseillers clientèle reçoivent une bonne formation qui leur permet de prendre conscience de l'importance du contact client. Le bien-être des employés a un impact sur sa perception de l'importance de la relation client.</b>

Facteurs de changement	Hypothèse A	Hypothèse B
F5. Besoin d'immédiateté du client	Le manque de réactivité des entreprises a un impact négatif sur leur image. Certains vecteurs de communication permettent des alternatives automatisées, le client est ainsi certain que sa demande est bien reçue.	<b>Les entreprises mettent en place des stratégies adaptées aux différents canaux de communication qui permettent de répondre, dans la majorité des cas, au besoin d'immédiateté du client. Lorsque cela est rentable et nécessaire, des systèmes de garde sont mis en place.</b>
F6. Automatisation des modes de communication	<b>L'automatisation permet de répondre aux exigences du client et à son besoin d'immédiateté. Un service plus à la carte est possible. Les questions simples trouvent une réponse rapide. Ce fonctionnement permet de prendre plus de temps pour les questions plus complexes et ainsi assurer un service plus personnalisé. Toutefois, certains clients se sentent lésés parce qu'ils n'ont pas accès à la technologie (difficultés générationnelles et/ou culturelles).</b>	Les entreprises sont conscientes des avantages et inconvénients de l'automatisation des modes de consommation et tirent parti des avantages. Elles travaillent avec le multicanal dans le but de conserver un contact client pour notamment proposer des opportunités marketing. L'automatisation permet de créer de nouveaux métiers plus orientés satisfaction client, ce qui n'entraîne pas de perte d'emploi.
F7. Volonté du client de limiter les contacts directs	<b>Le téléphone ne représente plus que 30 % des contacts. Les autres modes de communication ont pris le dessus. Une dichotomie existe cependant entre la dématérialisation des contacts et le besoin d'un retour aux sources. Il faut être vigilant aux deux modes de consommation.</b>	Les entreprises prennent conscience que la perte de contact et la relation de confiance sont liées. Celles-ci sont donc attentives à faire du sur-mesure, et à adapter leur communication en fonction des préférences du client.
F8. Internationalisation des échanges commerciaux	<b>Dans un horizon de trois à cinq ans, on envisage une augmentation de l'internationalisation pour certains types de produits. La concurrence s'intensifie, le service client peut faire la différence de par la qualité de la relation qu'il établit avec les clients. Les connaissances en langue du conseiller lui permettent de s'adapter à son interlocuteur.</b>	Les connaissances en langue du conseiller lui permettent de répondre au client aussi bien à l'oral qu'à l'écrit. Les employeurs valorisent ces compétences linguistiques afin de conserver leurs talents.

*Tableau 4 : Les hypothèses d'évolution pour chaque facteur de changement clé*

## 5. LES IMPACTS SUR LES ACTIVITÉS ET LES BESOINS EN COMPÉTENCES

La dernière étape du travail réalisé porte sur l'identification des compétences que le conseiller clientèle devrait maintenir ou développer pour mener à bien ses tâches d'ici 2023. L'objectif de ce recensement est d'éclairer sur les futurs besoins en compétences.

Le groupe a donc été invité à proposer des ressources nécessaires à l'exercice du métier. Pour alimenter les réflexions, il s'est appuyé sur le scénario d'évolution (soit les huit hypothèses) construit durant les deux premiers ateliers ainsi que sur les activités de base du conseiller telles qu'elles ont été proposées lors du premier atelier. Cet exercice a fait ressortir une liste non

exhaustive de compétences essentielles dans un horizon de trois à cinq ans.

Les hypothèses qui, selon les experts, impactent le plus le métier du conseiller, sont liées aux facteurs suivants :

- importance de la satisfaction client ;
- besoin d'immédiateté du client ;
- l'internationalisation des échanges commerciaux.

De manière générale, « l'environnement futur » imaginé par le groupe d'experts étant particulièrement centré sur le client, c'est l'activité liée à la prise en charge des contacts entrants qui est la plus impactée.

À la fin de la démarche, le groupe a souhaité proposer une liste de ressources à développer de manière transversale pour le métier. Il s'agit pour la plupart de compétences non techniques.

Tâche impactée	Hypothèses d'évolution impactantes	Ressources	Finalités	Modalités d'apprentissage
Accueillir et identifier le client	8-4	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maîtriser la langue maternelle à l'écrit et à l'oral</li> <li>▪ Maîtriser au moins une autre langue (anglais, néerlandais, ...) à l'écrit et à l'oral</li> <li>▪ S'adapter aux codes culturels de la communication</li>   <li>▪ Donner une image positive de l'entreprise en appliquant les techniques d'accueil et en mobiliser des savoir-faire comportementaux tels que :               <ul style="list-style-type: none"> <li>• être enthousiaste ;</li> <li>• être motivé ;</li> <li>• adhérer et véhiculer les valeurs de l'entreprise (être fan de...).</li> </ul> </li> </ul>	<p>Les nouveaux modes de communication imposent la maîtrise de la langue, c'est-à-dire aussi bien l'écrit que l'oral. En effet, les conseillers clientèle devront répondre aussi bien par mail que dans des <i>chats</i>, l'écrit à l'avenir prendra une place de plus en plus importante.</p> <p>La première impression est primordiale, elle donne le ton de l'échange. En toute circonstance le conseiller clientèle doit se montrer accueillant. La satisfaction client étant au centre des préoccupations, il est essentiel que celui-ci se sente en confiance dès le premier contact.</p>	<p>L'éveil à la culture d'entreprise peut se faire via des mises en situation. L'apprentissage des codes culturels de communication se fera lors de la formation en langue ou dans l'entreprise.</p> <p>En formation, ce sont les techniques de base de l'accueil qui doivent être enseignées. L'entreprise a quant à elle un rôle à jouer en plaçant le conseiller dans des conditions qui lui permettent d'être positif.</p>

Tâche impactée	Hypothèses d'évolution impactantes	Ressources	Finalités	Modalités d'apprentissage
Détecter les besoins du client	8-4-2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyser un discours aussi bien à l'oral qu'à l'écrit, en mobilisant des savoir-faire relationnels tels que :               <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'écoute active ;</li> <li>• le questionnement ;</li> <li>• la reformulation.</li> </ul> </li>   <li>▪ Connaître les différents produits               <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Au-delà de l'apprentissage pur et simple des produits de l'entreprise, le conseiller doit également faire preuve de curiosité par rapport à ce que propose la marque ou l'entreprise.</li> </ul> </li>   <li>▪ Connaître les limites de sa fonction, pouvoir dire non et/ou passer la main</li>   <li>▪ Sélectionner le canal de communication adéquat</li>   <li>▪ Analyser correctement le dossier du client</li>   <li>▪ Observer et relayer les modifications dans les besoins et les attentes du client</li> </ul>	<p>Il s'agit de pouvoir « lire entre les lignes ». Les clients expriment rarement leurs besoins de manière explicite. Plus le conseiller sera compétent dans ce domaine, plus il pourra détecter rapidement les implicites et ainsi rencontrer la satisfaction du client et atteindre les objectifs de l'entreprise.</p> <p>Cette ressource permet de proposer le produit adapté au client, d'une part pour le satisfaire mais également pour que celui-ci se sente connu et reconnu.</p> <p>Le conseiller doit éviter de perdre trop de temps et surtout éviter de mal renseigner le client.</p> <p>Les canaux de communication se multiplient, il faut sélectionner le bon pour répondre au client. Par exemple un client qui montre son mécontentement en public sur Facebook doit être recontacté en privé.</p> <p>Cela permet au conseiller d'être proactif et d'anticiper les besoins du client.</p> <p>Permet à la hiérarchie de repérer certaines tendances et grâce à ça d'adapter certaines procédures. Le conseiller clientèle est une sentinelle du marché.</p>	Ces ressources sont à appréhender de manière très pratique par des jeux de rôles mais également par des exercices d'analyse d'actes manqués, en réécoutant les conversations.

Tâche impactée	Hypothèses d'évolution impactantes	Ressources	Finalités	Modalités d'apprentissage
Rechercher les informations nécessaires	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyser la situation du client dans les limites d'un cadre en perpétuelle évolution</li> <li>▪ Bien connaître son environnement de travail</li> <li>▪ Connaître les limites du champ d'actions</li> </ul>		Les études de cas semblent le moyen le plus approprié pour développer ces ressources. Les entretiens filmés peuvent également aider à prendre conscience de certaines erreurs.
Appliquer la procédure adéquate	4-5	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comprendre et appliquer une procédure de manière constante quel que soit la situation ou le moment de la journée</li> <li>▪ Faire remonter les difficultés et éventuellement passer la main dans le but d'améliorer la qualité du travail</li> </ul>	Il est indispensable de pouvoir reconnaître les difficultés par rapport à une situation problématique et de lâcher prise pour garder une attitude professionnelle. ⇒ Démarche qualité	
Vérifier la bonne compréhension de la réponse par le client	4-8	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Appliquer les techniques de communication adéquates <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reformuler</li> <li>• Synthétiser</li> </ul> </li> <li>▪ Prendre des notes structurées</li> <li>▪ Reprendre les étapes de l'accord</li> <li>▪ Rester concentré et vigilant tout au long de l'échange</li> </ul>	Contribue à la satisfaction client et permet de gagner du temps. Grâce à la reformulation, le conseiller reprend le contrôle de l'entretien, ce qui lui permet de faire avancer les choses et donc de gagner du temps. Si cette étape n'est pas réalisée correctement cela peut mettre en danger la relation client puisque celui-ci n'aura pas eu l'impression d'être écouté, avec probable perte de confiance.	Les exercices pratiques semblent les plus adaptés à l'apprentissage.



Tâche impactée	Hypothèses d'évolution impactantes	Ressources	Finalités	Modalités d'apprentissage
Formuler, le cas échéant, une proposition commerciale	5-8	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyser les besoins client de manière argumentée (sur l'ensemble des échanges - historique client)</li> <li>▪ Argumenter le besoin</li> <li>▪ Faire preuve d'opportunisme (susciter le besoin)</li> <li>▪ Connaître les produits</li> <li>▪ Connaître les profils types de client, pour apporter la bonne réponse à la bonne personne</li> <li>▪ Établir une relation de confiance avec les clients</li> </ul>	<p>Il s'agit ici de formuler une proposition réaliste dans le contexte dans lequel s'inscrit la conversation.</p> <p>La connaissance de la « typologie client » permet de mieux réaliser l'argumentaire.</p> <p>De manière générale une proposition commerciale réussie et satisfaisante pour le client est excellente pour l'image de l'entreprise, le client fera ainsi lui-même la promotion de la marque.</p>	<p>Expérience</p> <p>Écoute d'appels enregistrés</p>
Saisir les informations récoltées dans les applications tout au long de l'interaction	1-4	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Connaître le cadre juridique du RGPD</li> <li>▪ Systématiser la demande d'autorisation du client pour l'utilisation des données</li> <li>▪ S'adapter aux nouvelles procédures mises en place dans le cadre du RGPD en étant conscient des raisons et de l'importance du changement</li> <li>▪ Filtrer les informations qu'il est autorisé de capitaliser</li> <li>▪ Prendre des annotations en direct (pendant l'interaction) - récolter et encoder des données</li> </ul>	<p>Il s'agit ici de respecter la législation et d'éviter les dysfonctionnements qui pourraient avoir des conséquences sur l'entreprise.</p>	

**Tableau 5 : Les compétences clés**

EN PLUS... (Transversal au métier)

- Se remettre en question et accepter la critique
  - Garder le contrôle de la communication
  - Être loyal vis-à-vis de la marque que l'on représente
  - Fidéliser le client - rendre le client loyal (penser club - communauté)
  - Être capable de discrétion - respecter la confidentialité (législation - lien GDPR)
  - Agir avec distance (prendre du recul)
  - Identifier ses limites (personnelles)
  - Gérer son temps
- Résister au stress professionnel
  - Savoir moduler la voix sur les mots clés ou sur la réaction des clients
  - Gérer et utiliser les silences (la présence dans la conversation)
  - Adapter le langage (vulgariser un message) à l'écrit et à l'oral
  - Être multi-tâches
  - Être capable de comprendre un message écrit ou oral



## NOUS REMERCIONS POUR LEUR PARTICIPATION AU PROCESSUS EN QUALITÉ D'EXPERTS

**Cécile CROQUET**, Responsable ligne de produit, Le Forem

**Natacha DEPAUW**, Formatrice en communication, Le Forem

**Eddy DETOURNAY**, Responsable ligne de produit, Le Forem

**Maité DHALLENNE**, Responsable de projet, CEFORA

**Philippe DICK**, Consultant/formateur, Philippdick&associates

**Katia LIBERT**, Human Ressources Manager, Ikanbi

**Isabelle LARDINOIS**, Coordinatrice call and customer support, Startpeople

**Virginie MATAGNE**, Responsable de centre de formation adjointe, Le Forem

**An MEERS**, General Manager division « care&growth » et Représentante de contact centre, Ikanbi

**Vérinia ROBIJNS**, Human Ressource Partner, Ikanbi

**Marie-Christine THESIN**, Responsable de formations et compétence, Le Forem

**Laetitia VANOVENACKER**, Human Ressource Officer, N-Allo

**Raphael VERPOORTEN**, Responsable de projet, CEFORA

## ENCADREMENT MÉTHODOLOGIQUE DE LA DÉMARCHÉ ET RÉDACTION DU RAPPORT FINAL

Le Forem - Veille, analyse et prospective du marché de l'emploi :

**Jean-Claude CHALON**, Coordination générale

**William WATELET**, Responsable du projet

**Aurélié LELUPE**, Animation et rédaction

**Nathalie VANDER STUCKEN**, Back Office

**Cynthia CACCIATORE**, Support administratif

## ÉDITEUR RESPONSABLE

**Marie-Kristine VANBOCKESTAL**, Administratrice générale, Le Forem