



Etude prospective sur les métiers de la Relation Client

28 juin 2013

EUROGROUP
CONSULTING

THE ART OF MOBILIZATION

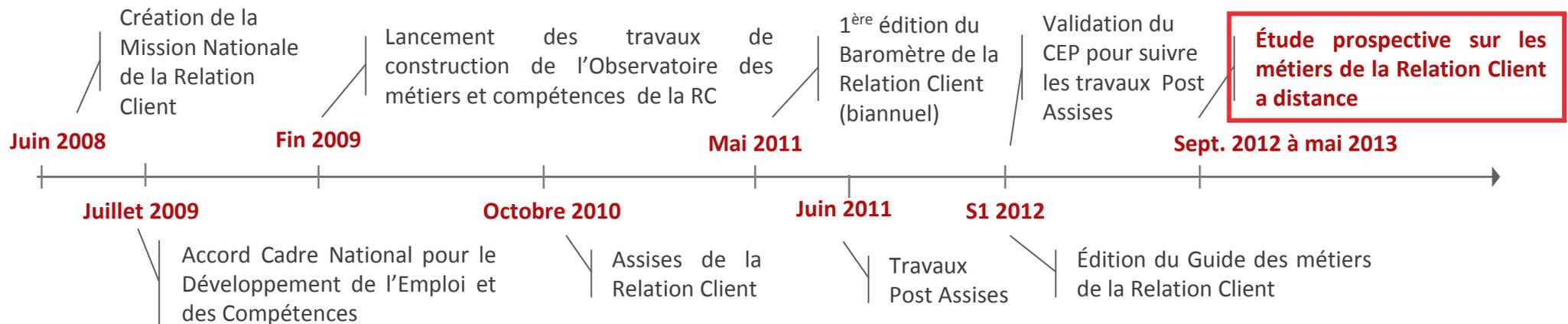
AGENDA



- 1. Rappels du contexte et de la méthodologie de l'étude**
2. Synthèse des enjeux de la filière dans les années à venir
3. Les scénarios d'évolutions prospectifs
4. Synthèse des principaux impacts métier
5. Pistes de recommandations

Le contexte de notre étude

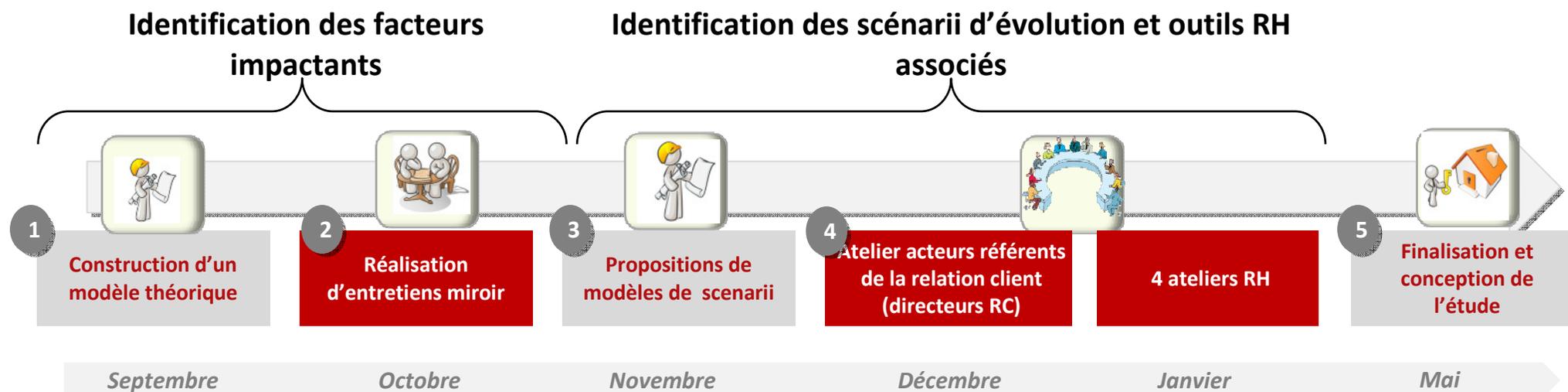
■ Une commande issue des travaux post-assises de la Relation Client :



Notre démarche générale

Une alternance entre deux modalités de travail:

- 1 **Travail en chambre** → • Apport de contenu
- 2 **Travail avec les acteurs clé** → • Structuration méthode, animation groupe
• Vérification de la cohérence et pertinence



- **28 interlocuteurs rencontrés**
- **Secteurs :** Assurance, Banque, Distribution, Energie, Industrie, Organisations professionnelles, Syndicats, Prestation de services, Pure player Internet, Service public, Télécommunication, Transport, Associations
- **Entreprises ou organismes :** Acticall, AFRC/CCA International, Allianz, ANDRH, BlueLink, Casino / Cdiscount, CFDT, CFTC, EDF, FNAC, GDF Suez, HSBC, ING Direct, La Poste, Orange, RATP, SGMAP, Voyages-sncf.com, Société Générale, Téléperformance, l'Unetel,

AGENDA



1. Rappels du contexte et de la méthodologie de l'étude
2. Synthèse des enjeux de la filière dans les années à venir
3. Les scénarios d'évolutions prospectifs
4. Synthèse des principaux impacts métier
5. Pistes de recommandations

Les principaux enjeux identifiés pour les prochaines années

- 1 Une problématique de recrutement récurrente : la difficulté à identifier et attirer les bons profils
- 2 La généralisation du selfcare* : les téléconseillers en appui à la navigation
- 3 Le passage d'une relation transactionnelle à une relation émotionnelle
- 4 Les media sociaux : des canaux de relation client et non uniquement de communication
- 5 L'intégration du réseau physique et de la relation à distance
- 6 Le client au cœur du processus d'amélioration continue
- 7 La gestion de la stratégie d'externalisation
- 8 Les questions règlementaires : cout du travail et réglementation de la filière

*traitement de la demande client sur les canaux automatisés

Les principaux enjeux identifiés pour les prochaines années

Justifications et verbatims remontés – 1/2

1

UNE PROBLÉMATIQUE DE RECRUTEMENT : IDENTIFIER ET ATTIRER LES BONS PROFILS

- Les acteurs de la filière soulignent, de manière unanime, les difficultés de recrutement de conseillers
- Cette difficulté s'exprime surtout quant à l'adéquation des profils plutôt qu'à leur nombre
- Les raisons principales identifiées : déficit d'image / attractivité, bassins d'emplois / viviers, compétences

2

GÉNÉRALISATION DU SELF CARE* : LES CONSEILLERS EN APPUI À LA NAVIGATION

- Evolution des comportements client (taux d'équipement Internet des ménages, recherche d'autonomie)
- Réduction des coûts de la relation client et de déport des questions à moindre valeur ajoutée sur les canaux automatisés
- Pour autant, ce développement du self care n'implique pas la disparition d'un appui interactif avec des téléconseillers (pas de parcours parfait, désir d'immédiateté, génération des followers), consultation pré achat généralisée)

3

PASSAGE D'UNE RELATION TRANSACTIONNELLE À UNE RELATION ÉMOTIONNELLE

- Besoin de personnalisation des échanges, de proactivité du TC, de bienveillance dans la relation
- Du point de vue de l'entreprise, chaque moment d'interaction avec le client doit pouvoir être enrichi, sur l'axe de la satisfaction ou des ventes
- Stratégie d'entreprise d'accorder une place centrale à la relation client en lien avec la perception de marque

4

LES MEDIA SOCIAUX : DES CANAUX DE RELATION CLIENT ET DE COMMUNICATION

- Enjeu de communication mais aussi de relation client
- Recherche d'échanges personnalisés, et d'un traitement de bout en bout de la demande, ...
- Dynamique marketing (clients envisagés comme des ambassadeurs de la marque)

*traitement de la demande client sur les canaux automatisés

Les principaux enjeux identifiés pour les prochaines années

Justifications et verbatims remontés – 2/2

5

L'INTÉGRATION DU RÉSEAU PHYSIQUE ET DE LA RELATION À DISTANCE

- Des directions rassemblent l'ensemble des contacts client (physique et à distance)
- Réalisation du traitement de la relation à distance en agence (centre d'appels virtuels)
- Développement de l'animation des réseaux sociaux en agence : développement d'une communauté locale
- Montée en compétence des agents en face à face comme acteurs du parcours client en multicanal

6

LE CLIENT AU CŒUR DU PROCESSUS D'AMÉLIORATION CONTINUE

- Mise en place d'une écoute client active afin de capter et les décliner en interne les infos clients (dysfonctionnement et voix du client)
- L'envie de valorisation du client par l'entreprise : faire des clients les acteurs de la relation client
- Des promesses différentes en fonction des attentes (du low cost au luxe)

7

LA GESTION DE LA STRATÉGIE D'EXTERNALISATION

- Valorisation de la filière de relation client comme un centre de profit : développer une approche par la valeur client et des actes de relation client pour mettre en place une stratégie d'externalisation vertueuse
- Affiner les standards de la relation client pour créer une différenciation lisible de la filière

8

ENJEUX RÉGLEMENTAIRE

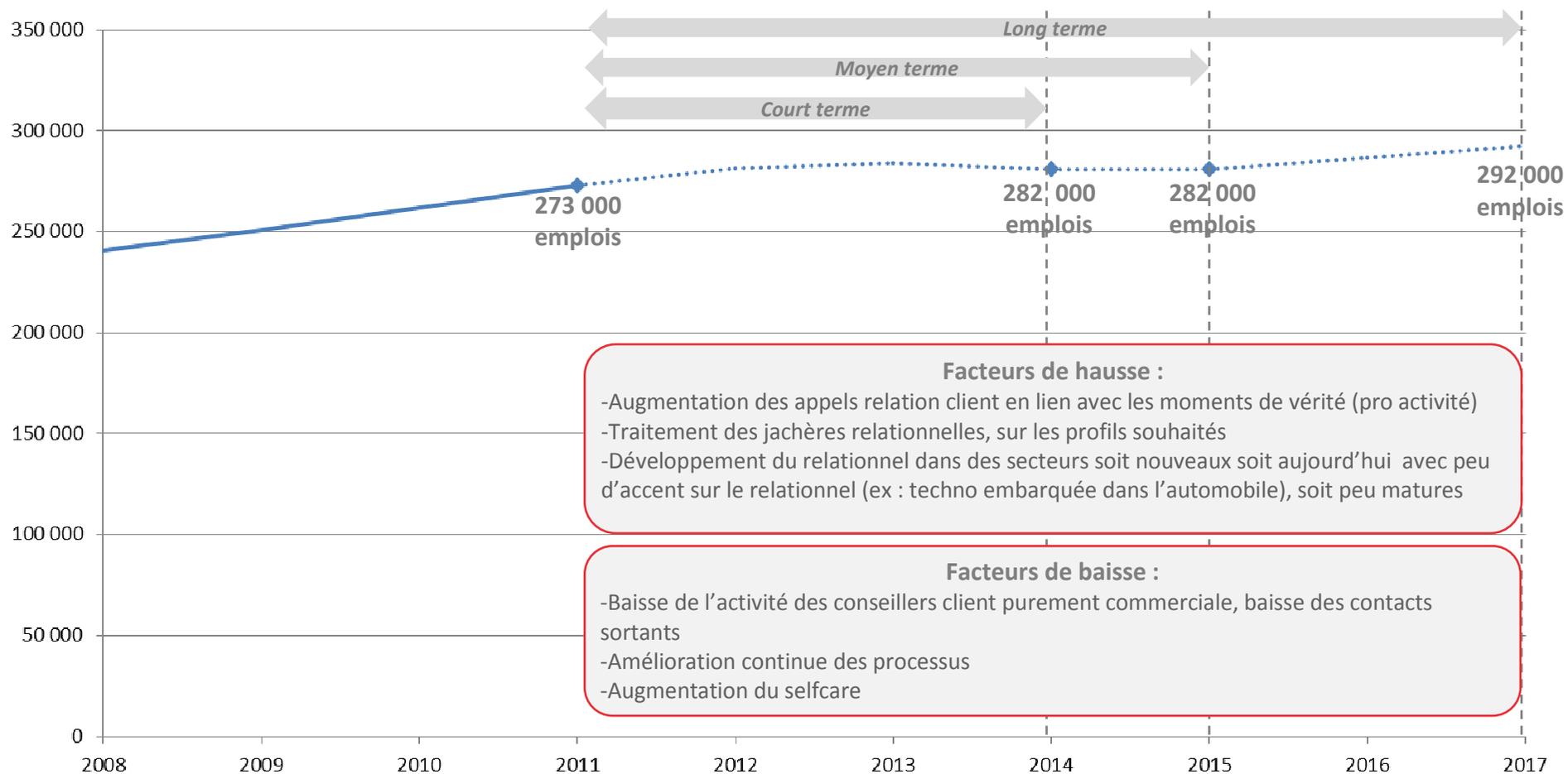
- Les conditions de travail en France sont plus rigides qu'à l'offshore (travail le dimanche et après 20h)
- Certaines réglementations en lien directes avec la filière sont en cours d'étude (ex : interdiction des appels sortants)

AGENDA

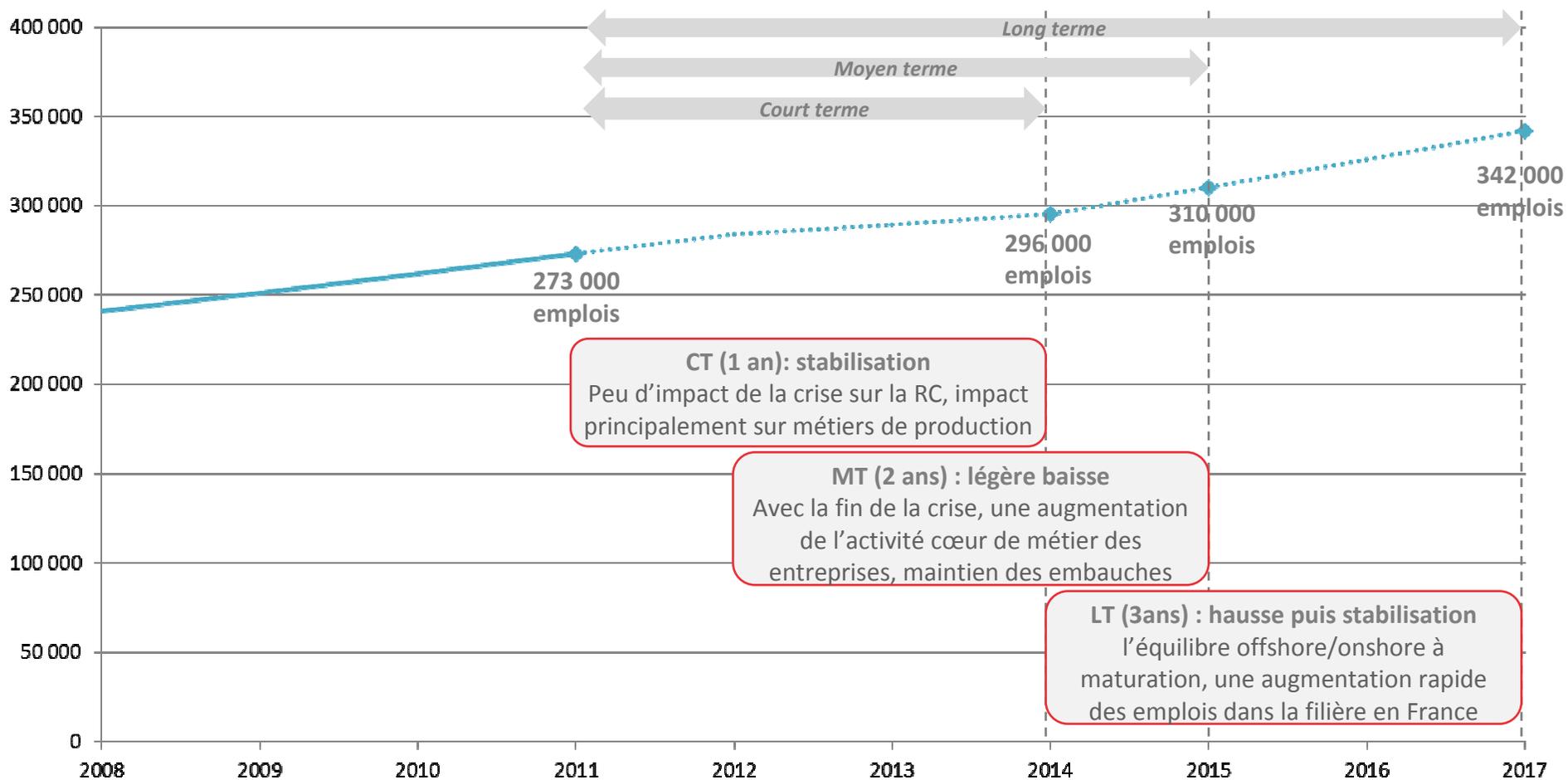


1. Rappels du contexte et de la méthodologie de l'étude
2. Synthèse des enjeux de la filière dans les années à venir
3. **Les scénarios d'évolutions prospectifs**
4. Synthèse des principaux impacts métier
5. Pistes de recommandations

Scenario 1 : une stabilisation des volumes d'emplois



Scenario 2 : une tendance à la hausse



Distinction des scénarios par secteur d'activité

Secteurs	Tendances volume	Evolutions métiers
Télécommunications	 Stabilité	Un double modèle : <ul style="list-style-type: none"> • Simplification de la relation client • Relation client ultra personnalisée
Banque et Assurance	 Légère hausse (5%)	<ul style="list-style-type: none"> • Développement du relationnel comme avantage concurrentiel • Intrication réseau physique / réseau à distance
Energie	 Légère hausse (5%)	<ul style="list-style-type: none"> • Développement du relationnel et de la vente en rebond (intensité concurrentielle accrue, développement technologique type Linky)
Transports	 Stabilité	<ul style="list-style-type: none"> • Développement des outils du multicanal en face à face • développement de l'interactivité à distance dans les lieux de vente
Distribution	 Légère hausse (5%)	<ul style="list-style-type: none"> • Développement de la relation client comme avantage concurrentiel dans le e commerce comme dans les réseaux traditionnels
Public	 Stabilité	<ul style="list-style-type: none"> • Développement de l'orientation usagers

AGENDA



1. Rappels du contexte et de la méthodologie de l'étude
2. Synthèse des enjeux de la filière dans les années à venir
3. Les scénarios d'évolutions prospectifs
4. Synthèse des principaux impacts métier
5. Pistes de recommandations

Présentation des métiers de la filière relation client à distance

Vision actuelle (source : Guide des métiers)

3 FONCTIONS – 12 MÉTIERS

Conseillers clientèle

Conseiller
clientèle
Débutant

Conseiller
clientèle
Confirmé

Conseiller
clientèle
Expert

Fonction Support

Chargé de projet

Formateur

Chargé de
planification et
statistiques

Technicien
informatique et
CRM

Fonction Pilotage

Superviseur

Chef de plateau

Responsable
centre de contact

Directeur de la
relation client

Responsable de
la formation

Responsable
qualité

Responsable
planification et
statistiques

Chef de projet
informatique et
CRM

Principales tendances touchant l'activité des conseillers clientèle

UNE HAUSSE DU NIVEAU D'EXIGENCE ENVERS LES CONSEILLERS CLIENTÈLES SUR LES SAVOIRS DE BASE

- Compétences relationnelles à l'oral et à l'écrit, à distance et en face à face
- Adaptabilité aux évolutions des orientations relationnelles de l'entreprise, des technologies, de l'offre proposée,...
- Une nécessaire parfaite connaissance des produits et services de l'entreprise et de la concurrence (vente en rebond)
- Une bonne connaissance des valeurs de la marque afin qu'ils en soient les ambassadeurs

UN MÉTIER RECENTRÉ SUR LA QUALITÉ DE SERVICE ET SERVICE APPORTÉ AU CLIENT

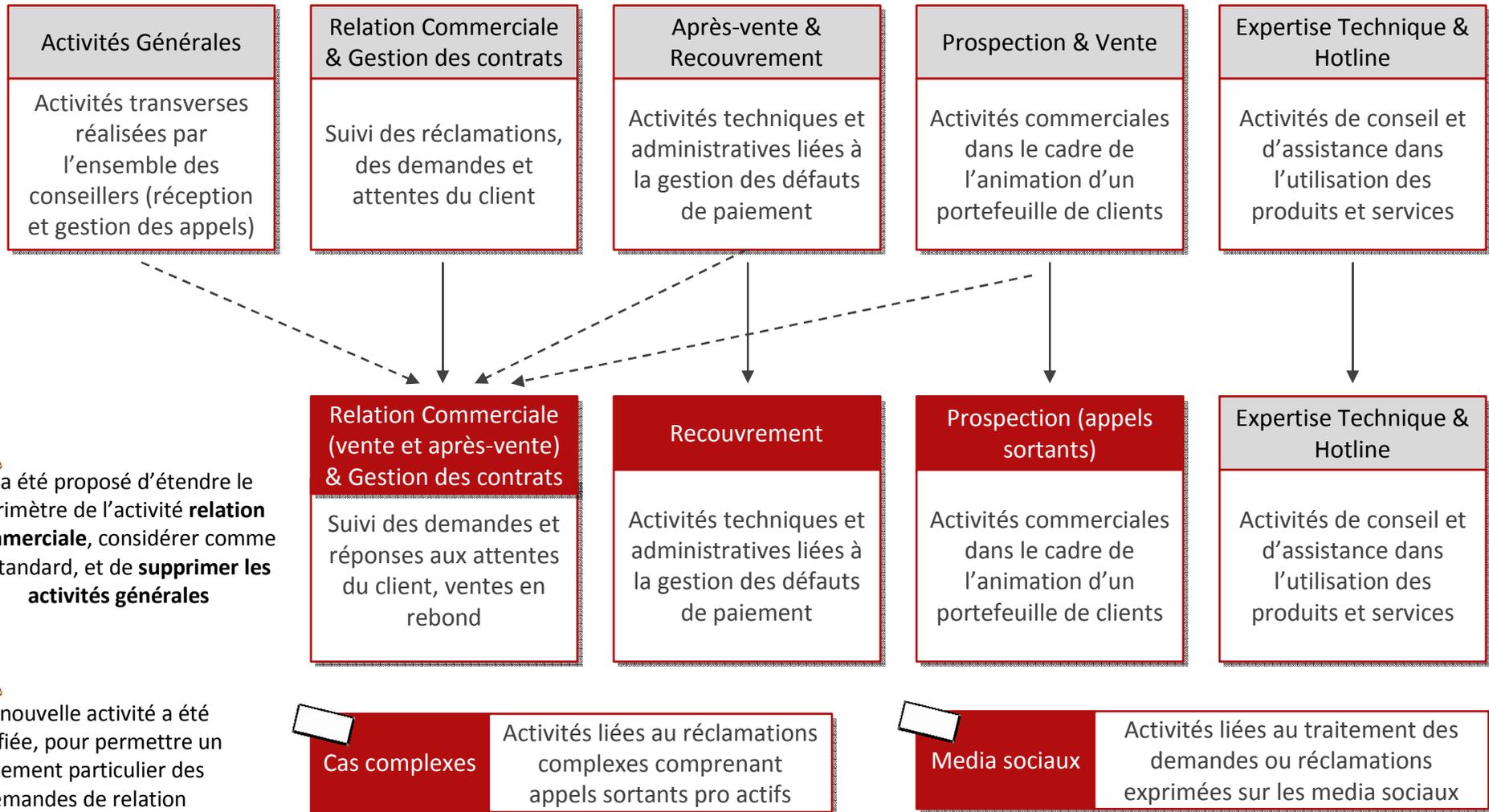
- Pour l'entreprise comme pour le client, la valeur ajoutée de la RC à distance réside dans le service apporté au client
- Les échanges sont personnalisés, riches et le conseiller est attentif au client pour répondre à sa demande et le fidéliser
- Les compétences relationnelles sont donc un élément clé de différenciation et primordiales dans le traitement de la demande client
- Ecoute active, personnalisation de l'entretien, gestion des émotions, sens du collectif, autonomie / responsabilité

UN DÉVELOPPEMENT DE LA SPÉCIALISATION DES CONSEILLERS CLIENTÈLES

- Des demandes client plus pointues (développement du selfcare), une exigence d'efficacité et de personnalisation
- Des motifs de spécialisation variés : média sociaux, aide en ligne, appels prospectifs, recouvrement, réclamations,...
- La construction de parcours professionnel au sein d'un centre de contacts via la spécialisation

Évolution des domaines d'activité des conseillers clientèle

Le Guide des Métiers identifie, pour les emplois de conseillers clientèles actuels 5 natures d'activités



⚠ Il a été proposé d'étendre le périmètre de l'activité **relation commerciale**, considérer comme le standard, et de **supprimer les activités générales**

⚠ Une nouvelle activité a été identifiée, pour permettre un traitement particulier des demandes de relation commerciale les plus complexes

Guide des métiers - Détails des propositions d'évolutions des compétences des CC

Compétence savoir-être – Exemple partiel

Guide des métiers

Savoir-être

FRC4 - Ecoute

- 1 Capacité à prendre en compte l'ensemble des demandes et questions du client
- 2 Capacité de reformulation des demandes et besoins du client
- 3 Capacité à adapter son comportement et ses réponses aux situations (empathie, fermeté, directivité, conseil...)

	Déb.	Conf.	Exp.
1	●	●	●
2		●	●
3			●

FRC10 - Gestion du stress

- 1 Réalise sa mission dans des situations comportant un stress limité
- 2 Met en perspective les enjeux et les situations et intervient de manière appropriée

FRC5 - Sens du client

- 1 Connaît les besoins des clients et en tient compte dans son action
- 2 Va au-delà de la demande dans un contact client ; peut initier des actions «rebond»
- 3 A un sens profond du client ; connaît les cibles en fonction de la mission / du canal (écrit, téléphone, autre...) et sait répondre aux différentes attentes

	Déb.	Conf.	Exp.
1	●	●	●
2		●	●
3			●

...

Annexe prospective

SAVOIR-ÊTRE

Evolutions constatées

CC débutant

CC confirmé

CC expert

Écoute active (général)

- 1 | Capacité à comprendre et intégrer l'ensemble des demandes et questions client
- 2 | Capacité de reformulation des demandes et besoins client
- 3 | Capacité à appréhender et solutionner les besoins clients non exprimés
- 4 | Capacité à adapter son comportement et son discours aux situations (empathie, fermeté, directivité, ...)



Gestion des émotions (général)

- 1 | Capacité à rester calme dans son cadre de travail
- 2 | Met en perspective les enjeux et les situations et intervient de manière appropriée
- 3 | Garde la capacité à prendre de bonnes décisions dans des situations de stress important et/o continu
- 3 | Détermine et propose des moyens permettant d'éviter ou de limiter le stress dans les contacts clients



Sens du service client (général)

- 1 | Apprécie résoudre les difficultés des clients pour augmenter leur satisfaction
- 2 | Capacité à créer les conditions d'un échange agréable et courtois (sans être familier)
- 2 | Capacité à proposer au client une solution satisfaisante et adaptée à son problème
- 3 | Capacité à aller au-delà de la demande du client pour initier des solutions complémentaires adaptées à sa situation personnelle



Principales tendances touchant l'activité des superviseurs

LA DÉNOMINATION CHANGE POUR AMÉLIORER L'IMAGE DU MÉTIER, ET REFLÉTER SA PLUS FORTE PROXIMITÉ VIS-À-VIS DES CONSEILLERS CLIENTÈLE : PLUTÔT QUE SUPERVISEUR, MANAGER D'ÉQUIPE.

SON RÔLE DANS L'ACCOMPAGNEMENT DE PROXIMITÉ EST CRUCIAL (RECRUTEMENT ET MONTÉE EN COMPÉTENCE)

- Le manager intervient en tant que donneur d'ordre dans le recrutement
- Lors des entretiens d'évaluation, il évalue les besoins de formation ou d'accompagnement de ses équipes et fixe à chacun les objectifs. Il est le garant opérationnel de la mise en œuvre des évolutions touchant l'exercice de l'activité de CC et leurs compétences (nouvelles offres, services,...).
- A noter que l'évaluation des conseillers clientèle ne concerne plus uniquement leur performance en regard des indicateurs du centre de contact, mais également des aspects plus qualitatifs tels le comportement, la capacité d'influence interne, etc.
- Il s'attache à animer au quotidien ses équipes et s'assurer de leur motivation

SON RÔLE DANS L'INTÉGRATION ET LA MOTIVATION DES CONSEILLERS CLIENTÈLE EST RENFORCÉ, L'ENJEU ÉTANT DE FIDÉLISER LES ÉQUIPES. LE MANAGER D'ÉQUIPE DOIT :

- S'attacher à être l'émulateur de la montée en compétence des CC
- Mettre l'accent dans l'animation des équipes et non uniquement sur le pilotage des résultats
- Se positionner comme le relais de la Direction auprès des CC (communication et explication des décisions stratégiques, information sur les résultats de son unité, ...)
- S'appuyer sur les fonctions supports dans la réalisation des différentes missions qui lui incombent et en assurer la coordination

Guide des métiers - Détails des propositions d'évolutions des compétences des superviseurs

Fondamentaux de la RC	Niveau de compet.
Conduite d'entretien	4 ▶ 3
Technique de vente sur appel entrant	4 ▶ 3
Technique de vente sur appel sortant	▶ 3
Comptabilité / recouvrement	3 ▶ 3
Ecoute Active	3 ▶ 4
Sens du service client	3 ▶ 4
Polyvalence dans la gestion des appels	3 ▶ 3
Agilité informatique	3 ▶ 3
Expression orale	4 ▶ 4
Expression écrite	2 ▶ 4
Gestion des émotions	3 ▶ 4
Connaissance de la marque	3
Connaissance produits	3
Sens du collectif	4
Autonomie	

Pilotage d'activité	Niveau de compet
Reporting / suivi d'activité	1 ▶ 1
Planification	1 ▶ 1
Gestion de projet	0 ▶ 1
Analyse et synthèse	0 ▶ 1
Rigueur	2 ▶ 2
Outils informatiques	2 ▶ 2

Animation d'équipe	Niveau de compet
Encadrement d'équipe	2 ▶ 3
Réactivité	2 ▶ 3
Leadership	1 ▶ 2
Autonomie responsabilité	2 ▶ 3
Animation de réunion	1 ▶ 2
Sens du résultat	2 ▶ 2
Droit du travail	1 ▶ 1
Communication	1 ▶ 1

Compétences support	Niveau de compet.
Droit et gestion de la formation	0 ▶ 1
Process qualité	0 ▶ 1
Techniques de communication et d'animation	1 ▶ 2
Compétences rédactionnelles	0 ▶ 1
Créativité	0 ▶ 0
Outils et méthode pédagogiques	0 ▶ 1
Techniques de la CRM	1 ▶ 1

Synthèse de l'évolution des métiers dans un centre de contacts

UNE ORGANISATION REVISITÉE DES FONCTIONS DE LA FILIÈRE

- Le guide des métiers proposait initialement une répartition des métiers selon 3 fonctions : production / pilotage / support
- Il a été recommandé en atelier d'intégrer les métiers de la fonction de pilotage dans les fonctions production et support, pour rapprocher les managers de leurs équipes

DE NOUVEAUX MÉTIERS ORIENTÉS VERS L'ANIMATION ET LA FIDÉLISATION DES CONSEILLERS CLIENTÈLE

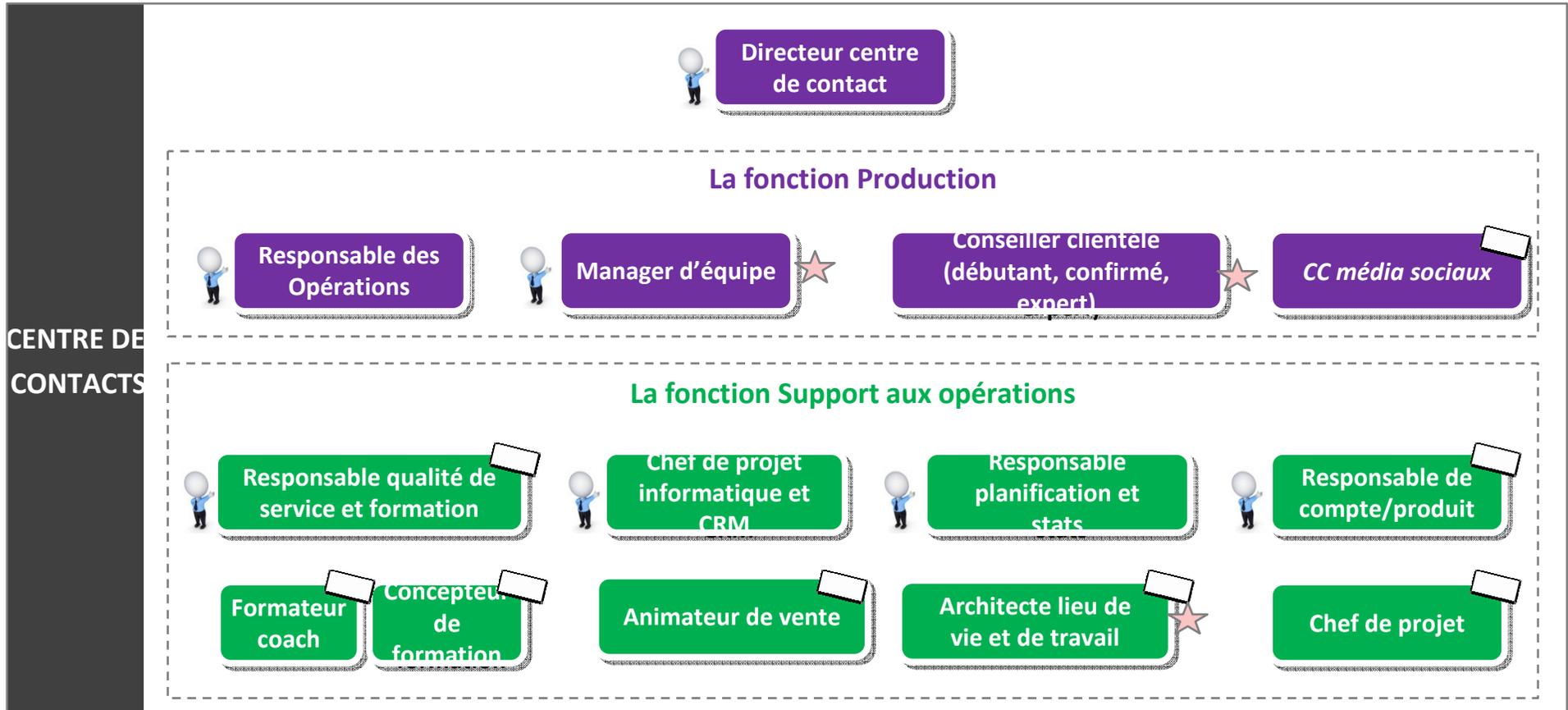
- Compte tenu des futurs enjeux de la filière et des évolutions de compétences envisagées pour les CC, de nouveaux métiers seront amenés à voir le jour : **Animateur de vente, Architecte lieu de vie et de travail, ...**
- Le métier de formateur se dissocie en **Formateur-coach** (suivi quotidien des CC) d'une part, et concepteur de formations d'autre part (mise en place des formations pour faciliter les passerelles entre deux métiers)

DES CHANGEMENTS DE DÉNOMINATION POUR MIEUX COLLER À LA RÉALITÉ DU MÉTIER

- Le changement de dénomination peut correspondre à une fusion de deux métiers, en répercussion du mode de fonctionnement constaté dans les centres de contact, mais aussi dans une logique de synergie.
 - ✓ Responsable qualité et Responsable formation deviennent **Responsable qualité de service et formation**
- D'autres changements de dénomination sont également proposés pour faire évoluer un vocabulaire jugé trop « industriel »
 - ✓ Le chef de plateau devient Responsable des Opérations
 - ✓ Le superviseur devient Manager d'équipe

Synthèse : cartographie cible

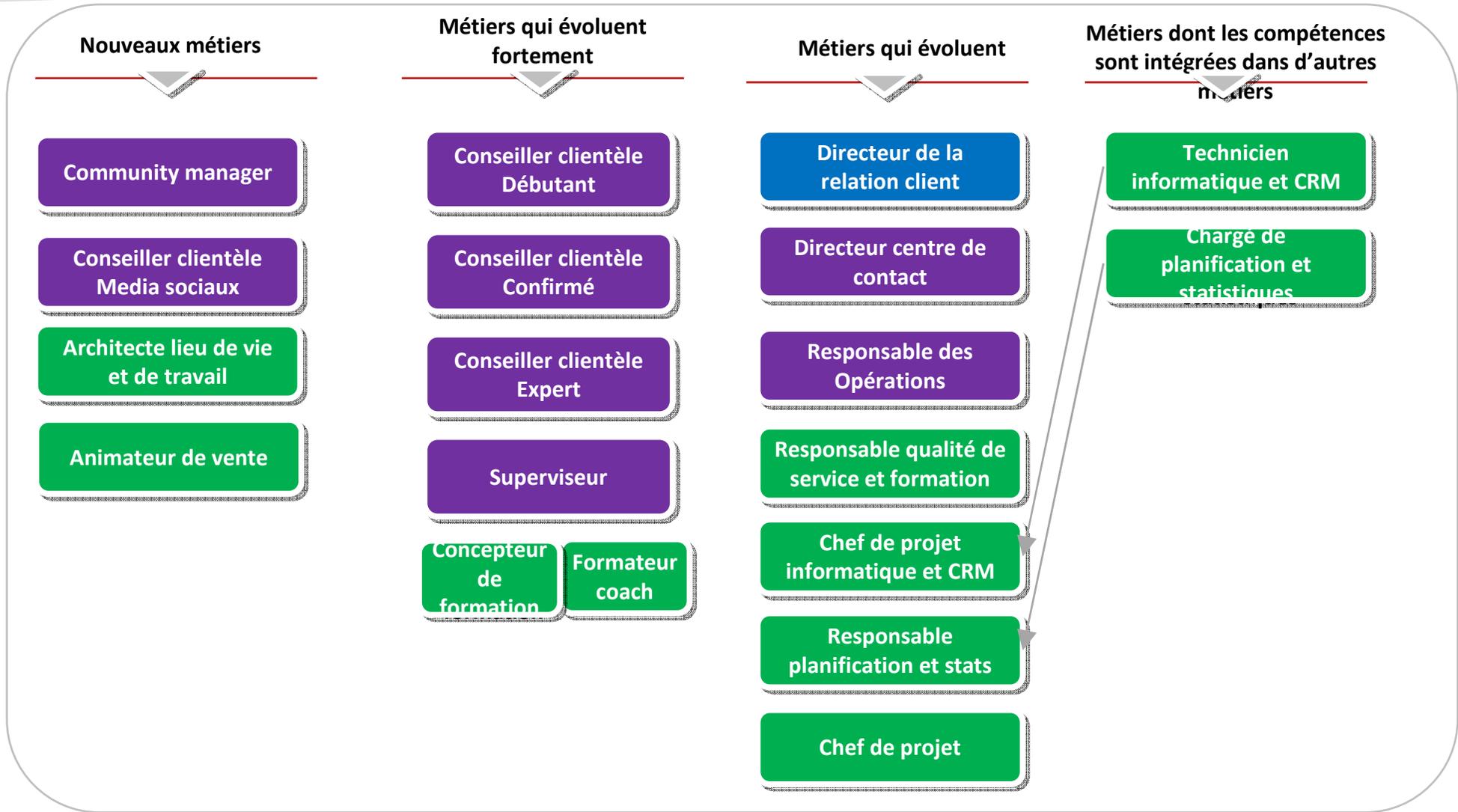
Rôle de management



★ Passerelles possibles vers le face à face

☆ Périmètre d'activité englobant le face à face

Vision globale des évolutions macros des métiers



AGENDA



1. Rappels du contexte et de la méthodologie de l'étude
2. Synthèse des enjeux de la filière dans les années à venir
3. Les scénarios d'évolutions prospectifs
4. Synthèse des principaux impacts métier
5. Pistes de recommandations

Quelques constats

- **La filière relation client a un rôle d'importance dans le paysage de l'emploi en France notamment du fait des volumes d'emplois concernés et de son rôle d'intégrateur social. Mais elle est très éclatée, composée d'acteurs aux enjeux hétérogènes et n'a pas de structure intégratrice des besoins entreprises / réalité marché clairement identifié.**
 - Elle est répartie entre de multiples secteurs d'activité aux dynamismes économiques variés.
 - Prestataires et donneurs d'ordre peuvent avoir des priorités divergentes.
 - Elle est géographiquement dispersée sur le territoire.
- **La filière relation client véhicule une image souvent négative relayée par les médias. Son attractivité est faible auprès des demandeurs d'emplois :**
 - Elle doit démontrer sa capacité à proposer des parcours professionnels au sein de l'entreprise. Les conditions de travail sont perçues comme difficiles, avec de faibles progressions salariales. Il n'y a pas/peu de mobilité intersectorielle.
 - Les prescripteurs de l'emploi sont peu promoteurs de la filière
- **La croissance ininterrompue de la filière n'est plus garantie dans le futur. Elle doit faire face à des évolutions de fond en termes de compétence pour démontrer sa valeur ajoutée dans un environnement en crise et concurrentiel.**
 - Les compétences relationnelles sont devenue clés , ce qui bouleverse le contenu des postes de l'ensemble de la filière, en particulier celles des conseillers client et des superviseurs.
 - Le à distance et le face à face sont de plus en plus étroitement associés avec une priorité : le service client
 - De nouveaux emplois sont en train d'apparaître pour répondre à ces évolutions

Des pistes de recommandations

Des actions pour coordonner les acteurs de la filière :

- Proposition de mise en place d'une instance de coordination paritaire associant les différents partenaires de l'emploi (partenaires sociaux, entreprises, prescripteurs de l'emploi) pour :
 - Coller au plus près des besoins des entreprises
 - Faire entendre auprès des entreprises la voix des salariés
 - Mettre en place des actions légitimées par l'ensemble des acteurs
- Au niveau régional, mettre en place le même type d'instance représentative pour rendre compte des réalités territoriales de l'emploi

Des actions pour améliorer l'entrée dans la filière :

- Adaptation des formations initiales aux évolutions métier :
 - Importance du relationnel, de la qualité de l'expression à renforcer dans les formations existantes
 - Formations aux nouveaux métiers
 - Nouveaux produits à développer : à titre d'exemple BTS Relation client, Bachelor Relation client, Master, module de formation continue pour les métiers du CRC autres que CC (en fonction des passerelles identifiées)
- Professionnalisation des prescripteurs de l'emploi sur la filière relation client



Des actions pour améliorer la connaissance des enjeux

- Proposition d'un espace de recherche et des outils d'observation (études, statistiques,...) qui puisse anticiper les évolutions métiers de demain

Des actions pour faciliter la mobilité :

- Mise en place de passerelles au sein de l'entreprise permettant de sortir de la filière : passage vers du face à face ou du commercial et mise en place d'actions de communication auprès des salariés
- Développement de la mobilité intersectorielle – ex : mise en place d'un CQP pour les métiers de Conseiller clientèle et Manager d'équipe