

# LES CAHIERS

Métiers

Emploi & activité

Publics

Méthodes

Suivi de conjoncture

Dossier documentaire

---

## *Les centres d'appels*

Juin 2001



---

*Notre métier, l'emploi*

Dossier réalisé par  
Catherine Desvé  
(Extr@doc)  
et Marie-Françoise Laurençon  
(Direction des Études  
et Statistiques)

Juin 2001

---

# *Les centres d'appels*

Dossier Documentaire



---

*Notre métier, l'emploi*

# Sommaire

<b>Préambule</b>	<b>3</b>
<b>Ce qu'il faut retenir</b>	<b>5</b>
<b>Pour en savoir plus</b>	<b>9</b>
1. Les centres d'appels : un secteur en forte croissance et en constante évolution	9
2. Secteurs d'activité et métiers des centres d'appels	13
3. Les ressources humaines au cœur de l'organisation des centres d'appels	18
Conditions de travail	18
Besoins en compétences	20
Gestion des ressources humaines	21
Formation	28
4. Une nouvelle donne pour l'emploi régional	32
5. Comparaisons européennes	34
6. ANPE : expériences et pratiques de terrain dans le domaine des centres d'appels	40
Un défi pour le recrutement	40
Un défi pour l'amélioration du service client	41
<b>Références bibliographiques</b>	<b>45</b>



# Préambule

*Cette deuxième livraison des Essentiels de la série "Dossier documentaire" est consacrée aux centres d'appels. Pourquoi ce thème ?*

*Parce que dans un contexte de fort développement de ce jeune secteur plusieurs questions se posent :*

- Pourquoi les centres d'appels se sont-ils développés aussi rapidement ? Quelles sont les fonctions d'un centre d'appels ?*
- Existe-t-il un métier de téléopérateur ou des situations diversifiées d'emplois ?*
- Les conditions de travail difficiles dénoncées dans la presse générale ou spécialisée se rencontrent-elles dans toutes les structures ?*
- Comment identifier les besoins de recrutement et de formation ?*
- Comment les entreprises du secteur gèrent-elles leurs ressources humaines ?*

*Un bref aperçu de la situation européenne apporte quelques éléments de comparaison.*

*Quant à l'Agence, elle se positionne sur le terrain des centres d'appels en offrant ses compétences d'intermédiaire de l'emploi.*

*Pour éclairer toutes ces questions, vous trouverez dans les pages qui suivent une sélection de documents qui proviennent de sources variées : recherches sur sites web spécialisés, contacts auprès d'associations professionnelles, consultation des fonds documentaires de l'ANPE, de l'AFPA et du CEREQ.*

*Bonne lecture.*



# Ce qu'il faut retenir

## Les centres d'appels

### L'évolution d'un secteur de services au client

#### *Une progression rapide*

Les centres d'appels connaissent depuis quatre à cinq ans une croissance exponentielle rapide. Nombreuses sont les grandes entreprises industrielles ou de services qui offrent aujourd'hui à leurs clients un service d'accès à distance par téléphone. Les PME/PMI s'en préoccupent aussi. En France, en 2000, ce sont près de 3 000 sites qui ont fonctionné, ils étaient un peu plus de 1 800 en 1998\*.

L'évolution des centres d'appel, appelés aussi aujourd'hui "centres de contacts" ou "centres de relation client", correspond à une évolution de fond. Elle suit les changements survenus dans la culture d'entreprise notamment dans les modes de relation client et dans l'évolution du comportement des consommateurs. Après une préoccupation de sensibilisation du client puis des opérations de télémarketing et de sondages pour cibler et convaincre, aujourd'hui, une nouvelle étape est franchie dans un souci de fidélisation, de personnalisation de la relation client. L'enjeu économique est de taille : le chiffre d'affaires des centres d'appels en France devrait dépasser les 3,5 milliards de francs en 2001.

#### *Une interface stratégique pour l'entreprise*

Cette activité, au cœur du service client, permet de gérer et traiter à distance les attentes des clients et leur donne accès, sur des plages horaires très larges, aux produits et services de l'entreprise. Dans cette démarche, l'entreprise a intégré la recherche de gains de productivité, l'optimisation des canaux traditionnels de distribution et d'information. Le développement de ces nouveaux services constitue un véritable enjeu économique pour l'entreprise.

Dans le même temps, l'évolution du marché des télécommunications (fin des grands monopoles, ouverture à la concurrence), le couplage de la téléphonie et de l'informatique, l'arrivée de la téléphonie mobile et d'internet sont autant d'éléments moteurs du développement des centres d'appel. L'intégration de centres d'appels à des sites de commerce électronique est d'ores et déjà en place dans certains secteurs notamment dans la vente par correspondance, transformant le centre d'appels en centre de contact multimédia, le nombre de web call-centers devraient s'accroître dans les prochaines années.

#### *Implantés dans tous les secteurs de l'économie*

Tous les secteurs d'activité sont concernés par le développement de ce type de service, avec une dominante dans les secteurs de l'informatique et des télécommunications, du tourisme, du transport et des loisirs, de la vente à distance et de la distribution, des services financiers, banques et assurances.

Les niveaux de service délivrés par les équipes de téléopérateurs varient d'une entreprise à l'autre. Ils vont du cœur du métier de l'entreprise en apportant appui et assistance technique, à l'accueil téléphonique, la constitution et la gestion de fichiers, le télé recouvrement ou la prospection commerciale, la télé vente.

---

\*selon le syndicat national du marketing téléphonique

## *Une organisation qui évolue*

Le développement de ce type de services conduit les entreprises à opérer des choix organisationnels. La structure d'appel peut être positionnée au sein de l'entreprise ou son hébergement peut se faire chez un prestataire, des solutions mixtes se développent aussi. Les entreprises ont cependant tendance à internaliser leurs activités "cœur de métier". Sur les quelques 3 000 centres d'appels existants en France, 80 % sont internalisés.

La recherche d'une meilleure productivité conduit certaines sociétés à regrouper en un seul lieu au niveau européen voire aussi dans les pays du Maghreb, leurs centres d'appels. Le choix s'opère notamment en fonction du multilinguisme, de l'existence d'une main d'œuvre diplômée disponible et des avantages pécuniaires que peut offrir le pays d'accueil notamment du fait du coût du travail et de la souplesse de la législation sociale.

Cependant pour une grande majorité d'entreprises, en France, la localisation des centres d'appel s'effectue dans la région d'origine de l'entreprise.

## *Une nouvelle donne pour l'emploi régional*

Les collectivités locales, qui en ont perçu l'intérêt pour le développement de l'emploi, favorisent l'implantation de tels services sur leur territoire. Elles proposent aux entreprises qui veulent s'implanter des infrastructures équipées. Pour se démarquer, certaines d'entre elles ont mis en place une offre spécifique de formation initiale et continue, des réseaux de télécommunications fiables et sécurisés, des aides financières attractives et une ingénierie d'accueil des salariés.

Les villes à une heure de Paris jouent la carte du désengorgement du marché de l'emploi parisien. Une spécialisation sectorielle s'opère entre les villes d'accueil, par exemple Lille est la ville de la vente par correspondance, Niort celle des mutuelles, Rouen celle des assurances tandis qu'Amiens est tournée vers la gestion d'abonnés au radiotéléphone...

## La question des ressources humaines

### *Un gisement important d'emplois*

Apparus aux Etats Unis dès 1960, les centres d'appels se sont implantés en Europe dans les années 70-80, prioritairement dans les pays anglo-saxons (Grande-Bretagne, Irlande), en Belgique et aux Pays-Bas où se sont développés des centres internationaux.

La France, longtemps en retrait dans ce domaine, consciente de l'enjeu, rattrape son retard. Depuis 1996, la croissance du secteur s'est maintenue à 19 % par an, elle devrait être d'au moins 10 % jusqu'en 2002. Les effectifs du secteur n'ont cessé d'augmenter. Ils représentaient 60 000 postes agents en 1997. Aujourd'hui ils concernent entre 80 000 et 100 000 postes de travail soit environ 130 000 personnes employées et devraient atteindre 170 000 en 2002.

La France occupe la troisième place en Europe après la Grande-Bretagne et l'Allemagne.

Le marché européen connaît également une très forte croissance avec pratiquement un doublement des sites en cinq ans (11 000 sites en 1997, plus de 21 000 en 2002).

## *Un personnel spécialisé selon l'offre des services*

La finalité des services délivrés par les centres d'appels selon le secteur concerné, les missions définies, et le degré de responsabilité contribuent à différencier les métiers des téléopérateurs :

- les métiers d'après-vente et de conseil clientèle existent depuis longtemps et se développent très fortement aujourd'hui en particulier chez les opérateurs en télécommunications. Le rôle du téléopérateur est de réceptionner l'appel, de notifier la demande, cerner le besoin et d'apporter une réponse précise et efficace.
- les métiers d'assistance, initiés par les services médicaux et les assureurs, les métiers de "hot liners" liés notamment à l'acquisition de matériel high-tech. Ils rassemblent les éléments et mettent en place par téléphone la logistique ou l'assistance technique nécessaire pour résoudre le problème posé par le client.
- les métiers à spécialité financière et juridique permettent de gérer les conflits naissants et d'opérer le recouvrement des impayés. Ce moyen de régulation intéresse les entreprises pour le recouvrement de faibles montants et pour fidéliser les clients après règlement.  
Dans ces contextes, le client est à l'initiative de l'appel. Ces "appels entrants" sont caractérisés par l'imprévisibilité des intentions des consommateurs.
- les métiers d'avant-vente et de vente impliquent généralement un acte de démarchage, de prospection et de vente à faible valeur ajoutée.  
Dans ce cas, l'initiative part de l'entreprise, les appels "sortants" sont programmés et réalisés par des techniciens de l'entretien orienté vers la vente ou la persuasion. Se développe aujourd'hui une mixité dans certains centres.
- les métiers de l'encadrement (superviseur, chef d'équipe, chef de plateau...) sont accessibles selon l'entreprise après une ou plusieurs années d'expérience en tant que téléconseiller ou chargé de clientèle.

Chargé de clientèle, superviseur, chef de plateau puis chef de centre, les possibilités d'évolution existent. Elles restent liées à l'entreprise, l'activité de téléopérateur peut être dans certains secteurs le passage obligé avant un travail plus opérationnel de terrain (ex : dans la banque).

## *Des conditions d'emploi et d'évolution de carrière encore mal définies*

Les variables techniques et structurelles (types d'appels entrants ou sortants, durée des contrats entre donneurs d'ordre et centres d'appels), les caractéristiques des actions engagées (objectifs poursuivis, complexité des savoir-faire mobilisés...) conditionnent les choix opérés en matière d'organisation et de conditions de travail.

La gestion des appels entrants requièrent une flexibilité organisationnelle forte, du fait des fluctuations de la demande. Elle concerne l'organisation du temps de travail et la polyvalence des opérateurs. La gestion des appels sortants requiert une flexibilité numérique adaptée aux charges de travail, à la durée de projets courts, elle nécessite une mobilisation subite de téléopérateurs. C'est pourquoi bon nombre d'entreprises ont recours à des centres d'appels externes. La coexistence de ces deux formes de flexibilité conduit à une séparation entre tâches de conception et d'exécution.

Institutionnalisée dans un souci d'adéquation toujours plus grand de la qualité de service recherché, l'organisation du travail entraîne une plus ou moins grande standardisation des procédures de travail (protocoles de conversation standardisés, timing moyen des appels...). Elles réduisent considérablement l'autonomie d'organisation et de décision des opérateurs. Les téléopérateurs sont souvent soumis à des mesures permanentes de leur activité. Les outils de supervision donnent accès en temps réel à un

ensemble d'informations tant sur le contenu des échanges, permettant d'apprécier notamment les compétences comportementales, que sur la réalisation des objectifs quantitatifs. L'impact de ce mode d'organisation sur la division du travail conduit certains acteurs à parler de "retour au taylorisme".

Ce travail très structuré exige une réactivité forte au téléphone, des capacités d'écoute, d'élocution, une aptitude à communiquer, une culture générale suffisante et une formation à la micro-informatique. Les téléconseillers doivent savoir travailler sous la contrainte du temps et faire preuve de résistance à la pression. Pour garantir leur recrutement, les entreprises cherchent à unifier le profil du candidat à un niveau minimal Bac + 2, s'assurant ainsi un potentiel d'apprentissage.

Les personnels plus qualifiés qui travaillent sur des projets plus complexes, faisant appel à des savoir-faire élaborés ont quant à eux une autonomie plus grande, notamment dans l'aménagement des scripts et les informations données aux clients. Ils font généralement moins l'objet d'un contrôle quantifié. Pour le recrutement de ces téléconseillers, et hot liners, il est fait appel à des qualifications plus pointues et à une solide connaissance des produits.

Le turn over reste élevé surtout pour les structures de sous-traitance. Dans les centres internalisés les situations sont "plus confortables" car l'activité est intégrée dans l'ensemble de l'entreprise et se réfère à la politique globale des ressources humaines.

Une multiplicité de statuts peuvent coexister. Les actions à court terme sont souvent effectuées par un personnel aux statuts plus précaires : étudiants, intérimaires, temporaires, temps partiels ; les actions à plus long terme permettent quant à elles l'engagement de personnel réparti souvent entre contrats à temps plein et à temps partiel.

La formation du personnel varie également selon cette partition. Le personnel recruté pour remplir des contrats ponctuels, à court terme, est formé en quelques jours à la connaissance du produit concerné par l'action téléphonique et aux caractéristiques comportementales à adopter face à la clientèle. Elle est souvent complétée par un tutorat sur le poste de travail. Le personnel engagé sur des contrats plus longs souvent plus complexes, bénéficie généralement de politiques de formation plus poussées.

La rémunération est une variable capitale dans le travail des téléopérateurs notamment dans les actions courtes de télémarketing. Une part de la rémunération peut varier selon le niveau de réalisation individuel des objectifs quantitatifs et qualitatifs.

Le nombre croissant des besoins en effectifs, la volonté de limiter le turn over et la prise de conscience du rôle stratégique de ces fonctions contribuent à faire avancer la professionnalisation de ces métiers et poussent les entreprises à mener une réflexion sur la gestion de la croissance, l'évolution des carrières et du management, et le développement de la formation.

### *De réelles opportunités d'insertion professionnelle pour les demandeurs d'emploi*

Face à de nombreuses créations d'emplois et une situation du marché du travail tendue, un certain nombre d'agences locales, concernées par ces recrutements, ont mobilisé la méthode de recrutement par simulation pour permettre des ajustements entre offres et demandes d'emploi en amenant les entreprises à diversifier leurs critères de recrutement. Parallèlement, des actions de communication et de sensibilisation sur ces métiers encore peu ou mal connus des candidats à l'emploi, ont été développées. Elles ont permis à des demandeurs d'emploi de faire valoir des qualités individuelles et des compétences non directement liées aux diplômes.





# Pour en savoir plus

## 1. Les centres d'appels : *un secteur en forte croissance et en constante évolution*

INSTITUT DES MÉTIERS DE FRANCE TELECOM.

***Les centres d'appels en France : synthèse des principaux écrits.***

Paris : France Telecom, mars 1999, 39 p.

A travers les principales études menées sur le marché des centres d'appels (Input, Datamonitor, Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance, Cigref,...), ce document propose une synthèse sur le sujet.

Elle tente tout d'abord de définir le centre d'appels et examine les différents critères qui permettent de différencier les centres d'appels selon leur utilisation, l'externalisation, la localisation et les choix d'équipement.

Le centre d'appels est une structure basée sur le couplage de la téléphonie et de l'informatique qui établit une communication directe, à l'inverse du serveur vocal interactif, entre un interlocuteur (client, prospect, adhérent, usager) et le téléopérateur qui représente son entité (entreprise, association, collectivité locale,...) et dont la mission est de gérer la relation clientèle.

Le développement des télécommunications lié à l'informatique renforce le rôle de centre d'appels comme principal outil de la relation client. Les systèmes ACD (Automatic Call Distribution) donnent la possibilité de gérer les flux d'appels, en les répartissant selon la disponibilité des opérateurs en réduisant les temps d'attente des clients. Les systèmes de CTI (Computer Telephony Integration) font apparaître les informations concernant le client sur un écran pendant l'appel.

Selon les études, plusieurs typologies de centres d'appels peuvent être établies. Des classifications portent sur la provenance et l'origine des appels (émission ou réception d'appels), les services proposés (support client, marketing, services d'information, prise de rendez-vous,...). Cette synthèse propose la typologie standard suivante : la réception et le transfert d'appels, les services d'information client, le télémarketing, la télévente, le service après-vente client, les services de réclamation, la relance et le recouvrement de créances, les services d'assistance et de sécurité, le support des services internes.

L'internalisation ou l'externalisation constitue un choix stratégique pour l'entreprise et présente des avantages et des inconvénients en termes de coût, d'investissement, de gestion des ressources humaines, de conception de la relation client. Il en va de même pour les choix de localisation.

Les aspects humains sont ensuite examinés sous l'angle des métiers, du recrutement et de la formation. Les téléacteurs au nombre de 70 000 en 1999 devraient passer à 170 000 en 2002. On observe une certaine diversité de tâches, de niveaux de qualification. En dehors des compétences génériques demandées (maîtrise de la relation téléphonique, bonne culture générale, capacité d'écoute et bonne expression orale,...) l'activité ou la mission du centre d'appels a une incidence sur les compétences recherchées (bilinguisme, connaissances du secteur concerné,...). Les recrutements se font à l'interne comme à l'externe. Il existe différents types de formation assurés par les entreprises prestataires ou clientes, le système d'éducation n'étant pas adapté aux besoins de ces nouveaux métiers.

### **Les centres d'appels au bout du fil.**

Courrier Cadres, 15 octobre 1999, n° 1319, pp. 14-15.

Le recours aux centres d'appels est en forte progression. Leurs missions : assistance technique, constitution de fichiers, prospection commerciale. On distingue quatre grandes familles de métiers :

- le secteur du support client qui représente 42 % des emplois (banque à distance, hot-line informatique et sociétés d'assurance) ;
- le commercial qui représente 30 % des emplois et qui regroupe les services de réservation à distance, la prise de commandes par téléphone et la téléprospection ;
- les enquêtes et les sondages ;
- les téléservices : numéros verts, club d'abonnés...

Les possibilités d'évolution dans la profession sont les suivantes : chargé de clientèle, puis superviseur, puis chef de plateau et enfin chef de centre. Les recrutements sont effectués au niveau Bac + 4, même pour les chargés de clientèle (FNAC Direct, Bayard Presse). Des formations commencent à voir le jour : Chambre de commerce, ESC Rouen, ESC Amiens, HEC.

CESMO.

### **Le marché des centres d'appels en France. Synthèse de l'étude 2000-2001.**

Disponible sur le site <http://www.cesmo.fr/syntheses/sa-inde-synth-articles.htm>

Imprimé le 28.11.2000, 17 p.

Cette étude fournit, aux utilisateurs et aux acteurs du marché, les éléments pour comprendre l'évolution du marché des centres de contacts en France, ainsi que les usages et typologies des centres de contacts au sein des entreprises.

Les centres de contacts sont apparus aux Etats-Unis dans les années 60 pour des raisons d'ordre économique et culturel (faible coût des communications téléphoniques, propension à utiliser le téléphone pour communiquer, distances géographiques importantes aux Etats-Unis). Ils n'apparaissent en Europe que 10 à 20 ans plus tard sans doute par manque d'incitations gouvernementales sur le plan social, fiscal et financier et par attachement à un service client en face à face. Ce n'est pas le cas de l'Irlande, la Grande-Bretagne, la Belgique et les Pays-Bas qui ont connu une évolution plus rapide dû à la souplesse de leur législation sociale et au multilinguisme de leur population.

A l'heure actuelle, la nécessité pour les entreprises de réagir face à un marché de plus en plus compétitif et de fidéliser leurs clients qui pourraient facilement se reporter sur le produit d'un concurrent, les conduit à envisager l'usage d'un centre de contact clientèle.

La France se situe en troisième position du marché européen des centres d'appels, selon l'étude menée par Datamonitor.

Les centres d'appels en France ont été longtemps dévolus à des applications spécifiques tels que la vente par correspondance ou les services d'assistance des banques et des compagnies d'assurance. Mais depuis 1995, cette activité gagne tous les secteurs de l'économie.

L'étude de Cesmo analyse l'état actuel du marché français sur toute la chaîne des services d'un centre d'appels. Elle distingue ainsi plusieurs segments :

- les sociétés de conseil : cabinets de stratégies, spécialistes de systèmes de gestion de la relation client, sociétés spécialisées dans les télécommunications ;
- les constructeurs qui fournissent les équipements nécessaires à la mise en place d'un centre d'appels ;
- les fournisseurs de solutions middleware qui permettent la mise en relation de la téléphonie et de l'informatique ;

- les éditeurs de logiciels ;
- l'intégrateur, qui conduit la mise en œuvre de projets complexes ;
- les opérateurs de télécommunications qui vont s'occuper de la mise en relation des personnes par les canaux de communication ;
- l'outsourcing, c'est-à-dire l'externalisation et la sous-traitance assurant l'hébergement technique ou la formation des téléacteurs.

Le chiffre d'affaires total du marché s'élève à 4 145 MF. L'importance de l'externalisation, qui représente un C.A. de 2 200 MF s'explique par la phase de démarrage des entreprises qui ont recours à l'externalisation pour revenir ensuite à l'internalisation.

Le marché des centres d'appels va se structurer dans les prochaines années. Plusieurs évolutions sont à prévoir :

Les entreprises opteront de plus en plus pour des solutions mixtes d'internalisation et d'externalisation qu'elles soient techniques ou humaines.

L'offre technologique du centre de contacts va évoluer vers la technologie Internet permettant d'exploiter sur un même réseau la transmission de la voix, de la visioconférence, de l'internet et des données. Les centres de contacts seront amenés à gérer des objets multimédia selon le canal de communication choisi par l'utilisateur.

Les choix d'internalisation ou d'externalisation vont avoir un impact important sur la gestion des ressources humaines.

Il deviendra de plus en plus difficile de segmenter les acteurs du marché en fonction de leur métier car tous auront tendance à proposer des services sur l'ensemble de la chaîne des centres d'appels.

Grâce aux informations recueillies auprès d'un grand nombre des acteurs concernés (sociétés de conseil, constructeurs, fournisseurs de middleware, éditeurs de logiciels, intégrateurs, out sourceurs, opérateurs, associations professionnelles), l'étude apporte enfin des recommandations pour l'organisation et la mise en place du centre de contacts et présente les caractéristiques des différents types d'acteurs du marché.

MENTHON Sophie (de).

***Du centre d'appels au téléservice.***

Paris : Éditions d'Organisation, 2000, (Pratique du marketing direct), 226 p.

Cet ouvrage traite de la relation client gérée et développée grâce à l'outil téléphonique, depuis le simple accueil téléphonique standard jusqu'au service "d'accompagnement du consommateur", offre de téléservice permanent entre le client et l'entreprise. Toutes les facettes de cette activité, qui constitue un véritable enjeu économique pour l'entreprise, sont prises en compte : la relation directe avec le consommateur, la mise en place d'un service téléphonique d'information, de réservation ou de gestion de crise, la technologie, l'audit et l'évaluation de la réception d'appels. La dimension humaine est privilégiée : les questions de formation, de recrutement, de motivation et de communication interne sont étudiées avec précision.

En fin d'ouvrage, un glossaire des termes français et anglais du domaine de l'informatique, de la téléphonie et du marketing direct est proposé.

IDC.

***L'impact du CTI sur le marché français des centres d'appels. Communiqué de presse.***

Document disponible sur le site <http://www.idc.fr>

Imprimé le 24.11.2000.

L'étude prévoit une croissance soutenue du marché des centres d'appels de moindre taille (moins de 20 positions) destinés à des applications départementales et aux PME-PMI.

Selon IDC, les évolutions majeures concerneront la mutation du centre d'appels en centre de contact multimédia, l'impact du développement des applications de la gestion de la relation client (CRM) sur le développement du centre d'appels, l'intégration des centres d'appels aux sites web et de commerce électronique permettant à l'internaute un contact direct avec un agent du centre d'appel.

***Les nouveaux défis du centre d'appels face aux enjeux des technologies web.***

Centre d'appels, mai 2000, n° 16. pp. 8-10.

Communiqué de presse IDC disponible sur le site <http://www.idc.fr/presse/cp-centre-appels/htm>

Imprimé le 24.11.2000.

Matra Nortel Communications et IDC ont publié une étude qui dresse un état des lieux de l'utilisation actuelle des centres d'appels et présente les résultats d'une enquête sur l'intégration du centre d'appels au web.

Le déploiement des centres d'appels diffère selon les secteurs d'activité. 79 % des entreprises du secteur de la banque-finance-assurance sont dotées d'un centre d'appels, le deuxième secteur concerné regroupe les secteurs de l'énergie, des télécoms, des médias et des jeux. L'analyse des services offerts montre la priorité accordée à l'amélioration de la relation client et les gains de productivité.

L'étude menée auprès d'un panel de responsables informatiques, télécoms et fonctionnels de 219 grandes entreprises françaises révèle une demande forte de l'intégration du centre d'appels au site Web de l'entreprise dans les deux années à venir. Ces besoins s'expliquent par l'avantage escompté d'un service à valeur ajoutée sur le web, l'amélioration du niveau des services clients.

## 2. Secteurs d'activité et métiers

### des centres d'appels

OBSERVATOIRE DE L'ÉVOLUTION DES MÉTIERS DE L'ASSURANCE.

#### ***Le téléacteur dans l'assurance.***

Paris : Observatoire des métiers de l'assurance, février 1998, 47 p.

Cette étude de métier rend compte des travaux conduits par un groupe de travail de l'Observatoire composé de spécialistes d'entreprises de l'assurance.

L'émergence de la téléactivité est relativement récente dans les secteurs financiers, de la banque et de l'assurance. Elle a pour vocation l'accueil et le renseignement, l'assistance et le conseil à la souscription et au renouvellement de contrats, la gestion des sinistres et la prise en charge totale de la relation client.

Le terme de téléacteur regroupe un ensemble d'emplois aux intitulés divers plus ou moins proches des métiers traditionnels de l'assurance. L'utilisation de ce terme générique fait référence aux outils de couplage téléphonie et informatique qui structurent l'activité de téléacteur. Le téléacteur accomplit une mission spécifique dans une organisation de travail très formalisée liée aux fonctionnalités du logiciel utilisé, aux scripts et aux argumentaires normalisés. Il connaît les produits et services de l'entreprise mais sa compétence essentielle réside dans sa capacité à construire une relation de confiance avec le client dans un laps de temps très rapide.

Les emplois peuvent néanmoins être distingués selon les missions affectées, les activités réalisées, les statuts, les classifications et les rémunérations, les conditions d'exercice du travail. Les spécialistes ont repéré cinq types d'emploi : les emplois d'accueil, les emplois de marketing, les emplois de chargés de clientèle, les emplois de gestionnaires de portefeuille, les emplois de gestionnaires de sinistres, les emplois de management.

Le recours au temps partiel et l'intérêt des entreprises pour la négociation d'accords sur l'annualisation du temps de travail résultent de la particularité de l'organisation du temps de travail des téléacteurs : fonctionnement en continu de la plate-forme téléphonique ou, du moins, plus large amplitude horaire.

Les évolutions de carrière des téléacteurs sont difficilement appréciables car elles sont tributaires des types de gestion de ressources humaines pratiquées par les entreprises ou encore laissées à la seule initiative du téléacteur et aux opportunités qu'il peut rencontrer dans son entreprise ou ailleurs. Néanmoins dans certaines entreprises, il existe parfois des évolutions entre les fonctions d'accueil et les fonctions de conseil-gestion, des niveaux de postes de débutant à senior qui permettent d'évoluer en compétences et en rémunération, ou encore des mouvements, dans les deux sens, entre polyvalence et spécialisation. Enfin le développement des plate-formes donne la possibilité au téléacteur d'évoluer vers des emplois de management.

Le groupe de travail envisage ensuite les facteurs d'évolution du métier de téléacteur.

Les plate-formes téléphoniques devraient se généraliser au sein des entreprises d'assurance, compagnies à réseaux et mutuelles sans intermédiaires. Pour l'ensemble des entreprises de l'assurance, l'utilisation d'internet et le développement du commerce électronique risquent de réduire les besoins en emplois de téléacteurs.

La question prospective prise en compte par le groupe de l'Observatoire est le télétravail : le travail sur la plate-forme téléphonique est-il le présage du télétravail ?

L'autre question traitée porte sur l'identité professionnelle du téléacteur : téléacteur, est-ce un métier ?

CIGREF (Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises).

***Les centres d'appels.***

Paris : septembre 1998, 66 p.

**L**e Cigref a réuni un certain nombre de responsables de grandes entreprises qui ont témoigné de leurs expériences de réalisation de centres d'appels.

Le groupe de travail a procédé à un état des lieux des besoins et des utilisations des centres d'appels dans les grandes entreprises membres. Il a observé les facteurs de succès et les difficultés rencontrées, les évolutions possibles, et examiné plus en détail le cas des help desk, les centres d'appels dédiés aux employés de l'entreprise.

Aspects techniques et financiers sont abordés bien évidemment dans l'étude, mais une attention particulière est portée aux aspects organisationnels et humains.

Plus de 90 % des entreprises membres du CIGREF ont un centre d'appel. Les effectifs sont pour 1/3 de 1 à 10 personnes, un autre tiers de 11 à 50 personnes, et pour le dernier tiers plus de 50 personnes.

Les différents cas étudiés (IBM, Inter Mutuelles Assistance, SNCF, ...) amènent les auteurs du rapport à affirmer que le " pilotage des ressources humaines et en particulier le tryptique motivation-formation-mobilité interne contribue à transformer le centre d'appel, d'un centre de coût en un centre de profit".

Les évolutions envisagées de la pénétration progressive du commerce électronique et de l'Internet dans les centres d'appels vont intensifier et personnaliser la relation avec le client. Hausse de la qualité du service fourni et élargissement du périmètre des services rendus seront recherchés. Les centres d'appels seront partie intégrante d'une logique globale de système d'information orienté client.

Dans ce contexte, les entreprises devront se poser la question de l'organisation et de leurs besoins de ressources humaines. Auront-elles recours à des spécialistes de l'accueil téléphonique ou des spécialistes du métier de l'entreprise ? La réponse suggérée par le CIGREF repose sur un partenariat construit entre spécialistes de l'accueil téléphonique chargés du premier niveau et la mise à disposition par l'entreprise de ressources moins nombreuses mais plus pointues sur un deuxième niveau de qualité qu'il s'agisse de support technique, de vente de produits spécifiques ou de traitements particuliers.

JOHANSEN Aslang, GAUTHRONET Serge.

***Emplois, métiers et conditions de travail sur les plates-formes au sein du secteur financier.***

Projet européen ADAPT.

Paris : ARETE, 1999, 65 p. + annexes.

**C**ette étude effectuée pour le compte du Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle a été conduite dans le cadre du projet européen ADAPT. Elle s'appuie sur des études de cas en France et à l'étranger, en particulier en Grande-Bretagne, aux Pays-Bas et en Suède, sur l'analyse des accords d'entreprise et d'entretiens avec des acteurs du secteur financier.

Elle aborde les raisons du fort développement des plates-formes téléphoniques au sein du secteur financier et leur impact sur le poste de travail du téléacteur. Evolution du comportement des consommateurs, recherche de gains de productivité, optimisation des canaux traditionnels de distribution, progrès de la téléphonie informatique et automatisation du poste de travail ont fortement contribué à l'expansion des centres d'appels.

Les auteurs dressent alors une typologie des plates-formes téléphoniques selon qu'elles sont conçues en tant que structures d'appui ou en tant que " cœur de métiers de l'entreprise", selon également la nature des flux téléphoniques, la gamme des services offerts et le choix de la spécialisation du travail.

Ils examinent ensuite l'impact de ces nouveaux services sur la gestion des effectifs, l'emploi, les conditions de travail. Les métiers et les qualifications sont très divers et diffèrent selon la mission effectuée, la durée moyenne des communications, la nature même des flux téléphoniques (appels entrants/appels sortants) et la spécialisation du travail.

Les principaux objets de négociation achevés ou en cours portent sur le temps de travail, les garanties en matière de création d'emploi ou de reconversion, sur la mobilité et le déroulement de carrière. Les auteurs constatent l'absence de négociations sur les conditions de travail, notamment sur les modalités de contrôle de l'activité des salariés et l'autonomie des pauses. Certaines entreprises ont néanmoins instauré des chartes déontologiques.

Les pratiques de gestion du personnel diffèrent également selon le dimensionnement des effectifs, selon la nature du recrutement, interne ou externe. D'une manière générale, les perspectives de carrière sont limitées pour les jeunes embauchés, l'emploi de superviseur n'étant pas toujours convoité. Pour certaines banques, le poste de téléacteur est le passage obligé d'une carrière commerciale.

L'étude apporte enfin les éléments issus des enquêtes réalisées auprès des salariés sur leurs conditions de travail. Elle livre quelques éléments de comparaison internationale, notamment le cas de la Grande-Bretagne, où l'explosion des centres d'appels, dont le mode de fonctionnement est basé sur la flexibilité de l'emploi, rencontre maintenant ses limites.

#### ***Les salariés des banques découvrent les centres d'appels.***

Entreprise et Carrières, 30 nov. - 6 déc. 1999, n° 506, p. 6.

Toutes les grandes banques offrent aujourd'hui à leurs clients un service d'accès à distance par téléphone. Pour la plupart, elles ont choisi de ne pas sous-traiter cette activité à un prestataire extérieur et de recruter leurs collaborateurs dans les agences et les services internes. Le choix d'un recrutement en interne est motivé par la nature confidentielle de l'activité, les problèmes de sureffectif mais aussi par la connaissance du métier qui prime sur le savoir-faire téléphonique. Pour faciliter le passage vers ce nouveau métier, les directeurs de ressources humaines soignent leur communication, accompagnent et forment les salariés.

INSTITUT DES MÉTIERS DE FRANCE TELECOM.

#### ***Les métiers de l'internet et du multimédia chez France Telecom.***

Paris : France Telecom, 2000, 123 p.

Cette étude recense les métiers liés à l'internet et au multimédia au sein du groupe France Telecom en donnant pour chacun d'eux un descriptif des compétences professionnelles recherchées et les tendances observées dans l'évolution du métier.

Parmi ces nombreux métiers, figure la fonction de hot liner ou d'assistance technique client par téléphone. Classée dans les métiers du commercial clients, cette fonction consiste à gérer et traiter par téléphone l'ensemble des difficultés rencontrées par le client lors de l'installation ou de l'utilisation de produits ou services multimédia.

Le hot liner maîtrise les techniques d'accueil par téléphone, de diagnostic et de résolution d'incidents. Il connaît les produits et leurs caractéristiques et se renseigne sur les contraintes de l'environnement du client. Il met en œuvre des compétences de résolution de problèmes et d'arbitrage, sait lire et écrire en anglais. On apprécie son attitude d'écoute et sa capacité à travailler sous la contrainte du temps et sous une certaine pression.

Les solutions Web call center sont appelées à se développer. Le hot liner échangera avec son client par le web, des textes, des e-mail et des pages web.

**Les call centers recrutent à tour de bras.**

L'Écho Touristique, 12 mai 2000, n° 2504, pp. 19-23.

Le secteur "voyage, transport, tourisme" représente déjà 17 % du marché des centres d'appels. Tours opérateurs, réseaux de distribution, loueurs ou compagnies aériennes adoptent cet outil de travail. Les exemples sont multiples : les voyages d'affaires, la vente de forfaits touristiques (Havas, Nouvelles Frontières, Club Med, DegriFTour) jusqu'au traitement des appels des internautes qui s'informent sur les sites web de ces sociétés. Les entreprises recrutent parmi les jeunes diplômés du BTS tourisme. L'embauche s'accompagne d'une formation ciblée aux techniques de vente par téléphone et aux produits maison. Elles pratiquent des horaires de travail souvent décalés.

La croissance des ventes par internet pousse les entreprises à s'appuyer sur des call centers qui rassurent les internautes et sécurisent les paiements. Le métier de télévendeur est amené à se développer.

**Centres d'appels : rationaliser la fonction RH.**

Entreprises et Carrières, 28 novembre 2000.

De grands groupes comme IBM ou France Telecom ont centralisé la gestion administrative du personnel sur des plate-formes téléphoniques, des "call center RH" pour des raisons de coût ou de rationalisation. Ces centres répondent aux questions des managers et des responsables RH.

**Banque : le poids de la culture d'agence.**

Centre d'appels, novembre 2000, n° 20, pp. 10-12.

Le cabinet CSC Peat Marwick a mené une étude quantitative sur les centres d'appels bancaires auprès de 60 banques de détail et établissements spécialisés organisés en réseau d'agences. Ils sont pour 74 % internalisés. L'émission d'appels se concentre sur des tâches à faible valeur ajoutée pour le client (prise de rendez-vous, enquêtes de satisfaction), la réception d'appels concentre des tâches basiques (virements, informations sur les comptes et les produits). Pour 40 % des entreprises échantillonnées, le centre d'appels n'a pas permis de mettre en place un niveau de service différent de celui des agences, si ce n'est l'amplitude horaire.

Quant aux ressources humaines, les établissements recrutent pour 66 % d'entre eux à l'interne sur des compétences généralistes. Les téléopérateurs sont formés en trois jours sur les techniques d'entretien, les techniques bancaires et les outils informatiques. 29 % seulement dispensent une formation au conseil financier. Le téléopérateur est rarement considéré comme un commercial, intégré dans une progression de carrière.

THIVARD Élodie.

**Les métiers des centres d'appels.**

Paris : Éditions Rebondir, novembre 2000, 138 p.

Le service client est devenu indispensable à de nombreuses entreprises qui développent des centres d'appels multi-fonctions pour satisfaire et fidéliser leur clientèle et recherchent pour mener à bien leurs objectifs un personnel qualifié et compétent. Cet ouvrage constitue une mine d'informations utiles pour qui cherche à travailler au sein du secteur des centres d'appels. Il retrace la naissance et la percée des centres d'appels devenus "centres de la relation client", et présente les tâches dévolues à ces nouveaux outils de marketing. S'appuyant sur les études de Xerfi, de France Aéro ou de Datamonitor, l'auteur apporte des précisions sur les données du marché français et le paysage européen des centres d'appels : on compte 49,2 % de centres d'appels en Grande-Bretagne, 21,9 % en France, 19 % en Allemagne et 9,2 % aux Pays-Bas.



En France 35 % des centres d'appels se concentrent dans le secteur des télécoms, 12 % dans la vente par correspondance, 10 % dans les transports, 8 % dans les assurances, 7 % dans les banques, 3 % dans le télémarketing, 3 % dans les services publics, 2 % dans le tourisme..

Deux chapitres sont entièrement consacrés à l'emploi et à la formation, émaillés d'entretiens ou de témoignages de professionnels responsables de centres d'appels, d'organisations professionnelles ou d'agences d'intérim et de salariés du secteur. Les professions de la relation client se distinguent aujourd'hui selon le secteur concerné, les missions du centre d'appel, et le degré de responsabilité dans l'exercice de l'activité. Des fonctions et des intitulés de poste apparaissent au sein des entreprises selon les formations qu'elles dispensent et les compétences mises en œuvre. Cinq catégories de métiers sont identifiées :

- les métiers d'avant-vente et de vente : téléprospecteur, télé-enquêteur et télévendeur ;
- les métiers d'après-vente et de support client : téléopérateur, téléconseiller, hot-liner ou technicien support hot line, les métiers des transport express, secrétaire, diététicien, nutritionniste ;
- les métiers d'assistance aux personnes : chargé d'assistance, médecin régulateur, conseiller santé, dentiste conseiller ;
- les métiers à finalité financière ou juridique : agent de recouvrement, juriste, financier, conseiller de clientèle banque, conseiller commercial banque/crédit ;
- les métiers d'encadrement : superviseur, chef de plateau, directeur de centre d'appels, responsable planning, qualiticien.

Pour toutes ces fonctions, des indications concernant les profils recherchés et les rémunérations proposées sont indiquées.

L'auteur procède ensuite à un tour d'horizon des formations, explore l'opportunité réelle pour de jeunes français de trouver du travail à l'étranger et met l'accent sur les problèmes de reconnaissance de la profession.

# 3. Les ressources humaines

## au cœur de l'organisation des centres d'appels

### Conditions de travail

#### **Les nouveaux forçats.**

Liaisons Sociales magazine, février 1998, pp. 20-32.

Un inventaire des métiers qui conjuguent flexibilité, précarité, bas salaires et mauvaises conditions de travail. Au nombre de ces métiers cités, les nouveaux métiers du télémarketing, téléopérateurs ou téléacteurs. Jeunes, sans qualification, ils sont recrutés par petites annonces et suivent une journée de formation avant de décrocher un contrat de travail sans garantie dont les horaires varient chaque semaine. Le taux horaire est fixé à 42 FRF.

#### **Télémarketing, vous avez gagné un presse-citron.**

Alternatives économiques, juin 1999, n° 171, pp. 46-49.

Le développement du télémarketing permet aux entreprises de gagner du temps, d'atteindre de nouveaux clients ou d'offrir de nouveaux services. Il repose sur l'alliance de la relation de clientèle et l'utilisation d'outils informatiques qui gèrent les appels téléphoniques entrants et permettent aux téléacteurs de disposer immédiatement de toutes les informations concernant le client. Il répond à une demande sociale : développement du travail féminin, allongement de la durée des transports, réduction dans le couple du temps consacré aux activités de gestion domestique (banque, réservation...).

Les contours de ce secteur restent flous car les activités sont souvent assurées en interne pour des raisons de confidentialité ou de maîtrise d'une activité jugée stratégique. Cependant les sociétés spécialisées de sous-traitance se développent rapidement car implanter un centre d'appel reste un investissement important : un poste de téléacteur coûte de 70 000 à 150 000 FRF.

Les emplois dans ces sociétés se caractérisent par une grande flexibilité, des conditions de travail pénibles, des salaires proches du SMIC et des contraintes hiérarchiques fortes. La pratique des "trash test" par exemple permet au superviseur d'appeler un téléacteur et de se faire passer pour un client, tandis que l'informatique effectue le contrôle des rythmes de travail (nombre d'appels traités par heure, durée des conversations, volume des abandons,...).

Certains dirigeants d'entreprises, soucieux d'offrir à leurs clients des garanties de qualité affirment le besoin d'"institutionnaliser la profession".

#### **Les centres d'appels, cible de l'action syndicale mondiale.**

Le Monde, 4 novembre 1999.

L'UNI (Union Network International), qui regroupe 15 millions d'adhérents à travers le monde dans le secteur des services, a organisé jeudi 4 novembre, une journée de mobilisation dans les centres d'appels téléphoniques. Les syndicats tentent de s'implanter dans ces structures et de mobiliser l'opinion publique sur la précarité et les conditions de travail des salariés de ce secteur.

### **Les nouveaux esclaves de la téléopération.**

Le Monde diplomatique, mai 2000.

Les centres d'appels se multiplient dans des secteurs traditionnels comme la vente par correspondance, les banques, les assurances ou les sociétés de crédit mais aussi dans les entreprises de la nouvelle économie (France Telecom, Cegetel, Aol, Bouygues télécoms) qui répondent ainsi aux problèmes techniques d'installation et d'utilisation de leurs clients. D'autres sociétés (Atos, Téléperformance, Qualiphone ou Ceritex) sous-traitent ces activités pour le compte de grandes entreprises de la grande distribution, de l'agroalimentaire ou des médias.

Ces centres d'appels s'installent dans des régions touchées par la crise, comme le Nord-Pas-de-Calais, la Picardie ou la Lorraine. Ces régions les attirent par l'aménagement de vastes locaux, des réductions fiscales, des fonds de soutien régionaux espérant ainsi endiguer le chômage local, car ces sociétés sont génératrices d'emplois en nombre.

Pourtant les centres d'appels n'ont pas bonne réputation. Horaires décalés, flexibilité à outrance, emploi du temps modifié constamment, salaires bas sont le lot quotidien de ces "O.S. d'aujourd'hui", néanmoins diplômés.

### **Les centres d'appels en appel.**

Enquête.

Le Monde Informatique, 6 octobre 2000, n° 867, pp. 4-6.

Les conditions d'emploi et de travail diffèrent selon les centres d'appels. Dans ce secteur disparate, les structures qui pratiquent essentiellement le télémarketing, c'est-à-dire l'émission d'appels, offrent des conditions de travail parfois pénibles où l'on trouve des étudiants et des personnes en recherche d'emploi. Ces centres d'appels ne représentent que 10 % de l'activité des 3000 centres d'appels sur le territoire français. On constate également des disparités entre centres internalisés ou externalisés. En France les premiers sont majoritaires.

Syndicats et patronat s'entendent sur la nécessité de professionnaliser les centres d'appels et de parvenir à une reconnaissance statutaire des différents métiers. En France, aucune convention collective unique ne régit l'ensemble du secteur ainsi que les qualifications et les formations.

Les principaux acteurs de la profession pensent qu'à terme les évolutions technologiques déchargeront les téléopérateurs de la plupart des tâches simples de renseignement standard, leur permettant d'évoluer sur des postes impliquant une plus grande valeur ajoutée en terme de service rendu au client. Dès maintenant, les difficultés de recrutement et le turn-over imposent une refonte de la gestion des ressources humaines et la distinction entre deux types d'agents : l'agent à temps plein possédant une forte expérience et un niveau de formation élevé, l'agent à temps partiel ayant moins d'expérience, un niveau de formation moindre acceptant un travail plus flexible.

Une politique de formation s'avère indispensable. Des expérimentations dans les lycées professionnels sont en projet pour l'année 2001.

## Besoins en compétences

### **Les vingt métiers qui flambent.**

Liaisons Sociales magazine, novembre 1999.

Parmi les métiers qui recrutent actuellement, les emplois de téléacteurs foisonnent. En 2003, 250 000 personnes seront employées dans ce secteur, soit davantage que l'industrie automobile, selon une étude de PA Consulting d'avril 1999.

Mais les centres d'appels ont des difficultés à recruter et surtout à garder leur personnel. En région parisienne, le turn-over dépasse les 60 %. Les entreprises qui externalisent leurs centres d'appels sont encore rares (8 % du marché).

### **Des cadres pour les centres d'appels.**

Courrier Cadres, 10 mars 2000, n° 1339, pp. 30-35.

La libéralisation du marché des télécoms le 1<sup>er</sup> janvier 1999 et les progrès des technologies de couplage informatique-téléphonie ont favorisé le développement des centres d'appels. Les grandes entreprises investissent aujourd'hui dans les centres d'appels avant tout pour fidéliser leurs clients. On rencontre deux catégories de prestataires : les "outsourcers" de plus en plus spécialisés dans les bases de données marketing et les spécialistes du "help desk", l'assistance en ligne. Ces dernières structures recherchent du personnel qualifié.

Les centres d'appels éprouvent des difficultés à trouver des responsables de niveau Bac + 5, alliant compétences de manager d'équipes et de recruteur, compétences financières, aisance dans les technologies nouvelles et l'anglais. Soucieuses de la qualité de la relation-client, les entreprises ont tendance à externaliser les prestations les plus simples et à réintégrer au sein de l'entreprise les activités plus qualifiées de hot line au profit de l'emploi cadre.

### **Téléconseiller : une profession en pleine mutation.**

In CAÏAZZO Bernard. Les centres d'appels : les nouveaux outils de la relation client.

Paris : Dunod, 2000, 191 p., Chapitre IV, pp. 83-110.

Cet ouvrage conçu par l'un des pionniers des centres d'appels en Europe, fondateur de la société Qualiphone, indique comment concevoir, organiser et évaluer son centre d'appels. Un chapitre est consacré à la profession de téléconseiller.

Autrefois considéré comme un travail d'appoint pour les étudiants ou les femmes désirant travailler à temps partiel, le métier de téléconseiller est en voie de professionnalisation, du fait du nombre croissant des besoins en effectifs et de la prise de conscience par les employeurs du rôle stratégique de cette fonction au sein de l'entreprise.

Les besoins en recrutement croissent plus vite que les capacités de formation, aussi le recrutement s'effectue-t-il souvent de façon plus rapide que pour d'autres professions. Les responsables de ressources humaines lancent parfois des opérations de parrainage auprès de leurs téléconseillers, démarchent les écoles de commerce ou de communication. De grandes villes de province mettent en place des structures mixtes, instituts de formation spécialisés, chambres de commerce et d'industrie, services de l'ANPE pour favoriser le recrutement de téléconseillers.

Les qualités attendues d'un téléconseiller sont les capacités d'élocution et d'écoute, l'endurance, la sociabilité et l'aptitude à communiquer, une culture générale suffisante et une formation à la micro-informatique. Les superviseurs, chef de plateau ou de centre, doivent gérer le capital humain, financier et matériel d'un centre d'appels, maîtriser le stress d'une équipe et les conflits éventuels.

Les salaires se répartissent généralement en partie fixe et en partie variable en fonction de la réalisation d'objectifs de qualité. Des entreprises proposent des primes ou avantages pour encourager la motivation de leurs opérateurs.

Les besoins en formation sont énormes, pour suivre les évolutions technologiques, s'adapter constamment aux applications marketing et commerciales au gré de l'évolution de la demande de la clientèle. Les téléconseillers peuvent être amenés à passer d'une fonction à une autre.

## Gestion des ressources humaines

RABASSE Françoise.

***Les difficultés rencontrées dans la gestion des ressources humaines des téléopérateurs.***

Éducation permanente, 1998-4, n° 137, pp. 83-93.

L'auteur, chercheur au Laboratoire LAREGO, présente dans cet article une réflexion ayant pour objet d'introduire les problématiques nouvelles de la gestion des ressources humaines dans les centres d'appels.

L'étude débute par des éléments de définition et de cadrage pour appréhender ce que sont les centres d'appels et quels sont leurs apports pour l'entreprise.

Dans un second temps, l'auteur examine la question de la gestion des ressources humaines au sein des centres d'appels.

Le marché français a longtemps été réticent à l'exploitation de cet outil coûteux en moyens humains (estimés à environ 60 % du coût de fonctionnement). La "désincarnation" de la relation client par le contact téléphonique, raccourci dans le temps, a fait craindre des sentiments d'insatisfaction et d'amoindrissement de la qualité de la relation client-fournisseur. Cependant l'auteur observe que les centres d'appels ne se substituent pas à la relation personnelle et de proximité avec les clients. Les entreprises continuent d'embaucher des commerciaux qui vont s'appuyer sur les ressources du centre d'appels. Elle propose d'identifier la fonction du centre d'appel comme un "accompagnement dans la relation client-fournisseur".

Les entreprises ayant implanté des centres d'appels ont-elles pour autant adopté une gestion des ressources humaines conforme à cette évolution ? Il semble qu'une organisation favorisant les apprentissages, la motivation et la responsabilisation ne soit pas toujours pratiquée, d'après les observations in situ de l'auteur, et que seules les données techniques et technologiques des centres d'appels aient été considérées.

Pourtant, l'intégration d'un centre d'appel implique une réorganisation de la politique des ressources humaines de l'entreprise en termes de formation et de rémunération. Les téléopérateurs n'ont pas de connaissances liées à un métier spécifique, mais ils doivent maîtriser différents savoirs. Ils doivent gérer les pics d'activité et sont soumis à des pressions constantes dans l'exercice de leur travail. Ces personnels, aux emplois parfois précaires et peu rémunérateurs, n'ont guère le sentiment d'une identité professionnelle ni le sentiment d'appartenance à une culture d'entreprise.

Dans l'avenir, les centres d'appels vont devoir concevoir des processus d'accompagnement de leurs ressources humaines qui répondent à la fois aux composantes humaines et organisationnelles d'un centre d'appel, à la qualité du service au client et à la logique de rentabilité.

### **Centre d'appels téléphoniques : des relents de taylorisme.**

In Nouvelles technologies de l'information et de la communication : le travail sous influence.  
Travail et changement, revue de l'ANACT, octobre 2000, pp. 15-16.

Les centres d'appels téléphoniques connaissent une forte montée en puissance. Les centres d'appels les plus récents sont "multicanaux" et capables de gérer simultanément différents outils de communication. Ils gèrent ainsi de plus en plus l'ensemble de la relation client, que celle-ci passe par le téléphone, le courrier électronique ou le courrier traditionnel, et deviennent des "centres de GRC", centres de gestion de la relation client.

Les évolutions technologiques entraînent l'évolution des qualifications des téléopérateurs, amenés à traiter des questions de plus en plus complexes. Indépendamment de la différenciation appels entrants/appels sortants, les centres d'appels peuvent aujourd'hui être distingués selon la valeur ajoutée des appels et donc la qualité des téléopérateurs. Selon l'auteur de l'article, on assiste à un croisement entre centres d'appels et réseau de compétences.

Malheureusement, les centres d'appels éprouvent des difficultés à gérer leur personnel. La grande jeunesse de ces entreprises et de leurs salariés explique le manque de dialogue social. La situation et les conditions de travail y sont difficiles, et les perspectives d'évolution professionnelle sont très limitées. Les salariés qui travaillent sur des plates-formes intégrées, bénéficient des possibilités de mobilité interne de leur entreprise. Les autres salariés ne se voient proposer que deux échelons hiérarchiques et des postes de supervision encore trop peu nombreux.

### **Le blues des téléacteurs.**

Entreprises et Carrières, 18 janvier - 24 janvier 2000, n° 512, pp. 9-12.

La naissance de l'UNI, syndicat mondial des téléservices, fait avancer la réflexion sur les conditions de travail du secteur. Il s'agira principalement d'améliorer l'organisation, de définir le rôle de l'encadrement et les opportunités de carrière, pour réduire le stress et le turn-over. Mais les négociations ne sont pas simples quand sur un même plateau téléphonique, les missions peuvent être diversifiées et se rattacher à des conventions collectives différentes.

Parallèlement les entreprises commencent à gérer la croissance de ces services et envisagent de réfléchir à leur management, à l'évolution des carrières de leur personnel. Après avoir spécialisé les tâches, des centres d'appels développent la polyvalence de leurs téléopérateurs pour limiter le turn-over et améliorer la qualité de service. D'autres au contraire, préfèrent la segmentation des métiers, faisant coexister des chargés de clientèle aux côtés de spécialistes, développeurs commerciaux ou administrateurs de gestion client.

Certaines cèdent aussi aux nombreux conflits sociaux récemment survenus sur les plate-formes (comme chez Atos qui gère le numéro du service d'information du Ministère de l'emploi, ou encore chez Convergys chargé de vendre le "7" de Cégétel,...).

*“Le call center se met aux quadras” (lien vers article, cliquez)*

***Les centres d'appels : une rationalisation de la relation de service.***

La lettre du GIPMIS, Groupement d'Intérêt Public Mutations des Industries et des Services, septembre 2000, n° 6, 4 p.

Pour améliorer leur relation client, les grandes entreprises industrielles et des services ont investi ou s'apprêtent à investir dans un centre d'appels. Les premiers centres d'appels apparus avec le développement du télémarketing offraient l'image d'un travail déqualifié et stressant. Aujourd'hui, les centres d'appels évoluent et commencent à repenser leur organisation du travail.

Des choix d'organisation se mettent en place. Les tâches sont parfois réparties et hiérarchisées selon les opérateurs en fonction du degré de complexité ; on distingue alors une spécialisation par niveau, elle peut aussi s'effectuer par domaines d'activités. Dans ce cas, les opérateurs prennent en charge le traitement de la demande du client jusqu'à sa réponse, et ne sont pas confrontés à la totalité des demandes.

Les formes de spécialisation permettent une rationalisation du travail mais engendrent une usure au travail et un risque de dévalorisation du métier. L'absence de spécialisation des opérateurs exige des compétences techniques accrues et des outils performants de recherche et de traitement de l'information, ainsi que du temps.

Les conditions de travail restent difficiles en raison de l'ajustement étroit du centre d'appels aux variations de la demande durant la journée, le mois ou l'année. Des moyens humains d'aménagement du temps de travail doivent être recherchés. Les jeunes s'adaptent mieux aux conditions d'emploi existantes, appréciant leur caractère formateur. Les salariés reconvertis après une restructuration, quant à eux, vivent plutôt mal le stress dû au rythme de travail, à la réduction de leur autonomie par rapport au travail en agence commerciale.

Des formations commencent à voir le jour. Les entreprises sont conscientes que les compétences élémentaires de gestion de la relation téléphonique ne suffisent plus et que la qualité de la relation clientèle dépend du niveau des compétences des téléopérateurs : très bonne connaissance de l'entreprise, de ses produits et de ses services, maîtrise des techniques informatiques, capacité de réagir de façon autonome à des questions diverses. Il n'existe pas pour le moment de diplômes nationaux préparant aux emplois spécifiques des centres d'appels, seule une mention complémentaire aux baccalauréats professionnels est en expérimentation. La position prudente de l'Éducation Nationale s'explique par l'incertitude sur l'avenir de ces métiers. Des formations locales sont proposées par les chambres et écoles de commerce.

Certaines entreprises jugent que ce type d'emploi est formateur et le considèrent comme un passage obligé dans la carrière des commerciaux. Elles reconnaissent cependant le caractère usant de la relation téléphonique et envisagent ou bien de créer des passerelles de mobilité, ou bien de réduire les équipes en rendant possible la promotion professionnelle.

PICHAULT François et ZUNE Marc.

***Les centres d'appels téléphoniques :  
une figure de la déréglementation du marché du travail.***

Management et conjoncture sociale, 8 mai 2000, n° 580, pp. 31-41.

Le développement des NTIC et l'organisation en réseau d'entreprises ont de nombreuses conséquences économiques et sociales sur le marché de l'emploi, sur l'organisation du travail et les conditions de travail. Pour parvenir à une plus claire perception des transformations en cours, l'étude conduite par le LENTIC (Laboratoire d'Études sur les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication, de l'Université de Liège) propose d'analyser le cas des centres d'appels téléphoniques qui illustre bien les nouvelles structures de travail liées aux technologies de réseau.

Par leur observation, les chercheurs démontrent que les conditions de travail et de partenariat entre prestataires et entreprises font apparaître de nombreuses questions en terme de gestion sociale.



Le cas particulier des centres d'appels révèle l'importance de variables techniques et structurelles (types d'appels entrants ou sortants, durée des contrats entre donneurs d'ordre et centres d'appels) sur l'organisation du travail et les comportements attendus du personnel. A ces variables, peuvent être ajoutées les caractéristiques des actions (objectifs poursuivis, actions sensibles pour l'entreprise, complexité des savoir-faire mobilisés).

Les chercheurs aboutissent alors à une modélisation des activités des centres d'appels qui éclaire la compréhension des mécanismes de transformation du travail dans ce secteur. Ils distinguent deux formes de flexibilité, selon la typologie des actions téléphoniques :

- La "flexibilité organisationnelle" correspond aux fluctuations de la demande et concerne l'organisation du temps de travail et la polyvalence des opérateurs.
- La "flexibilité numérique" répond à la nécessité de combler le manque d'effectifs de l'entreprise en fonction des charges de travail. Ce type de flexibilité se traduit souvent par le recours au personnel temporaire.

Les appels entrants requièrent une flexibilité organisationnelle forte à l'inverse des appels sortants. La durée des contrats introduit une flexibilité numérique, le travail sur des projets courts nécessitant parfois une mobilisation subite de téléopérateurs. C'est pourquoi bon nombre d'entreprises ont recours à des centres d'appels externes.

Dans l'entreprise, la coexistence de ces deux formes de flexibilité peut conduire à des modèles contradictoires de gestion des ressources humaines :

- Les personnels plus qualifiés vont travailler sur des projets plus complexes avec une autonomie plus grande, par exemple dans l'aménagement des scripts et des informations données aux consommateurs.
- L'évaluation constante du travail, facilitée par l'informatique, est une caractéristique majeure des centres d'appels. Or les plus longs contrats nécessitant des savoir-faire élaborés (plurilinguisme, fortes compétences techniques) seront moins l'objet d'un contrôle permanent.
- La pratique des rémunérations variables se rencontre principalement dans les actions courtes de télémarketing.
- La formation varie selon les catégories de personnel. Le personnel engagé sur de plus longs contrats bénéficie d'une formation plus poussée, souvent prise en charge par le donneur d'ordre et régulièrement actualisée.
- Les statuts du personnel varient sur le même lieu de travail selon les types d'actions.

Dans ce contexte hétérogène, il n'est pas rare que les donneurs d'ordre influent sur la gestion du personnel : contrôle du personnel in situ par le donneur d'ordre, procédures de recrutement, formation des téléopérateurs, sensibilisation à la culture d'entreprise.

Les auteurs de l'étude caractérisent d'"hybridation des formes organisationnelles et des politiques sociales" ces phénomènes constatés au sein des centres d'appels.

Ces formes multiples d'intégration ou d'externalisation des téléopérateurs, rendent complexe la tâche des acteurs du dialogue social ainsi que le rôle de la direction des ressources humaines.

### **Insourcing : les atouts d'un savant mélange.**

Centres d'appels, mai 2000, n° 16, pp. 65-74.

Certaines entreprises ont choisi la formule de la délégation de personnel pour leur centre d'appels. Il s'agit d'une externalisation à domicile, le prestataire délègue dans les locaux de l'entreprise cliente ses propres salariés, recrutés et formés par ses soins. Il détache un superviseur qui assure le management, se charge d'adapter l'effectif aux volumes de l'activité. Les entreprises qui ont adopté cette démarche trouvent que la formule fournit une solution intermédiaire entre internalisation et externalisation. Les téléopérateurs intègrent plus facilement la culture de l'entreprise et la connaissance de ses produits et services. Gestion du turn over et des absences sont prises en charge par le prestataire qui a obligation de résultats.

D'autres entreprises, au contraire, estiment cette opération coûteuse et risquée. Des conflits entre personnel délégué et salariés peuvent émerger. Les risques de délégation de personnel peuvent aussi porter sur le cadre de la délégation de personnel sous peine d'enfreindre la législation et d'encourir des infractions pour prêt illicite de main-d'œuvre ou délit de marchandage.

Groupe ADECCO. Lab'Ho - Observatoire des Hommes et des Organisations.

### **Un travail au bout du fil. Les salariés des centres d'appels : profils, rémunérations, carrières.**

Villeurbanne : ADECCO, novembre 2000, 151 p.

Cette étude menée par le Lab'Ho en collaboration avec les sociétés Adecco Travail temporaire et Phonecco a pour objectif d'explorer et de mieux faire connaître les parcours professionnels et les attentes des salariés du secteur des centres d'appels afin d'appréhender les problématiques et les systèmes de gestion des ressources humaines propres à ces structures.

La première partie de l'étude procède à une analyse quantitative et qualitative des situations de travail des salariés des centres d'appels. L'enquête quantitative a été conduite sur la base d'un échantillon de 430 curriculums vitae recueillis dans les fichiers des réseaux Adecco et Phonecco. L'enquête qualitative a été menée auprès d'un échantillon de 30 salariés en entretien individuel et de 30 responsables de ressources humaines ou opérationnels de structures intégrées ou prestataires de centres d'appels.

Les données quantitatives apportent une "cartographie des téléacteurs" :

- une population majoritairement jeune (76 % des salariés ont moins de 30 ans) ;
- une féminisation importante (76 % de femmes). Mais les femmes sont moins nombreuses dans les fonctions techniques et d'encadrement ;
- 86 % des salariés ont une expérience de moins de deux ans ;
- plus de la moitié des salariés ont un niveau de formation égal à Bac + 2. Le DUT et le BTS sont des standards de la profession pour tout recrutement. Néanmoins 30 % des salariés ont un niveau de formation inférieur à Bac+2 dont une proportion non négligeable de salariés possédant le CAP ou le BEP ;
- les rémunérations varient selon les types de centres d'appels, intégrés ou sous-traitants. Des trajectoires de carrière peuvent être rapides (un à deux ans d'expérience).

Malgré quelques situations de travail "classiques" des centres d'appels, l'enquête révèle une "mosaïque de situations individuelles différentes" qui amène les auteurs de l'étude à qualifier le secteur des centres d'appels comme "un des rares secteurs dans lequel la réussite n'est pas liée au diplôme mais à la qualité intrinsèque de l'individu".

L'étude qualitative confirme cette tendance en montrant une réalité complexe, une grande hétérogénéité des métiers et des parcours professionnels, une grande diversité dans les facteurs de satisfaction et de motivation liés au métier, dans la perception de l'environnement professionnel. De nombreux salariés

estiment être mal payés et peu reconnus, espérant trouver un travail plus riche tandis que d'autres ont trouvé un réel parcours d'apprentissage et de construction personnelle.

La seconde partie de l'étude met en perspective les éléments recueillis avec les pratiques de gestion des ressources humaines en se focalisant sur trois points : la spécificité des enjeux ressources humaines dans les centres d'appels, la problématique de la sous-traitance, la question du recrutement.

Les deux premiers points sont analysés par le biais de l'étude conduite par le LENTIC (étude sus-citée) qui distingue plusieurs types d'organisation du travail au sein d'une même structure et les possibilités de coexistence de différents modèles de gestion des ressources humaines dans une même structure. Selon les configurations, des stratégies de métiers diffèrent : polyvalence des tâches ou diversification des tâches et segmentation des métiers.

L'analyse porte ensuite sur le recrutement. Quelles sont les pratiques de recrutement ? Existe-t-il une adéquation entre les profils recherchés et les postes proposés ? Quelle place donner à ces nouveaux métiers dans l'entreprise ? Il semble que le secteur n'ait pas encore mené de réflexion sur les profils recherchés et les pratiques d'évaluation de recrutement. Le profil standard recherché du téléacteur est le diplômé d'une filière universitaire courte et professionnalisée (Bac + 2, DUT ou BTS). Derrière ce modèle les employeurs cherchent l'opérationnalité immédiate du salarié et une solide culture générale. Les annonces de recrutement sont peu précises quant à la définition du poste, elles se limitent aux qualités requises pour accéder au poste sans mention de perspective d'évolution.

Or la tension sur le marché de l'emploi des centres d'appels pousse certains employeurs à privilégier une autre approche du recrutement plus centrée sur la personne et ses capacités.

Des expériences originales de recrutement comme le recrutement effectué par l'ANPE pour Bertelsman à Nancy correspond à cette approche. Dans une localité où l'offre d'emploi reste limitée, les partenaires locaux spécialisés dans le recrutement ou la formation professionnelle peuvent mettre en œuvre des moyens de rapprocher l'offre et la demande d'emploi et d'élargir les candidatures. D'autres entreprises, comme Bouygues Telecom, choisissent de délocaliser leurs implantations. Elles doivent alors diversifier les profils des candidats et mettre en place des cursus de formation.

En complément de l'étude, figurent une synthèse de données économiques extraites de diverses sources documentaires, un glossaire et une bibliographie.

## Formation

CG Conseil, GAY Catherine, LAIZET Jacqueline.

***Quels sont les nouveaux métiers de demain ? Nouveaux gisements d'emplois et besoins en qualification liés au développement des nouvelles technologies d'information et de communication.***

Paris : Ministère de l'Éducation Nationale, Direction de l'enseignement secondaire 1999. 74 p. (CPC Document, n° 2).

Cette étude, commanditée par le Ministère de l'Éducation Nationale, de la Recherche et de la technologie (Direction de l'enseignement scolaire, du partenariat avec le monde professionnel et les commissions professionnelles consultatives), examine l'impact de l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication sur les emplois et métiers des services, au sein des secteurs liés à l'informatique, au multimédia et aux télécommunications.

Les deux premières phases de l'étude mettent à jour les évolutions technologiques et économiques qui touchent les activités et les métiers liés à l'informatique et au multimédia. Ces évolutions favorisent le développement des métiers d'assistance au client et à l'utilisateur et le développement des emplois de la vente, de l'après-vente et du conseil qui ont pour support les nouvelles technologies.

Ainsi, dans un second temps, l'étude se focalise sur les activités et les métiers de la relation clientèle à distance, ou télé-services. Les caractéristiques des entreprises ayant une activité de centres d'appels sont examinées.

Les secteurs d'activité les plus concernés sont l'informatique (éditeurs de logiciels, fournisseurs d'accès internet, distributeurs) et les télécommunications (prestataires de téléphonie et opérateurs de télécommunications) avec 25 % de croissance annuelle en Europe. Les services publics représentent 30 % du marché européen. Viennent ensuite les secteurs de la banque et des assurances, des transports et de la vente par correspondance.

Les services assurés sont l'accueil, le service client, le support technique, l'action commerciale. Les centres d'appels ont souvent plusieurs niveaux de traitement de la relation clientèle, de la réponse standard aux réponses exigeant une certaine technicité.

Les télé-services devraient se développer rapidement en France et augmenter sensiblement le nombre des emplois qui leur sont liés. En 1997, on recensait environ 70 000 salariés intervenant dans les centres d'appels en France. Selon les associations professionnelles rencontrées lors de cette étude, l'effectif salarié serait de 170 000 en 2002. Cependant, certains chercheurs ne pensent pas que cette croissance se prolongera au-delà de cinq ans.

Les recrutements externes sont les plus importants, car les salariés en interne ont une image négative des métiers du téléphone et n'ont pas toujours les compétences requises. Parmi les profils recrutés, on trouve des jeunes diplômés Bac + 2, surtout forces de vente mais aussi de nombreux surdiplômés dans des domaines où il y a peu de débouchés. Les femmes ayant arrêté de travailler sont également recrutées. Les critères de recrutement portent sur la capacité d'écoute, l'aisance dans l'élocution, l'investissement personnel, le niveau de culture générale, la possibilité de travailler en horaires décalés.

La majorité des emplois peuvent être regroupés dans deux grandes familles : les emplois de la prospection commerciale par téléphone (dont font partie les télé-enquêteurs et les télévendeurs, 2/3 des emplois) et les emplois des services au client à distance (conseiller clientèle, technicien hot line de premier, deuxième ou troisième niveau, pour 1/3 des emplois).

Le métier de "chargé de clientèle" se développe et correspond au niveau de qualification le plus important et à la situation de travail la plus stable. La mise en place de qualifications au niveau IV s'élabore : intégration des compétences de télécommunication et de services client dans les diplômes des domaines de l'assurance, de la banque, de l'informatique et de la maintenance, création d'une formation complémentaire au baccalauréat professionnel Services.

*“Humaniser les centres d’appels” (lien vers article, cliquez)*

ASSOCIATION POUR LA FORMATION PROFESSIONNELLE DES ADULTES (AFPA).  
DÉPARTEMENT DES ÉTUDES ET DE L'APPUI TECHNIQUE. DÉPARTEMENT TERTIAIRE.  
LEGROS Daniel.

**Les centres d'appels : note d'opportunité.** 3<sup>e</sup> édition.

Neuilly-sur-Marne : AFPA, 2<sup>e</sup> trimestre 2000, 61 p. + annexes.

Cette note d'opportunité a pour objectif d'éclairer les partenaires sociaux sur le secteur et les métiers des centres d'appels et de proposer des axes de développement en termes de reconnaissance des qualifications professionnelles et de construction de titres de diplômes du Ministère de l'emploi et de la solidarité.

Pour ce faire, elle présente une étude détaillée du secteur :

- les activités qui se développent autour du concept de centre d'appels ou plutôt centre de la relation client : activités de service-client, d'assistance technique, de télérecouvrement, de télévente et de télémarketing, intégrées à l'entreprise ou externalisées. On remarque désormais une segmentation discriminante de ces activités par la différenciation clients acquis/clients prospects ;
- les grands secteurs concernés par ce type de services (les services financiers, la distribution, la vente à distance, les services de tourisme/transport/loisirs, l'informatique et les télécommunications) ;
- un aperçu des données socio-économiques disponibles : il y aurait environ 2 000 centres d'appels en France employant environ 130 000 personnes. Le secteur serait amené à créer 150 000 emplois d'ici 5 ans ;
- les équipements nécessaires, les enjeux pour l'entreprise du développement d'un centre de relation client, interface stratégique de son offre de services ; les choix organisationnels qui s'imposent : implantation géographique, politique de ressources humaines... ;
- Les évolutions perceptibles : développement de centres virtuels en réseau, de "web call centers".

Les situations de travail, les conditions actuelles de l'emploi et ses évolutions possibles sont ensuite examinées au travers des attentes des salariés et des besoins des entreprises de ce secteur porteur afin de définir des axes de réflexion pour la création d'un CFP (certificat de formation professionnelle) conseiller service client.

L'étude procède alors à l'identification d'une filière d'emplois-métiers de la relation de service client à distance : le conseiller service client, le superviseur des conseillers service client, le responsable de centre de relation client. Les caractéristiques des emplois-types et des compétences sont déterminées pour ébaucher le cadre d'un référentiel emploi-activités-compétences.

AFRC (Association Française des Centres de Relation client).  
COMMISSION FORMATION RECRUTEMENT. HOUDE Hélène.

***Diplôme de téléconseiller.***

Amiens : AFRC, 28 février 2000, 6 p. et document remis au Ministère de l'Éducation Nationale.

**L'**AFRC a organisé une réunion où un certain nombre d'entreprises présentes étaient conviées à définir les emplois de téléconseillers, les tâches qui leur étaient confiées et les évolutions possibles.

Les travaux de la commission formation-recrutement de l'AFRC rendent compte de cette confrontation et tracent les grandes lignes d'un référentiel métier de téléconseiller.

Le métier de téléconseiller embrasse un ensemble de compétences liées à la gestion de la relation clientèle, c'est une fonction nouvelle dans l'entreprise. On rencontre plusieurs appellations pour cet emploi : conseiller téléphonique, téléacteur, téléopérateur, télévendeur, conseiller de clientèle et chargé de clientèle, téléconseiller, téléconsultant, chargé d'assistance clientèle, hot liner,...

Les tâches confiées au téléconseiller englobent l'accueil, l'information, le conseil et l'assistance au client. Les perspectives d'évolution de l'emploi correspondent aux différents grades en vigueur dans les centres d'appels (superviseur, responsable de plateau) ou conseiller en formation. La connaissance du client peut favoriser l'évolution vers d'autres services client de l'entreprise (assistant commercial, assistant chef de produits, commerciaux grands comptes,...).

Le niveau de recrutement actuel s'effectue au niveau du Bac + 2, BTS Action commerciale et baccalauréat professionnel Services. Les entreprises interrogées souhaitent que les diplômes soient à un niveau plus haut que Bac ou Bac + 1.

## 4. Une nouvelle donne pour l'emploi régional

***Amiens veut devenir la "capitale des centres d'appels".***

Le Monde, 21 avril 1998.

**A**miens, qui projette d'être la "ville du savoir", investit dans l'implantation des centres d'appels. Elle s'est associée au groupe canadien Nortel pour sa performance technologique et proposera en septembre un "hôtel d'entreprises" de 3 000 mètres carrés en zone franche pouvant héberger une centaine de postes de téléopérateurs. La ville mise aussi sur une formation spécifique à ces nouveaux métiers en créant un centre de formation "Sup Média Com". A terme, 250 personnes devraient y être formées chaque année.

***Les centres d'appels ont créé près d'un million d'emplois en Europe.***

Le Monde, 3 février 1999.

**L**e suivi téléphonique de la clientèle est une activité en croissance rapide. 900 000 européens travaillent aujourd'hui dans des centres d'appels, ils devraient être 1,3 millions en l'an 2000, selon la société d'études Datamonitor. La France, longtemps en retard sur le Royaume-Uni ou l'Irlande, développe des infrastructures locales destinées à favoriser l'implantation de centres d'appels, avec leur potentiel d'emplois. Les villes d'accueil se spécialisent : Lille est la ville de la vente par correspondance, Niort celle des mutuelles, Rouen celle des assurances tandis qu'Amiens est tournée vers la gestion d'abonnés au radiotéléphone.

OBSERVATOIRE DES TÉLÉCOMMUNICATIONS DANS LA VILLE (OTV).

Cabinet Hexacom. LAVOCAT Eric. IDATE. VEYRET Alain.

***Implanter un centre d'appels : opportunités pour les collectivités locales.***

Paris : OTV, septembre 2000.

Étude disponible sur le site <http://www.telecomville.org> le 24.11.2000.

Conscientes de l'enjeu économique que représente le secteur des centres d'appels pourvoyeur d'emplois, plusieurs collectivités locales se sont engagées dans une politique d'implantation de centres d'appels.

Après avoir brossé un tableau du marché des centres d'appels en France et de ses évolutions prévisibles, ce dossier, destiné aux élus, analyse en détail les politiques de marketing territorial des villes et apporte quelques conseils sur l'implantation d'un centre d'appels.

Il existe une certaine tension sur le marché concurrentiel des sites d'accueil des centres d'appels. Les villes à une heure de Paris comme Amiens, Tours, Troyes, Orléans, Angers, Poitiers, Laval, Le Mans tentent de désengorger le marché de l'emploi parisien. Les argumentaires apportés par les collectivités locales sont communs à toutes :

- un bassin d'emplois potentiels suffisant : les villes recensent leur population étudiante dans les filières commerce, vente, marketing, informatique et réseaux, management, la population des demandeurs d'emploi de Bac + 2 à Bac + 4 dans ces filières et mettent en place des dispositifs de formation ;
- des solutions immobilières adaptées : les constructions neuves, la mise en relation avec des gestionnaires d'immeubles tertiaires, la location ou la vente d'espaces ;
- des infrastructures de transports ;
- une qualité de vie : la proximité d'équipements culturels et sportifs, d'infrastructures de santé et de loisirs propres à stabiliser les emplois ;
- un environnement économique dynamique : la création de "guichet unique centre d'appels" facilitant la mise en relation avec les acteurs économiques locaux, administratifs et financiers, l'organisation du recrutement avec l'ANPE locale, la recherche de solutions immobilières, le montage et le suivi de dossiers d'aide aux projets.

Pour se démarquer, certaines villes vont proposer une "culture centre d'appels", une offre spécifique de formation initiale et continue, des réseaux de télécommunications fiables et sécurisés, une ingénierie d'accueil des salariés, des aides financières attractives (aides à l'emploi, à la formation, à l'investissement, au recrutement, à l'implantation, correspondant à des aides européennes, nationales, régionales, départementales ou locales.

Les villes créent aussi leurs propres centres d'appels internes à l'instar de Lyon et Issy-les-Moulineaux, qui viennent d'ouvrir leur "centre de relations usagers".

La dernière partie du dossier apporte quelques conseils aux villes intéressées par de tels projets et fournit quelques exemples d'implantations.



*“Les call centers fleurissent” (lien vers article, cliquez)*

*"Lille, première métropole de province" (lien vers article, cliquez)*

## 5. Comparaisons européennes

EURO TELEWORK. BAGNARA Sebastiano.

***Towards telework in call centres.***

Bruxelles : Euro telework, novembre 2000, (non pag.). Document disponible sur le site

<http://www.euro-telework.org>

Imprimé le 15.12.2000.

Cette étude a bénéficié du soutien du Fonds Social Européen, sous l'égide de la Direction Générale Emploi et Affaires Sociales de la Commission européenne. Son objectif est d'apporter un éclairage sur le travail dans les centres d'appels.

Elle retrace tout d'abord les évolutions technologiques et les fonctions des centres d'appels, puis s'attache dans une seconde partie à décrire les situations d'emploi et de conditions de travail du personnel des centres d'appels.

Une partie de l'étude est consacrée à un descriptif de la situation des pays de l'Union européenne au regard des centres d'appels. On retiendra les caractéristiques des pays suivants :

- Autriche : les centres d'appels sont situés, pour la plupart, dans les villes où l'on peut disposer d'une population étudiante disponible pour travailler à horaires flexibles. Bas salaires et conditions de travail précaires sont de mise.
- Belgique : le multilinguisme de la population belge fait de ce pays une implantation idéale pour les centres d'appels. De grands centres paneuropéens s'y établissent. 85 % des centres sont internes, 10 % sont externalisés et 5 % sont mixtes. Les centres internes ont les effectifs les plus importants (100 à 120 agents) et sont ouverts 24 h sur 24 h.
- Irlande : beaucoup de multinationales ont choisi d'installer leur centre d'appels dans ce pays, attirées par les bas salaires et des coûts sociaux avantageux. Hewlett Packard, Microsoft, Dell, Oracle, UPS et AOL ont implanté leurs centres à Dublin en employant un personnel multilingue. Bien que le niveau des rémunérations et les garanties de protection sociale soient plus faibles que la moyenne en Europe, beaucoup de jeunes du centre de l'Europe viennent en Irlande chercher des opportunités de formation et d'expérience professionnelle. 100 000 personnes devraient travailler dans les centres d'appels en 2001.
- Italie : fin 1999, 61 000 agents travaillaient dans 820 centres d'appels. Le nombre de centres d'appels devrait passer à 1 350 en 2002. Les centres d'appels se concentrent dans les services de réservation, la maintenance ou la télévente, les opérateurs de télécommunications et les services publics. En juin 2000, un accord national a été signé entre les représentants nationaux des syndicats et du patronat pour régler les nouvelles formes de flexibilité de l'emploi (temps partiel, travail le week-end, télétravail et centres d'appels), ceci afin d'éviter un "dumping social" des entreprises de la nouvelle économie.
- Pays-Bas : plus de 2 000 entreprises américaines ont installé leurs centres d'appels aux Pays-Bas, 125 centres paneuropéens y sont hébergés. On compte environ 300 centres externes, entre 2000 et 3000 centres internes. 70 % du personnel employé est féminin mais ce taux diffère selon les secteurs. 3/4 des agents ont entre 20 et 29 ans. 29 % du personnel travaille à temps partiel.
- Suède : 33 000 personnes travaillent actuellement dans les centres d'appels. Le développement des centres d'appels a favorisé le maintien d'emplois et la reconversion de bâtiments désaffectés.
- Royaume-Uni : l'Ecosse a connu un développement rapide des centres d'appels mais Londres et Bristol accueillent le plus grand nombre de centres d'appels.

La dernière partie de l'étude dresse un certain nombre de constats relatifs à la gestion des ressources humaines pour l'ensemble des pays européens. Les centres d'appels ont en général une organisation taylorienne du travail. Ils constituent le plus grand groupe de travail sans programme de formation. Les possibilités de carrière se limitent à une mobilité horizontale au détriment d'une mobilité inter organisationnelle. Les opérateurs subissent le stress sans aucune autre expérience de travail qui leur permettrait de faire face aux tensions et au surmenage. Les centres d'appels sont généralement implantés dans des régions offrant une main-d'œuvre qualifiée bon marché.

**Call centres in Europe : part one.**

European Industrial Relation Review, septembre 2000, n° 320, pp.13-20.

**Call centres in Europe : part two.**

European Industrial Relation Review, octobre 2000, n° 321, pp.13-19.

Cet article en deux parties donne à la fois un aperçu du contexte européen des centres d'appels et propose un descriptif des situations de travail et d'emploi propres à chaque pays.

Le secteur des centres d'appels a connu une évolution rapide en Europe et continuera à croître dans les prochaines années. Bien que fortement créateur d'emplois, ce secteur n'a pas une bonne image auprès des syndicats qui dénoncent des conditions de travail difficiles et des rémunérations plus faibles que dans d'autres secteurs. Les organisations syndicales ont du mal à pénétrer ce milieu de travail où le personnel est employé selon des horaires flexibles, a peu de relations de travail, et aucune expérience syndicale.

La Commission européenne s'est mobilisée sur quelques projets relatifs aux centres d'appels. Un projet organisé par la FEDMA concerne l'élaboration de standards européens de qualification pour les personnes travaillant dans les centres d'appels. Une autre étude centrée sur les conditions d'emploi et d'insertion professionnelle des femmes, intitulée "Work opportunities for women in the information society : call centre teleworking, WOWIS", est conduite par deux organismes du Royaume-Uni, Newcastle University's center for urban and regional development studies et Tavistock Institut for human relations.

Au travers des publications disponibles, on observe quelques différences entre pays européens selon les pratiques des employeurs, l'influence des relations syndicales et l'implantation plus ou moins forte de centres d'appels. De façon générale, les revendications syndicales sont plus fortes dans les pays où les centres d'appels se sont développés rapidement, comme au Royaume-Uni, et plus rares dans les pays où les salariés sont couverts par des conventions collectives de branche, comme dans la majorité des pays scandinaves qui ont connu un développement plus lent des centres d'appels.

On retrouve cependant des caractéristiques similaires dans la plupart des pays étudiés : un faible taux de syndicalisation, l'absence de convention collective spécifique aux centres d'appels, une grande flexibilité de l'emploi, des contrats de travail atypiques, des conditions de travail génératrices de stress et d'usure. Dans la majorité des pays, la main-d'œuvre des centres d'appels est composée de femmes ou de jeunes étudiants, le niveau de formation est peu élevé et le turn-over est important.

L'article met en avant quelques particularités nationales :

- Belgique : les travailleurs des centres d'appels belges ont pour 50 % un niveau de formation supérieur et maîtrisent parfois plusieurs langues. Les syndicats espèrent conclure bientôt une convention collective spécifique au secteur.
- Danemark : le personnel des centres d'appels est couvert par une convention collective nationale des employés de bureau.
- Allemagne : ce pays a connu un développement rapide des centres d'appels depuis 5 ans. Le personnel est qualifié et reçoit en moyenne 6 semaines de formation. Le turn-over est assez bas.
- Finlande : le personnel des centres d'appels représente 0,5 % de la population active. Les femmes sont majoritaires, employées à plein temps et sur des contrats longs au contraire des étudiants.
- Irlande : main-d'œuvre hautement qualifiée et parlant anglais, coûts faibles de l'emploi, infrastructures performantes de télécommunications font de ce pays un atout pour les multinationales. Cependant les employeurs doivent faire face à une pénurie de main-d'œuvre et proposent des mesures incitatives à leurs opérateurs pour les fidéliser.
- Italie : les personnes travaillant dans les centres d'appels ont un statut social spécifique. Elles ne font pas partie des employés mais sont considérées comme des "collaborateurs" qui paient leurs propres contributions.
- Pays-Bas : 80 à 90 % des téléopérateurs sont à temps partiel. Des projets sont en cours pour favoriser le télétravail à domicile.

FEDMA (European Federation of Direct Marketing Associations).

**Projet [Eurocallcentre].**

Informations disponibles sur le site <http://www.eurocallcentre.com>

Imprimé le 14.12.2000.

**L**a FEDMA est une organisation patronale de branche qui représente les secteur du marketing direct. Elle est à l'initiative d'un projet commun, aux centres d'appels adhérents, de développement de standards européens de reconnaissance des qualifications. Plusieurs points essentiels devront être étudiés : les besoins en personnel qualifié accentués par l'introduction prochaine d'applications internet, les freins à la mobilité des salariés des centres d'appels, les revendications des salariés concernant la formation et les conditions de travail. L'enquête est menée auprès des centres d'appels employeurs, des salariés du secteur, des associations professionnelles et des services publics de l'emploi. Six pays participent activement au projet : la Finlande, l'Allemagne, l'Irlande, l'Espagne, les Pays-Bas et le Royaume-Uni. L'objectif du projet est d'aboutir à l'élaboration d'un système mutuel d'évaluation et de reconnaissance des qualifications et de proposer également des modules de formation en ligne. Tous les rapports nationaux ne sont pas achevés, certains sont disponibles sur le site.

## 6. ANPE : expériences et pratiques de terrain dans le domaine des centres d'appels

### *Un défi pour le recrutement*

**Expérience de l'ANPE dans le recrutement par simulation pour les métiers des centres d'appels : synthèse des informations recueillies par interviews auprès d'équipes de l'Ile-de-France, de Nancy et d'Orléans (janvier-mars 2001)<sup>(1)</sup>**

La situation du marché du travail fait apparaître une forte demande de recrutements sur les métiers des centres d'appels, métiers de téléacteur, de conseiller clientèle, de hot-liner quels que soient les secteurs d'activité.

Les entreprises éprouvent des difficultés à satisfaire leurs besoins de personnel pour plusieurs raisons :

- une forte création d'emplois dans ces métiers et un turn-over important des candidats,
- une méconnaissance des métiers des centres d'appels par les demandeurs d'emploi (métier peu connu ou à connotation péjorative),
- une recherche trop importante par les entreprises d'un profil unique de candidats : les jeunes Bac + 2 et plus.

Face à la récurrence des offres d'emploi pour les centres d'appels et à la pénurie de candidatures pour ces métiers dans les fichiers de l'ANPE, les équipes en charge de ces recrutements ont envisagé des réponses à l'ajustement des offres et des demandes d'emploi sur ces métiers, en menant deux types d'action :

- des actions de sensibilisation et de communication sur les métiers des centres d'appels : organisation d'ateliers de transfert de compétences et de découverte des métiers dans des salons professionnels, informations collectives au sein des agences locales, contacts individuels des demandeurs d'emploi, formalisation de deux fiches ROME sur les nouveaux métiers de téléacteur et de hot-liner,
- des opérations de recrutements par habiletés pour repérer des candidats réunissant les compétences transférables et les comportements attendus dans ces métiers par les employeurs<sup>(2)</sup>. Le rapport d'activité 2000 de l'ANPE fait état de 22 entreprises ayant fait appel à des prestations de recrutement par simulation dont AOL, Atos, Bouygues Telecom, Cégétel, Club Internet, Téléperformance, MAAF, MAIF, Qualiphone... 1 500 recrutements ont été ainsi effectués en 2000.

Les actions engagées ont permis d'effectuer des recrutements en nombre important et d'amener les entreprises à reconsidérer leurs exigences en terme de diplôme et d'expérience en s'intéressant à d'autres candidats (femmes, non diplômés, plus de 50 ans).

Malgré le manque de visibilité sur l'évolution de carrière de ces métiers, des demandeurs d'emploi de longue durée, des femmes, écartés jusque-là des offres d'emploi, ont pu trouver l'opportunité d'un emploi en CDI et d'un métier très formateur, aux passerelles possibles.

Par ailleurs, des candidats qui n'ont pas été sélectionnés pour l'embauche mais proches d'être retenus, peuvent bénéficier d'un complément de formation pour répondre aux habiletés repérées pour l'emploi : formation à la bureautique, à la communication et à l'écoute. Des mesures telles les SAE ou SIFE collectifs et l'utilisation des prestations ANPE de préparation à l'entretien sont en cours avec les partenaires locaux.

Pour l'Agence, les actions de recrutement par simulation pour les centres d'appels ont souvent favorisé le travail de concertation avec les collectivités territoriales, en anticipant les opérations d'implantation de centres d'appels, et renforcé son image de spécialiste et d'intervenant sur le marché du travail.

(1) Jean-Pierre Arnoult, Marie-Rose Reuzeau, Jocelyne Trichard, Frédéric Page, Xavier de Massol.

(2) Le recrutement par simulation : repères et modes d'emploi - ANPE. Direction générale Novembre 2000, 16 p. + annexes

## *Un défi pour l'amélioration du service client*

ANPE, DIRECTION GÉNÉRALE.

Département des Services Spécifiques.

***Rendre des services par téléphone. Tome 1 : services-organisation-démarche.***

Noisy-le-Grand : ANPE, septembre 1998, 148 p.

Cette publication est un guide méthodologique destiné aux équipes opérationnelles qui veulent conduire un projet d'organisation et d'amélioration de services téléphoniques. L'évolution des services rendus par téléphone doit permettre à l'établissement d'optimiser les services rendus à la clientèle, d'offrir de nouveaux services et de toucher de nouveaux publics, d'améliorer les conditions de travail des agents. La production de services téléphoniques implique une démarche globale de projet dont les différentes étapes sont décrites, accompagnées de fiches pratiques et illustrées de quelques exemples de réalisation en Eure et Loire et dans le bassin du versant nord-est Lillois. Les phases successives du projet sont présentées en détail :

- la conduite du diagnostic et ses outils ;
- l'amélioration de la qualité des services rendus par téléphone ;
- la production et l'organisation de services de base et de services spécialisés.

ANPE, DIRECTION GÉNÉRALE.

Département des Relations Internationales.

EMPLOYMENT SERVICE. Échange de conseillers Grande-Bretagne-France. CARETTE Valérie.

***L'Employment service direct.***

Noisy-le-Grand : ANPE, septembre 1999.

Ce rapport rend compte du projet et de l'expérimentation de services téléphoniques centralisés baptisées "Employment service direct" conduits par l'Employment Service en Grande-Bretagne, dans le cadre de la modernisation de ses services.

L'initiative du projet est née au milieu de l'année 1997 dans le cadre du lancement du Plan Gouvernemental en faveur de certains publics, appelé New Deal, et d'une volonté d'orienter la culture des services de l'emploi vers une approche plus individualisée.

Un dispositif expérimental a été mis en place en novembre 1998 afin d'offrir à toute personne sans emploi un service local d'assistance technique sur tout le territoire national. 104 centres d'appels sont ouverts, 400 opérateurs sont affectés sur les sites. Le personnel des plates-formes est prélevé au sein des équipes dans les agences locales. Les agents volontaires suivent une formation à l'accueil et l'entretien téléphonique. Chaque site est supervisé par un animateur, garant de la qualité du service rendu.

L'observation qui nous est proposée porte sur la plate-forme de Upper-Holloway dans la région de Londres et du sud est. C'est la plus importante en nombre d'agents et en nombre d'appels. Elle est composée de 14 agents en moyenne dont une directrice et son adjointe, puis 3 superviseurs.



L'objectif de la plate-forme est d'offrir un service de rapprochement entre la demande et l'offre d'emploi. L'appelant est identifié sur une base informatique et aidé dans sa recherche d'emploi.

Les téléconseillers identifient les appels, conseillent sur la recherche d'emploi, effectuent les mises en relation, gardent les informations nécessaires au suivi de leurs clients. Ils ont des objectifs à atteindre, définis chaque semaine au niveau national. Les résultats provenant des différentes plates-formes fournissent une évaluation hebdomadaire régionale.

L'expérimentation permet de révéler des problèmes de fonctionnement : lassitude des agents alternant périodes de stress et périodes creuses, turn over important, remplacement de la formation dispensée par un tutorat sur site parfois dommageable, problèmes liés au suivi des demandeurs d'emploi, problèmes liés aux limitations du service offert.

Elle rend compte aussi de résultats satisfaisants. Les utilisateurs du service direct visitent également l'agence (2 sur 3), viennent d'horizons plus variés, renouvellent régulièrement leurs appels. En moyenne, chaque appel fait l'objet d'une mise en relation, 2/3 des demandeurs d'emploi sont mis en relation avec un ou plusieurs employeurs.

Globalement, ce nouveau service a satisfait les clients autant que les opérateurs. Le Ministère de l'Emploi et de la Solidarité a prolongé l'opération de 18 mois à compter du 1<sup>er</sup> octobre 1999.

*“Club-Internet : l’ANPE lance un appel aux candidats” (lien vers article, cliquez)*

*“Des candidats tous égaux sur la ligne de départ” (lien vers article, cliquez)*



# Références bibliographiques

## 1. LES CENTRES D'APPELS : UN SECTEUR EN FORTE CROISSANCE ET EN CONSTANTE ÉVOLUTION .....9

### ***Les centres d'appels en France : synthèse des principaux écrits.***

INSTITUT DES MÉTIERS DE FRANCE TELECOM.

Paris : France Telecom, mars 1999, 39 p. ....9

### ***Les centres d'appels au bout du fil.***

Courrier Cadres, 15 octobre 1999, n° 1319, pp. 14-15. ....10

### ***Le marché des centres d'appels en France. Synthèse de l'étude 2000-2001.***

CESMO.

Disponible sur le site <http://www.cesmo.fr/syntheses/sa-inde-synth-articles.htm>

Imprimé le 28.11.2000, 17 p. ....10

### ***Du centre d'appels au téléservice.***

MENTHON Sophie (de).

Paris : Éditions d'Organisation, 2000, (Pratique du marketing direct). 226 p. ....11

### ***L'impact du CTI sur le marché français des centres d'appels. Communiqué de presse.***

IDC.

Document disponible sur le site <http://www.idc.fr> Imprimé le 24.11.2000. ....12

### ***Les nouveaux défis du centre d'appels face aux enjeux des technologies web.***

Centre d'appels, mai 2000, n° 16. pp. 8-10.

Communiqué de presse IDC disponible sur le site <http://www.idc.fr/presse/cp-centre-appels/htm>

Imprimé le 24.11.2000. ....12

## 2. SECTEURS D'ACTIVITÉ ET MÉTIERS DES CENTRES D'APPELS .....13

### ***Le téléacteur dans l'assurance.***

OBSERVATOIRE DE L'ÉVOLUTION DES MÉTIERS DE L'ASSURANCE.

Paris : Observatoire des métiers de l'assurance, février 1998, 47 p. ....13

### ***Les centres d'appels.*** Paris : septembre 1998, 66 p. ....14

CIGREF (Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises).

### ***Emplois, métiers et conditions de travail sur les plates-formes au sein du secteur financier.***

JOHANSEN Aslang, GAUTHRONET Serge.

Projet européen ADAPT.

Paris : ARETE, 1999, 65 p. + annexes. ....14

### ***Les salariés des banques découvrent les centres d'appels.***

Entreprise et Carrières, 30 nov. 6 déc. 1999, n° 506, p. 6 ....15

### ***Les métiers de l'internet et du multimédia à France Telecom.***

INSTITUT DES MÉTIERS DE FRANCE TELECOM.

Paris : France Telecom, 2000, 123 p. ....15

### ***Les call centers recrutent à tour de bras.***

L'Echo Touristique, 12 mai 2000, n° 2504, pp. 19-23. ....16

### ***Centres d'appels : rationaliser la fonction RH.***

Entreprises et Carrières, 28 novembre 2000. ....16

### ***Banque : le poids de la culture d'agence.***

Centre d'appels, novembre 2000, n° 20, pp. 10-12. ....16

### ***Les métiers des centres d'appels.***

THIVARD Élodie.

Paris : Editions Rebondir, novembre 2000, 138 p. ....16

### 3. LES RESSOURCES HUMAINES AU CŒUR DE L'ORGANISATION DES CENTRES D'APPELS .....18

#### Conditions de travail

<b>Les nouveaux forçats.</b> Liaisons Sociales magazine, février 1998, pp 20-32. ....	18
<b>Télémarketing, vous avez gagné un presse-citron.</b> Alternatives économiques, juin 1999, n° 171, pp. 46-49. ....	18
<b>Les centres d'appels, cible de l'action syndicale mondiale.</b> Le Monde, 4 novembre 1999. ....	18
<b>Les nouveaux esclaves de la téléopération.</b> Le Monde Diplomatique, mai 2000. ....	19
<b>Les centres d'appels en appel.</b> Enquête. Le Monde Informatique, 6 octobre 2000, n° 867, pp. 4-6. ....	19

#### Besoins en compétences

<b>Les vingt métiers qui flambent.</b> RABASSE Françoise. Liaisons Sociales magazine, novembre 1999. ....	20
<b>Des cadres pour les centres d'appels.</b> Courrier Cadres, 10 mars 2000, n° 1339, pp. 30-35. ....	20
<b>Téléconseiller : une profession en pleine mutation.</b> In CAIAZZO Bernard. Les centres d'appels : les nouveaux outils de la relation client. Paris : Dunod, 2000, 191 p., Chapitre IV, pp. 83-110. ....	20

#### Gestion des ressources humaines

<b>Les difficultés rencontrées dans la gestion des ressources humaines des télé opérateurs.</b> RABASSE Françoise. Éducation permanente, 1998-4, n° 137, pp. 83-93. ....	21
<b>Centre d'appels téléphoniques : des relents de taylorisme.</b> In Nouvelles technologies de l'information et de la communication : le travail sous influence. Travail et changement, revue de l'ANACT, octobre 2000, pp. 15-16 ....	22
<b>Le blues des téléacteurs.</b> Entreprises et Carrières, 18 janvier-24 janvier 2000, n° 512, pp. 9-12. ....	22
<b>Le call center se met aux quadras</b> Libération, 9 octobre ....	23
<b>Les centres d'appels : une rationalisation de la relation de service.</b> La lettre du GIPMIS, Groupement d'Intérêt Public Mutations des Industries et des Services, septembre 2000, n° 6, 4 p. ....	24
<b>Les centres d'appels téléphoniques : une figure de la déréglementation du marché du travail.</b> PICHIAULT François et ZUNE Marc. Management et conjoncture sociale, 8 mai 2000, n° 580, pp. 31-41. ....	24
<b>Insourcing : les atouts d'un savant mélange.</b> Centres d'appels, mai 2000, n° 16, pp. 65-74. ....	26
<b>Un travail au bout du fil. Les salariés des centres d'appels : profils, rémunérations, carrières.</b> Groupe ADECCO Lab'Ho - Observatoire des Hommes et des Organisations. Villeurbanne : ADECCO, novembre 2000, 151 p. ....	26

## Formation

### **Quels sont les nouveaux métiers de demain ? Nouveaux gisements d'emplois et besoins en qualification liés au développement des nouvelles technologies d'information et de communication.**

CG Conseil, GAY Catherine, LAIZET Jacqueline. Paris : Ministère de l'Éducation Nationale, Direction de l'enseignement secondaire 1999. 74 p. (CPC Document, n° 2). .....28

### **Humaniser les centres d'appels**

Le Point, 2 février 2001. ....29

### **Les centres d'appels : note d'opportunité.** 3<sup>e</sup> édition.

ASSOCIATION POUR LA FORMATION PROFESSIONNELLE DES ADULTES (AFPA). DÉPARTEMENT DES ÉTUDES ET DE L'APPUI TECHNIQUE. DÉPARTEMENT TERTIAIRE. LEGROS Daniel.

Neuilly-sur-Marne : AFPA, 2<sup>e</sup> trimestre 2000, 61 p. + annexes. ....31

### **Diplôme de téléconseiller.**

AFRC (Association Française des Centres de Relation Client).

COMMISSION FORMATION RECRUTEMENT. HOUDE Hélène.

Amiens : AFRC, 28 février 2000, 6 p. et document remis au Ministère de l'Éducation Nationale. ....32

## 4. UNE NOUVELLE DONNE POUR L'EMPLOI RÉGIONAL .....32

### **Amiens veut devenir la "capitale des centres d'appels"**

Le Monde, 21 avril 1998. ....32

### **Les centres d'appels ont créé près d'un million d'emplois en Europe.**

Le Monde, 3 février 1999. ....32

### **Implanter un centre d'appels : opportunités pour les collectivités locales.**

OBSERVATOIRE DES TÉLÉCOMMUNICATIONS DANS LA VILLE (OTV). Cabinet Hexacom.

LAVOCAT Eric. IDATE. VEYRET Alain.

Paris : OTV, septembre 2000.

Étude disponible sur le site <http://www.telecomville.org> le 24.11.2000. ....33

## 5. COMPARAISONS EUROPÉENNES .....34

### **Towards telework in call centres.** EURO TELEWORK. BAGNARA Sebastiano.

Bruxelles : Euro telework, novembre 2000, (non pag. ).

Document disponible sur le site <http://www.euro-telework.org>

Imprimé le 15.12.2000. ....34

### **Les call centers fleurissent.**

L'usine Nouvelle, n° 2735, 25 mai 2000. ....36

### **Lille, première métropole de province.**

Centres d'appels, n° 19, octobre 2000. ....37

### **Call centres in Europe : part one.**

European Industrial Relation Review, septembre 2000, n° 320, pp. 13-20.

### **Call centres in Europe : part two.**

European Industrial Relation Review, octobre 2000, n° 321, pp. 13-19. ....38

### **Projet [Eurocallcentre].**

FEDMA (European Federation of Direct Marketing Associations).

Informations disponibles sur le site <http://www.eurocallcentre.com>

Imprimé le 14.12.2000. ....39

## 6. ANPE : EXPÉRIENCES ET PRATIQUES DE TERRAIN DANS LE DOMAINE DES CENTRES D'APPELS .....40

### *Un défi pour le recrutement*

**Expérience de l'ANPE dans le recrutement par simulation pour les métiers des centres d'appels** : synthèse des informations recueillies auprès d'équipes de l'Ile-de-France, de Nancy, et d'Orléans (janvier-mars 2001) .....40

### *Un défi pour l'amélioration du service client*

**Rendre des services par téléphone. Tome 1 : services-organisation-démarche.**  
ANPE, DIRECTION GÉNÉRALE.  
Département des Services Spécifiques.  
Noisy-le-Grand : ANPE, septembre 1998, 148 p. ....41

**L'Employment service direct.**  
ANPE, DIRECTION GÉNÉRALE.  
Département des Relations Internationales.  
EMPLOYMENT SERVICE. Échange de conseillers Grande-Bretagne-France. CARETTE Valérie.  
Noisy-le-Grand : ANPE, mars 1999 - septembre 1999. ....41

**Club internet : l'ANPE lance un appel aux candidats**  
L'Est Républicain, 4 octobre 2000. ....43

**Des candidats tous égaux sur la ligne de départ**  
Entreprises et Carrières, 8 février 2000. ....44

## *Les centres d'appels*

Dans le contexte de fort développement de ce jeune secteur de nombreuses questions concernant notamment l'emploi et le recrutement préoccupent le grand public et interpellent le service public de l'emploi :

- Pourquoi les centres d'appels se sont-ils développés aussi rapidement ? Quelles sont les fonctions d'un centre d'appel ?
- Existe-il un métier de téléopérateur ou des situations diversifiées d'emplois ?
- Les conditions de travail difficiles dénoncées dans la presse générale ou spécialisée se rencontrent-elles dans toutes les structures ?
- Comment identifier les besoins de recrutement et de formation ?
- Comment les entreprises du secteur gèrent-elles leurs ressources humaines ?
- Comment l'Agence, intermédiaire de l'emploi, se positionne-t-elle sur le terrain du recrutement des centres d'appels ?

Ce dossier documentaire ne vise pas à faire un inventaire exhaustif des réponses à ces questions, mais à faire une sélection des documents les plus significatifs. Ils sont présentés sous forme de synthèse.



AGENCE NATIONALE POUR L'EMPLOI