

# **RAPPORT DU GROUPE DE TRAVAIL SUR L'INDUSTRIE DE LA RELATION CLIENTÈLE**

*Présidé par M. Marc Houéry,  
Membre associé du Conseil Général des Technologies de l'Information  
Président de la Commission Consultative des Radiocommunications*

*Lundi 13 décembre 2004*

## ***Plan du rapport***

**Introduction**

**Page 3**

**Résumé**

**Page 6**

**1. L'industrie française de la relation clientèle doit mieux se structurer et mieux communiquer pour mieux faire valoir ses intérêts.**

**2. L'industrie française de la relation clientèle doit être reconnue par la qualité des ses prestations, par la certification des services et la formation des personnels.**

**3. L'industrie française de la relation clientèle doit bénéficier de plus de transparence dans la relation avec ses clients, notamment dans les domaines de la numérotation, de la tarification et des services.**

**4. L'industrie française de la relation clientèle doit bénéficier aussi d'une plus grande flexibilité de ses conditions de travail, liée à la spécificité de ses services.**

**5. L'industrie française de la relation clientèle doit conquérir de nouveaux marchés grâce à l'émergence de nouveaux services aux clients.**

**Conclusion**

**Page 26**

**Annexes**

Annexe 1. Lettre de mission.

Annexe 2. Liste des membres du groupe de travail.

Annexe 3. Structuration de la profession.

Annexe 4. Recherche et Développement dans les services de la relation client.

Annexe 5. Compétitivité des territoires.

Annexe 6. Flexibilité.

Annexe 7. Nomenclature ART des numéros spéciaux.

## *Introduction*

Suite à la réunion de concertation avec les professionnels organisée à Bercy le 11 octobre 2004, Patrick Devedjian, ministre délégué à l'Industrie, a décidé la création d'un groupe de travail sur l'industrie de la relation clientèle, associant l'ensemble des représentants du secteur.

La mission confiée à ce groupe de travail, placé sous la présidence de M. Marc Houéry, vise à proposer un plan d'actions afin de :

- favoriser une meilleure transparence dans la relation client ;
- permettre une plus grande reconnaissance des services produits dans les centres de relation clientèle, notamment par la certification et la normalisation des produits ;
- susciter un accroissement de la compétitivité des entreprises du secteur, par des mesures concrètes, notamment dans le domaine de la numérotation téléphonique, des conditions de travail et de la formation.

Le groupe de travail, constitué sous la présidence de M. Marc Houéry, a rassemblé l'ensemble des professionnels concernés, en associant :

- des représentants de grandes entreprises intégrant leurs propres centres d'appel : Crédit du Nord, Caisse d'épargne, Club Med, Free, *Bouygues Telecom, France Télécom, Cegetel, La Redoute, Canal +, etc ..*),
- des représentants des prestataires de services spécialisés dans la sous - traitance de ce type de services (« outsourcers ») : Intra-call center, Téléperformance, Acticall, *PhoneMarketing, Coriolis, Phone House Service,*
- des représentants des opérateurs de télécommunications,
- des représentants des collectivités locales,
- les principales organisations professionnelles actives dans le secteur (AFRC, FEVAD, SMT, AFA, AFORST).

L' Annexe 2 fournit la liste exhaustive des membres du groupe de travail.

Le groupe de travail tient également à remercier MM François MARTEL et Antoine DUMAS (ACEMIS), M. Bruno MASSIET DU BIEST et M. Jean-Luc ARCHAMBAULT (Télé 2), MM J.Rousseau et J.Louesdon de l' ART, pour leurs contributions utiles aux travaux.

Le groupe de travail s'est réuni à quatre reprises, les 8, 16, 23 et 20 novembre 2004.

Le groupe de travail s'est tout d'abord accordé sur sept constats :

1. **L'industrie de la relation clientèle représente un important gisement de croissance et d'emplois en France.** La comparaison avec le Royaume-Uni ou l'Allemagne démontre que ce potentiel est largement inexploité. A conditions de développement égales, c'est 100.000 à 200.000 emplois qui pourraient être créés en France dans ce secteur en trois années.
2. Le développement de l'industrie de la relation clientèle fait face en France à un certain nombre de **freins d'ordre institutionnel et économique**. En particulier, la France ne dispose pas d'une culture suffisante du service à la personne et de la relation clientèle. Le nombre des entreprises qui accompagnent leurs produits d'un service d'assistance téléphonique gratuit y apparaît nettement plus faible qu'aux Etats-Unis, en Angleterre ou en Allemagne.
3. L'industrie de la relation clientèle n'est **pas suffisamment structurée**. La consultation lancée en août 2004 sur le projet d'arrêté imposant la localisation géographique des centres d'appel a démontré la difficulté à déterminer les interlocuteurs représentatifs de la profession. Plusieurs associations existent, sans que l'une seule d'entre elles soit acceptée par tous comme représentant l'ensemble de la profession. La coexistence d'intégrateurs et de sous-traitants, qui n'est pas une spécificité de l'industrie de la relation clientèle, y est cependant particulièrement marquée. Elle n'est donc pas en bonne position pour être identifiée comme véritable secteur et bien faire valoir la prise en compte de ses droits et ses problèmes dans la politique industrielle.
4. L'industrie de la relation clientèle n'est **pas suffisamment reconnue**. Ses métiers sont souvent présentés comme précaires - alors que la grande majorité de ses emplois sont en contrat à durée indéterminée -, et ne nécessitant pas de formation particulière - alors précisément qu'un service de relation clientèle à valeur ajoutée exige une solide qualification -. L'industrie de la relation clientèle n'aura d'avenir en France que si la qualité du service de relation clientèle est réellement reconnue. La localisation des centres d'appels ne constitue pas le principal élément de reconnaissance de la qualité. Le groupe de travail s'est concentré sur les véritables déterminants de la qualité de la relation client, que sont la normalisation, la certification, la formation.
5. L'industrie de la relation clientèle fait effectivement face à des **problèmes de transparence**, qui ne se limitent pas à la seule localisation géographique des centres d'appels, comme la transparence de la numérotation, de la tarification, ou des services.
6. L'industrie de la relation clientèle fait face à des problèmes spécifiques de développement, liés à la nature de son activité, sept jours sur sept et 24 heures sur 24. La **flexibilité** nécessaire à cette activité la rend en effet particulièrement sensible aux délocalisations.
7. L'industrie de la relation clientèle pourrait bénéficier du développement de **nouveaux services aux clients** et de nouveaux marchés qui prospèrent déjà dans d'autres pays développés.

A l'issue de ses travaux, le groupe de travail a conclu que la France pourrait pleinement développer le potentiel de croissance et d'emplois de son industrie de la relation clientèle si plusieurs conditions sont réunies :

1. L'industrie française de la relation clientèle doit **mieux se structurer et mieux communiquer** pour mieux faire valoir ses intérêts y compris auprès des pouvoirs publics et des instances européennes.
2. L'industrie française de la relation clientèle doit **être reconnue par la qualité des prestations**, la certification des services et la formation des personnels.
3. L'industrie française de la relation clientèle doit bénéficier de **plus de transparence dans la relation avec les clients**, notamment dans les domaines de la numérotation, de la tarification et des services.
4. L'industrie française de la relation clientèle doit bénéficier d'une **plus grande flexibilité de ses conditions de travail**, liée à la spécificité de ses services.
5. L'industrie française de la relation clientèle doit **conquérir de nouveaux marchés** grâce à l'émergence de nouveaux services aux clients.

## *Résumé*

Les travaux du groupe de travail permettent de mettre en évidence que les principaux freins au développement du secteur des centres de relation client en France relèvent essentiellement de trois domaines :

### 1. Déficit d'image et d'organisation.

Le secteur souffre d'une image dégradée parmi l'ensemble de ses interlocuteurs : clients, salariés, postulants à l'emploi. La rémanence de cette mauvaise image, en dépit des actions déjà engagées par la profession sur le sujet, a des effets directs sur les performances économiques du secteur :

- la filière ne parvient pas à combler ses besoins en ressources ;
- la demande des consommateurs continue d'être bridée par des réflexes de défiance et des insatisfactions ;
- les outils de professionnalisme existent (Norme AFNOR, Code de déontologie) mais restent insuffisamment valorisés ;
- le caractère transversal et fortement diversifié du métier rend difficile la constitution d'une représentation efficace des intérêts stratégiques du secteur auprès des pouvoirs publics

### 2. Opacité des numéros et des tarifs.

Le modèle économique du secteur reste tributaire d'un certain nombre de choix tarifaires historiques qui pèsent sur le développement : le mode du tarif « tout compris » (intégrant à la fois la composante coût du transport et la composante coût du service fourni), les règles de la « facturation pour compte de tiers », la grande complexité et opacité de la nomenclature des numéros spéciaux sont autant de facteurs d'entraves au positionnement économique et commercial durable de la profession.

### 3. Règles du droit du travail inadaptées.

Le secteur des centres de relation client se caractérise par trois données structurantes :

- le capital humain représente plus de 70 % des coûts de la filière ;
- la demande du marché requiert un service continu sept jours sur sept, 24 heures sur 24.
- Les cycles sont soumis à une forte volatilité des volumes.

Face à ces impératifs, l'application indifférenciée des règles d'ordre public du droit du travail contraint une grande partie des acteurs à fonctionner sur des solutions approximatives, génératrices de forte insécurité, voire contre-productives.

Face à ces constats, le groupe de travail privilégie une approche basée avant tout sur la responsabilisation des acteurs professionnels, méthode seule à même -de son point de vue- d'élaborer les réponses pertinentes et ciblées, comme l'illustre le succès rencontré par ce type de mobilisation dans le secteur apparenté des minimessages ( SMS).

A la lumière de cette orientation, le groupe de travail appelle l'ensemble des intervenants professionnels à se saisir au plus vite et de façon suivie des sujets (outils qualité de la profession, cahier des charges sur le plan de numérotation, signalétique commerciale des numéros spéciaux, structuration et communication de la filière) pour lesquels la mobilisation des acteurs constitue un préalable impératif à toute voie de progrès dans ces domaines.

Le groupe de travail appelle les autorités publiques à accompagner les conditions d'expansion du secteur par trois types de mesures spécifiques :

1. Soutien public à l'émergence d'un réseau de compétitivité « centres de relation client » en France, propre à renforcer l'attractivité du territoire et du secteur ;
2. Examen par les instances compétentes de régulation des conditions et structures tarifaires adaptées au profil économique du secteur ;
3. Adaptation des règles du droit du travail.

Pour conclure, le groupe de travail estime indispensable d'asseoir l'avenir du secteur des centres d'appel en France sur la compétitivité de services et de profils professionnels à forte valeur ajoutée et à forte technicité.

## **1. L'industrie française de la relation clientèle doit mieux se structurer et mieux communiquer pour mieux faire valoir ses intérêts.**

### **1.1. Mieux structurer la profession**

Le groupe de travail souhaite que la relation clientèle soit reconnue comme une industrie à part entière. Les services apportent une contribution de plus en plus importante à la croissance et à l'emploi en France. La part des services dans le produit intérieur brut croît avec le niveau de développement des économies. Le groupe de travail souhaite que les industries produisant des services fassent l'objet de la même attention que les industries produisant des biens. Il se félicite que le Ministère délégué à l'Industrie s'engage activement dans le soutien à l'industrie des services.

Les 210.000 téléconseillers recensés en France en 2004, les superviseurs, les managers, qui travaillent dans la multitude de centres de relation client, qu'ils soient intégrés à des organisations ou centres prestataires de service, sont actuellement **rattachés à plus de 300 conventions collectives**, avec une multitude de contrats de travail, et ne bénéficient pas d'une reconnaissance de leur expérience acquise dans un centre.

L'absence d'instance représentative du secteur de la relation clientèle a longtemps privé les pouvoirs publics de véritable interlocuteur. En l'absence d'un tel interlocuteur, les intérêts de cette industrie n'ont pas pu être suffisamment exprimés et compris, donc pris en compte .

Le groupe de travail s'est accordé sur une première proposition :

- **Structurer le secteur de la relation clientèle autour des deux organisations représentatives qui existent d'ores et déjà et tentent d'organiser cette industrie en filière industrielle :**
  - Soutenir une fédération regroupant tous les acteurs: l'AFRC association chargée de défendre et promouvoir les métiers de la relation client.
  - Développer le syndicat des prestataires, le SMT (Syndicat du Marketing Téléphonique) qui défend les intérêts des prestataires de centre de relation client et a pour objectif principal la négociation de la convention collective des prestataires de service.

Créée en 1998, l'Association Française des Centres de Relation Clientèle a pour vocation première de faire connaître, reconnaître et promouvoir les métiers de la relation client auprès du grand public, des différents acteurs susceptibles de peser sur l'évolution du tissu économique et social (politiques, institutions diverses, décideurs, chefs d'entreprise, journalistes ...), mais aussi auprès des acteurs susceptibles d'intervenir dans le développement de l'activité des centres de contacts et des métiers de la relation client (fournisseurs d'infrastructures et de services, collectivités locales, formateurs et recruteurs...).

En 2004, l'AFRC regroupe 350 membres, soit plus de 200.000 emplois, et des organisations comme :

- des agences de travail temporaire
- des collectivités locales
- des constructeurs, fournisseurs de solutions logicielles
- des conseils, chasseurs de têtes, instituts de formation
- des prestataires de centres d'appels ou outsourceurs comme Arvato, Sitel, Acticall, Intelya, Clientlogic, Intra Call Center, ELaser, Transcom,...
- des centres d'appels intégrés comme :
  - o Pour le secteur des télécommunications : Le 9, Cegetel Services, Bouygues Telecom, SFR, France Telecom, Orange, EMessage Radiomessagerie, CMC/Phone House (Communication de Mobiles Cellulaires), Coriolis, Débitel, et les fournisseurs de services internet, Wanadoo, Tiscali, Free,...
  - o Pour le secteur bancaire et des assurances : la Société Générale, Abbey National, Crédit du Nord, Egg, Cortal, Finaref, Prévoyance bancaire, la Diac, le Comptoir des Entrepreneurs, Crédit Agricole, Crédit Lyonnais, AXA, MAAF, AVIVA, Groupama, CNP, Mondial Assistance,...
  - o Pour les entreprises de vente à distance : La Redoute, France Loisirs, Home shopping Service, La Maison de Valérie, JM Bruneau, Lyreco, Raja, Senior et Cie, Pressel (groupe JPG), Yves Rocher, Quelle,
  - o Pour les constructeurs informatiques et sociétés de services informatiques : Dell, Ima Technologies, HP, Xerox, Microsoft, Osiatiss,...
  - o Pour les services publics : RATP, CNAM, EDF, La Poste, Drogue Info Services, CAF, SNCF,...
  - o Pour la grande distribution : Carrefour, IKEA, Norauto,
  - o Pour le transport et la livraison : Taxis Bleus, DHL, TNT, Chronopost,
  - o Pour les médias : Canal +, NOOS, France Télévision, TPS,...
  - o Pour le tourisme : Accor, Club Med, Vacances Bleues,...

Créé en 1978, le SMT est le Syndicat historique de la profession du Marketing Téléphonique et des centres d'appels. En 25 années d'existence le SMT a évolué pour devenir aujourd'hui un des acteurs majeurs de la Relation Client à Distance. Sa nouvelle dénomination « Syndicat du Marketing Téléphonique des Centres d'appels et des Médias électroniques » traduit cette évolution destinée à fédérer toutes les entreprises qui ont à cœur de transmettre une éthique et une déontologie propres à satisfaire les demandes de plus en plus pointues du marché de la Relation Client à distance.

Le SMT développe une activité importante d'interventions et de négociations sur des questions telles que la réglementation de la vente par téléphone et des contrats négociés à distance et prend part aujourd'hui de manière active à la conduite des négociations de la Convention Collective des Prestataires de Service.

A la suite de l'adhésion du SMT à la convention collective nationale des prestataires de service dans le domaine du secteur tertiaire, cette convention est applicable depuis 2001 à l'ensemble des entreprises, ayant pour activité principale le Marketing téléphonique ou la gestion d'appels en qualité de centre d'appels.

Le SMT regroupe aujourd'hui 3 branches d'activités rassemblant tous les prestataires qui œuvrent dans la mise en place et l'utilisation du téléphone à des fins commerciales, de marketing direct et de promotion :

- Les principales sociétés de télémarketing et cellules de télémarketing intégrées chez les annonceurs ;
- Les opérateurs Télécoms, les centres serveur Multimédias (Audiotex –Internet -Minitel) et les intégrateurs d'outils spécifiques ;
- Les centres de formation aux spécificités de la profession.

Le SMT regroupe aujourd'hui près de 70 entreprises adhérentes.

## **1.2. Mieux se fédérer autour d'un réseau national de compétitivité**

Les politiques d'aide aux entreprises sont actuellement de deux types :

- les aides ponctuelles à l'aménagement du territoire nationales, régionales ou européennes,
- les aides aux projets de recherche et développement de type industriel, nationales, régionales ou européennes.

Lors du CIADT du 14 septembre 2004, le gouvernement a lancé un nouvel outil de politique industrielle, basé sur la constitution de pôles de compétitivité. Cet instrument a pour objectif de « renforcer les spécialisations de l'industrie française, de créer les conditions favorables à l'émergence de nouvelles activités à forte visibilité internationale et par là d'améliorer l'attractivité des territoires et de lutter contre les délocalisations ».

Ces pôles se définissent comme la combinaison, sur un territoire donné, d'entreprises, de centres de formation et d'unités de recherche engagés dans une démarche partenariale destinée à dégager des synergies autour de projets communs au caractère innovant et disposant de la masse critique nécessaire pour une visibilité internationale.

Les métiers de la relation clientèle, qui sont parmi les plus exposés aux menaces de délocalisation comme l'a démontré l'actualité récente, et qui depuis plusieurs années ont accomplis d'importants efforts pour mettre en place des formations visant à faire reconnaître de vrais métiers et des possibilités d'évolution de carrière et des travaux de recherche sur les usages, le management dans les centres d'appels, et les nouveaux services, ne peuvent bénéficier de ce nouvel outil car ils ne répondent pas au critère de « l'unité territoriale ».

Parfaitement recevable pour les industries productrices de biens, cette exigence d'unité de lieu est moins évidente pour les industries productrices de services pouvant être rendus à distance, par des moyens de télécommunications qui abolissent la notion d'espace. Les mouvements de délocalisations offshore nous le rappellent précisément.

Imposer une unité territoriale serait dans ce secteur contre-productif car un bassin d'emploi, qui admettrait l'hyper spécialisation sur un thème unique verrait donc l'implantation de centres de relation clients de même nature, où les métiers exercés seraient très proches pour ne pas dire semblables. Ce serait alors un facteur important de turn-over, les entreprises

récemment implantées « chassant » les salariés des centres d'appels déjà en place et déstabilisant ces dernières. Le corollaire étant un renchérissement des coûts de main d'œuvre, en raison de la hausse des salaires proposés par les nouveaux entrants et des coûts additionnels de recrutement, de formation et de moindre performance pour les entreprises ayant vu partir des salariés expérimentés à la concurrence. L'expérience de Dublin, misant sur le multilinguisme en « important » par charters entiers des français, italiens, flamands, allemands, etc. pour ouvrir des centres d'appels paneuropéens, a précisément connu cette dérive.

Il apparaît ainsi que la stratégie des pôles de compétitivité peut être adaptée aux industries productrices de biens mais l'est beaucoup moins aux industries productrices de services, tout particulièrement aux nouveaux services de communication électronique.

Le groupe de travail formule donc la proposition suivante :

- **Définir un réseau de compétitivité français « centres de relation clientèle »** comme la combinaison d'entreprises, de centres de formation et d'unités de recherche, agissant en réseau sur une vingtaine de bassins d'emploi dont les acteurs locaux (collectivités locales, agences de développement) ont participé pro activement au développement et à la professionnalisation des métiers de la relation clients. Chacune des entités du réseau se spécialisera sur un thème en fonction de son paysage économique en axant le travail de recherche par exemple dans l'intégration fine du centre d'appels dans la *supply chain*, ou encore en explorant là la performance apportée par le centre de contact à la relation administration ou collectivité avec le citoyen

Ce réseau s'engagerait dans une démarche partenariale autour de projets communs innovants, visant à faire progresser la performance de la fonction relation clients au sein des entreprises de tous secteurs : VPC, banque, assurance, média, logistique, loisirs, voyages, agroalimentaire, santé, énergie, administration, etc. Cette notion de performance devant être comprise sur les aspects économique, technologique, organisationnel et humain.

Si les actions de recherche et l'acquisition du résultat par des organismes de formation seront localisées sur des bassins d'emploi de spécialisation correspondant au thème du projet innovant, les entreprises partenaires dudit projet pourraient être indifféremment localisées dans les villes du réseau. Ceci afin d'éviter le piège de l'hyper spécialisation d'un territoire et a contrario, encourager la mixité de centres de relation clientèle ayant des « couches métiers » diversifiées.

La visibilité internationale sera de facto liée à la nature et qualité du réseau de territoires.

Les mesures adoptées en faveur des pôles de compétitivité industriels (réductions d'impôts, exonération de charges sociales, aides à des projets innovants) pourraient être étendues à ce réseau de compétitivité français « centres de relation clients », dont le modèle pourrait être repris par d'autres types de service.

### 1.3. Mieux communiquer

Il existe un important déficit d'image dans le secteur des centres de relation client. L'ensemble des publics concernés (consommateurs, étudiants, salariés) ont une mauvaise opinion des services clients, alors que ce secteur comporte un potentiel de création d'emplois important (au moins 100.000 postes sur 3 ans).

Afin de faire face au problème d'image véhiculé par les centres d'appels en France, le groupe de travail propose :

- Un meilleur affichage, par l'ensemble des acteurs, de l'objectif central réaffirmé par le Ministre délégué à l'Industrie : favoriser la création d'emplois durables et qualifiés en France dans ce secteur.
- Le lancement d'une campagne annuelle de communication, avec des messages positifs :
  - Les emplois créés correspondent à de vrais métiers qui doivent s'apprendre via des formations ;
  - Ces emplois permettent une évolution de carrière réelle (dans la branche ou transversalement) ;
  - Ces emplois sont principalement (à 85%) des POSTES de niveau 1 (téléconseiller/chargé de clientèle...), de niveau 2 (superviseurs) pour le reste, et nécessitent 1 ou 2 grands « socles » de compétences.
- La création d'outils de communication :
  - Site WEB ;
  - Plaquette sur les métiers.
- Des actions de sensibilisation auprès de nouveaux clients potentiels : administrations, PME, collectivités locales en utilisant les relais institutionnels et professionnels en mettant en valeur les services mis en place par le MINEFI et la Fonction publique (Impôts, service public)
- Une intensification des événements promotionnels et une meilleure utilisation des événements existants :
  - journée des métiers de la relation client organisée par l'AFRC, ADIA et le SeCA ;
  - salon SeCA ;
  - trophées des meilleurs centres de contacts remis lors du SeCA ;
- Une campagne d'information sur les métiers de la relation clientèle en direction des élèves des collèges et lycées, ainsi que des personnels des centres d'information et d'orientation de l'éducation nationale, en valorisant en particulier l'image technologique et relationnelle des plate-formes ;
- La mise en place de "corners" dédiés aux métiers de la relation client dans les maisons de l'emploi. Elles pourraient s'appuyer sur des matériaux de communication adaptés (Plaquettes, mini-film sur CD,) et devraient s'inscrire dans une politique continue et durable de communication.

## **2. L'industrie française de la relation clientèle doit être reconnue par la qualité de ses prestations et par la certification de ses services.**

La reconnaissance et l'amélioration de la qualité de prestation constituent des moyens privilégiés de lutte contre les délocalisations et de promotion de l'emploi en France.

Le projet d'arrêté portant obligation de localisation des centres d'appels était légitime dans son objectif de mieux reconnaître la prestation d'origine française. Mais le groupe de travail a préféré mettre l'accent sur la promotion et la qualité des services rendus depuis la France plutôt qu'encourir le risque d'une mise à l'index des centres situés à l'étranger. Des moyens particulièrement efficaces d'obtenir une telle reconnaissance existent, comme la normalisation et la certification.

La normalisation et l'assurance qualité sont des outils puissants pour répondre à plusieurs des objectifs fixés au groupe de travail :

- rendre la relation consommateur - centre de relation client plus transparente ;
- aboutir à une meilleure reconnaissance des services fournis par les centres de relation client par le biais de leur certification ;
- rendre la relation donneurs d'ordres - sous-traitants plus confiante et plus durable.

La normalisation est en effet la seule à même de fournir un référentiel public et commun aux consommateurs, aux salariés, aux entreprises, sur la base duquel ces dernières peuvent prendre des engagements opérationnels.

Quant aux démarches de qualité totale, elles visent à assurer la prospérité et la pérennité de l'entreprise grâce à la satisfaction et à la fidélisation de ses clients et de ses partenaires. Normalisation et assurance qualité sont aussi de nature à remédier au déficit d'image dont souffre la profession, dans un environnement de plus en plus concurrentiel.

Dans ce domaine, **le groupe de travail a constaté qu'il existait d'ores et déjà un règlement de certification AFNOR (NF345)**, qui s'inscrit dans une démarche de qualité totale dont la satisfaction du client fait partie intégrante.

Le règlement de certification AFNOR NF345 applicable aux centres de relation client, s'inscrit dans le cadre de la certification des services et des produits autres qu'alimentaires prévue dans les articles L. 115-27 à L. 115-33 et R. 115-1 à R. 115-12 du code de la consommation. **La marque NF Service** délivrée à l'issue du processus de certification NF 345 atteste la conformité des entités certifiées à des normes et à des documents définissant les critères du service établis par l'ensemble des acteurs de la filière (professionnels, utilisateurs, prescripteurs).

Plus précisément, la marque NF Service atteste que l'entité certifiée se conforme :

- aux caractéristiques fixées par la norme NF X 50-798 qui portent notamment sur les modalités d'accès au service (information préalable du client sur les numéros d'appel, sur les tarifs, etc.), sur la prise en charge du contact, sur le traitement de la demande, sur la conclusion du contact, sur la gestion des réclamations, sur la gestion des recours et sur la mesure du niveau de satisfaction du client ;

- aux engagements fixés dans la partie 2 du règlement NF 345 qui portent notamment sur la qualité, la confidentialité, les indicateurs de performance, la maîtrise des sous-traitants, la gestion de la documentation qualité, l'évaluation de la qualité de service, la gestion des réclamations clients et l'évaluation de la satisfaction client ;
- aux réglementations en vigueur, notamment en matière de protection des données, ainsi qu'à celles applicable au secteur des CRC.

La norme NF X 50-798 et la certification NF 345 couvrent donc de façon très complète les relations entre clients et centres d'appels, que ceux-ci soient internalisés ou externalisés.

La certification NF 345 s'applique aussi bien à des entreprises dans leur ensemble dont la relation client est l'activité principale (cas des sous - traitants) qu'à des entités internes à des entreprises, pourvu qu'elles soient clairement identifiables du point de vue organisationnel (cas des centres de relation client internalisés). La certification NF 345 est donc applicable à l'ensemble du secteur de la relation client.

**L'AFNOR a achevé ses travaux de formalisation en mars 2004. Depuis cette date, un certain nombre d'entreprises ont entamé une démarche visant à obtenir cette certification et les instructions sont en cours à l'AFNOR.**

Le groupe de travail recommande en conséquence :

- de communiquer plus largement sur l'existence de la certification NF 345 et de la norme NF X 50-798 et des engagements qu'elles impliquent pour les centres de relation clientèle ;
- de promouvoir l'utilisation de la norme NF Services ou toute autre norme de certification reconnue ;
- d'inviter les entreprises disposant de centres de relation clientèle à les faire certifier ;
- d'encourager les entreprises, les administrations et les services publics qui achètent des prestations externes à exiger de leurs fournisseurs la certification NF Services, dans le respect des règles de concurrence ;
- d'inviter les entreprises à placer leurs efforts en matière de normalisation dans le contexte plus global des références internationales disponibles.

Un code de déontologie a d'ores et déjà été approuvé par la Commission nationale informatique et libertés (CNIL). Ce code permet aux entreprises qui l'appliquent d'exercer leur activité avec toutes les garanties souhaitables en termes de respect de la législation et de la réglementation, de qualité du service rendu et de respect des bonnes pratiques. Le code de déontologie le fait en apportant des réponses claires à des questions classiques (A-t-on le droit d'écouter les téléconseillers ? A-t-on le droit de les enregistrer ? Faut-il les en prévenir ? Combien de temps les bandes peuvent-elles être conservées ? Quels fichiers de prospection est-il préférable d'utiliser ?). Il est organisé autour de six axes :

- droit des clients à l'accès et à la rectification des données les concernant ;
- contacts sortants et entrants ;

- conditions de sécurité et de confidentialité ;
- conditions d'enregistrement des transactions financières ;
- information du personnel sur les dispositifs de contrôle de son activité ;
- mécanismes de collecte des données dans le cadre de centres de contact multimédia (sites web).

Le code de déontologie propose également un certain de nombre de formules relatives à la manière d'informer le client de ses droits.

Le groupe de travail recommande :

- de communiquer plus largement sur l'existence de ce code de déontologie et des garanties qu'il offre tant aux clients qu'aux salariés des centres de relation clientèle ;
- d'inviter les centres de relation clientèle à appliquer ou à s'inspirer de ce code de déontologie.
- compte tenu de l'évolution récente des pouvoirs de la CNIL introduite par la loi n° 2004-801 du 6 août 2004 relative à la protection des personnes physiques à l'égard des traitements de données à caractère personnel et modifiant la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés, de soumettre ce code de déontologie à la nouvelle procédure d'approbation formelle par la CNIL prévue par l'article 11, 3°, de la loi n° 78-17 modifiée.

Le groupe de travail se félicite par ailleurs des réflexions actuellement engagées par le Ministère chargé de l'Emploi au sujet d'un « label social » de la profession. Ce projet de label social est parfaitement cohérent avec ses propres travaux.

### **3. L'industrie française de la relation clientèle doit bénéficier de plus de transparence dans la relation avec les clients, notamment dans les domaines de la numérotation, de la tarification et des services.**

Le groupe de travail a tout d'abord constaté que la législation tant nationale qu'européenne relative à la protection des consommateurs s'est fortement développée depuis une trentaine d'années, au point de devenir foisonnante voire, dans certains cas, contradictoire. La conjugaison des dispositions du code de commerce, du code de la consommation et du code monétaire et financier, est souvent particulièrement complexe.

Ceci est particulièrement vrai dans le domaine de la banque et des assurances où la loi n°2003-706 du 1<sup>er</sup> août 2003 de sécurité financière, la loi n° 2004-575 du 21 juin 2004 pour la confiance dans l'économie numérique, et leurs décrets d'application, créent une confusion inévitable chez le consommateur.

La transposition du droit européen en droit national ne contribue d'ailleurs pas à simplifier le problème. Il paraît donc utile et nécessaire de rassembler cette information, ainsi que celle relative aux principes généraux de tarification sous une forme synthétique et aisément accessible.

En matière de transparence, le groupe de travail recommande tout d'abord :

- une harmonisation des textes législatifs et réglementaires en vigueur dans le domaine de la vente à distance et du démarchage ;
- la création d'un site web destiné à informer les clients de leurs droits et des principes généraux de tarification des appels.

**Le groupe de travail considère ensuite qu'un important effort de transparence est à accomplir dans les domaines de la tarification et de la numérotation.**

Il existe trois sortes de numéros spéciaux de forme 08XX, tous ouverts à la concurrence :

- Les numéros « libres d'appel » sont gratuits pour l'appelant et payés par l'appelé, pour un appel depuis un terminal fixe. Ces numéros sont proposés par 48% des centres de relation clientèle ;
- Les numéros « à coûts partagés » sont pris en charge à la fois par l'appelant et par l'appelé. Ces numéros sont proposés par 55 % des centres de relation clientèle ;
- Les numéros « à revenus partagés » sont payés par l'appelant, avec rémunération de l'appelé par l'opérateur télécoms. Ces numéros sont proposés par 23% des centres de relation clientèle. (source : Cesmo 2003).

Une grille indicative des classes de numérotation et des paliers tarifaires associés est jointe en annexe 7.

Le groupe de travail note qu'à cette première classe tarifaire en 08 s'ajoute une autre catégorie de numéros spéciaux (classe des « 3BPQ », type « 3131 », « 3939 », ou « 3102 » - service météo-) qui peuvent relever à la fois des numéros gratuits ou de numéros payants.

Le groupe de travail formule trois observations principales sur le sujet :

- Le différentiel très important du développement de la profession dans les pays anglo-saxons s'explique en partie par une offre beaucoup plus importante de numéros gratuits, correspondant à une politique marketing de l'appelé, qui ne demande pas de rémunération pour les prestations commerciales ;
- Les « paliers tarifaires » établis par l'Autorité de Régulation des Télécommunications consistent seulement en des « majorants » (tarifs « plafond »), ce qui laisse libre place, le cas échéant, pour les fournisseurs, de confectionner des offres commerciales en - dessous, voire à tarif zéro, à l'intérieur de toutes ces classes de numérotation. Cette configuration semble peu propice à la bonne lisibilité économique du barème de numérotation ;
- A ce jour, le plan de numérotation de l'ART comporte 7 paliers tarifaires dans la catégorie des services à revenu partagé. En outre, une tranche 0899PQR permet la fourniture de services sans limitation de tarifs, mais cette tranche n'est pratiquement pas utilisée en raison de la réticence des opérateurs qui ne se sentent pas suffisamment protégés par leurs conventions actuelles avec les prestataires de services contre les risques de défauts de paiement inhérents à ces facturations ou liés à des débiteurs récalcitrants. La fourchette supérieure n'offre que le seul tarif mixte à 1,35 euro ttc par appel + 0,34 euro ttc la minute. Selon l'ART elle-même, il n'existe aucun empêchement technique (et en particulier, pas de difficulté sur la ressource en numérotation) à la création de nouveaux paliers tarifaires. Les difficultés de recouvrement et les risques d'impayés expliqueraient un enthousiasme mitigé des opérateurs pour des numérotations à coût élevé.

L'ensemble des parties prenantes est unanime pour constater qu'un faisceau de facteurs rend **difficile pour le consommateur la lisibilité économique et la compréhension immédiate des tarifs qui lui seront finalement facturés pour le service téléphonique reçu**. Il convient de rappeler que l'information du consommateur, notamment sur les tarifs des services est de la responsabilité du fournisseur de services. Cette information pourrait certainement être améliorée pour réduire la frustration des consommateurs. A ce jour, seuls les numéros en 0800 sont bien compris et associés à la gratuité, les autres préfixes étant très mal connus des consommateurs. La structuration même du plan de numérotation (qui ne fixe aucun plancher à l'intérieur même d'une classe de numérotation), la diversité des offres commerciales (celles, en amont, des opérateurs télécoms et celles des fournisseurs) et leur emboîtement, le caractère souvent non immédiat de l'information sur le prix du transport et le prix du service fourni, sont autant de facteurs de complexité que d'opacité pour le consommateur final. Cette opacité nuit à la confiance des consommateurs et au développement harmonieux de l'activité.

Il est notoire que **la facturation des temps d'attente, ou même d'informations commerciales simples (comme des horaires), est de plus en plus mal supportée par le consommateur**. Ces pratiques sont même devenues la cible des humoristes à l'instar du célèbre « 22 à Asnières ». Les plaintes reçues par les services de la DGCCRF s'accroissent à un rythme exponentiel, atteignant aujourd'hui 20.000 par an.

Ce problème d'opacité, rencontré sur le Minitel il y a quelques années, avait été résolu par l'obligation faite aux fournisseurs de service d'indiquer à la demande, sur l'écran, le montant facturé.

A ces difficultés de transparence tarifaire, s'ajoute le plus souvent une situation de captivité du consommateur à l'égard du service du centre d'appel. Le consommateur qui appelle pour un problème de service après-vente par exemple ne choisit pas le service d'appel dont il relève et ne dispose pas la plupart du temps d'une véritable alternative à la satisfaction équivalente de ses besoins.

La profession souligne qu'elle se heurte, dans ses perspectives de déploiement pan - européen de ses activités, à la très grande hétérogénéité des paliers tarifaires spéciaux retenus actuellement dans les Etats – Membres.

Sur la base de ces constats, le groupe de travail formule les propositions suivantes :

- Examiner les conditions de **structures tarifaires adaptées à la rémunération des prestations à forte valeur ajoutée** (assistance technique de haut niveau, consultations de spécialistes...);
- Améliorer la **lisibilité économique des numéros spéciaux pour le consommateur**, par les fournisseurs de services eux-mêmes ;
- Obtenir que les opérateurs et les fournisseurs de services se concertent pour **ne facturer au consommateur que les appels où une réelle valeur ajoutée est délivrée**. Ceci implique la facturation dite « au double décroché » (nécessité d'investissement technique par les opérateurs). Les consommateurs expriment très fortement- et légitimement- leur souhait qu'à l'exception du coût de la connexion, un paiement ne soit exigible qu'en contrepartie d'une véritable prestation de service, et que soit notamment exclue toute facturation inhérente au temps d'attente de la délivrance effective du service. La réponse à cette aspiration nécessite une instruction technique approfondie de la faisabilité du mode de facturation dit « au double décroché » ;
- Favoriser une **harmonisation européenne des numéros spéciaux**.
- Appeler, au plan national, les instances compétentes (ART, Conseil Supérieur de la Télématique) à ouvrir les travaux nécessaires à une meilleure efficacité des modes de tarification prévalant aujourd'hui sur les numéros spéciaux, ces travaux étant considérés comme un préalable indispensable à un positionnement économique et commercial durable de la profession.
- Engager une réflexion approfondie sur la **dissociation de la composante « coût de connexion et de transport » de la composante « prix du service »**. A ce jour, le modèle de tarification est construit sur un mode « tout compris » intégrant à la fois la composante « coût de connexion et de transport » et la part « prix du service ». Cette confusion ne permet pas d'assurer la sincérité et la transparence des coûts. Les réflexions à conduire doivent poser le principe d'équité selon lequel toute prestation de service justifie légitimement une rémunération en rapport avec le service rendu.

Aujourd'hui encore, la viabilité économique de nombreux centres de relation clientèle demeure tributaire des revenus tirés de la facturation des temps d'attente parce qu'il n'est pas possible de facturer le temps d'intervention d'un spécialiste à sa juste valeur (par exemple pour l'installation d'un appareil en ligne qui se substitue à une visite payante).

- Etudier l'opportunité et la faisabilité d'un **traitement tarifaire différencié entre les services rendus sur mode automatisé et ceux rendus sur un mode personnalisé**.
- Aménager, au sein des opérateurs et des fournisseurs, des modes de facturation et de recouvrement adaptés aux nouvelles données concurrentielles du marché. La dérégulation des réseaux de télécommunications, le développement considérable des offres de services associés à ces supports rendent de plus en plus complexes les questions liées au règlement et au recouvrement de l'ensemble des créances clients contractées sur un même flux téléphonique. Le modèle de la facturation « pour compte de tiers » ne permet pas de lever les difficultés persistantes au sein des intervenants professionnels en ce qui concerne la gestion du risque client. Ces travaux devraient permettre d'élaborer de nouvelles voies et modes de facturation répondant de façon satisfaisante aux préoccupations des opérateurs et fournisseurs professionnels tout autant qu'aux attentes des consommateurs.

La grande majorité des membres du groupe de travail exprime l'opinion selon laquelle il appartient avant tout à l'industrie des centres de relation clientèle de se saisir des difficultés constatées. Les représentants professionnels proposent de façon privilégiée une auto - saisine du secteur en vue d'élaborer les réponses pertinentes aux sujets identifiés sous un mode d'engagements volontaires et déontologiques.

Les représentants professionnels évoquent à cet égard les succès enregistrés par ce type d'approche volontaire empruntée par d'autres filières de communication, et notamment les éditeurs des services de messagerie SMS : la mobilisation active et prolongée des acteurs professionnels des services de SMS a permis de lever, sous un mode consensuel et de co-régulation avec les instances compétentes, un grand nombre des difficultés auxquelles se heurtait le développement de ces services.

Dans ce contexte, le groupe de travail formule la proposition suivante :

- Constituer une **task-force professionnelle**, rassemblant pour une durée suffisante tous les acteurs du marché concernés (fournisseurs des services de centre d'appel et opérateurs de réseaux de télécommunications) afin de :
  - Construire un cahier des charges spécifiant les propositions concrètes de la profession en faveur d'une meilleure adaptation du plan de numérotation et des paliers tarifaires au secteur des numéros spéciaux ;
  - Conduire des actions en faveur de la lisibilité économique des numéros spéciaux ;
  - Examiner les procédés d'information les plus appropriés au mode de service du centre d'appel : Code « couleurs », information téléphonique en début ou pendant l'appel, signal sonore... ;

- Compléter, le cas échéant, le code de déontologie élaboré par la profession en matière de protection des données personnelles par des engagements en matière d'information appropriée du consommateur sur le prix du service facturé ;
- Engager des actions concertées de communication publique sur le sujet.

Il est entendu que les initiatives professionnelles prises dans ce domaine n'exonèreront bien évidemment en rien du respect des obligations légales d'information prévues par le Code la Consommation.

#### **4. L'industrie française de la relation clientèle doit bénéficier dans sa gestion des ressources humaines, d'efforts conjugués de formation et de flexibilité, liés à la spécificité de ses services.**

Le groupe de travail souhaite que soit reconnue toute l'importance de deux données structurelles de la profession :

- 1) Le capital humain représente plus de 70 % de la valeur ajoutée de la profession ;
- 2) Le consommateur demande un service continu, 24h sur 24, tous les jours de la semaine.

Tout programme d'action orienté vers le développement économique du secteur doit impérativement se saisir des aspects liés à la gestion de la ressource humaine du secteur et des voies propices à son optimisation.

Deux domaines d'action doivent être privilégiés :

- la flexibilité des conditions de travail ;
- la formation des agents.

L'ensemble des représentants professionnels souligne l'importance d'une meilleure flexibilité dans la gestion du temps et de la charge de travail. Le groupe de travail formule les propositions suivantes :

- **Délivrer pour l'industrie de la relation clientèle une autorisation du travail dominical.** L'ensemble des grands réseaux de communication continue à fonctionner normalement le dimanche. Les autoroutes matérielles, sociétés de droit privé, disposent d'une autorisation de travail dominical qu'il ne serait pas choquant de voir délivrée pour les autoroutes de l'information, et leurs services de secours et d'assistance que sont les centres de relation clientèle. L'interdiction du travail dominical constitue un important facteur de délocalisation des centres de relation clientèle, dans la mesure où les consommateurs acceptent mal d'être privés d'assistance téléphonique le dimanche. Les centres d'appels, de plus en plus nombreux, souhaitant garantir une assistance permanente, se trouvent donc dans l'obligation de délocaliser. Cette autorisation de travail dominical pourrait être délivrée en contrepartie d'un engagement d'embauche de jeunes sans emploi ou en situation de précarité professionnelle. Le groupe de travail a souligné là **l'existence d'un moyen simple, efficace et socialement équitable de lutter contre les délocalisations.**
- Examiner la possibilité de mettre en place **un contrat de mission spécifique**, permettant de répondre aux contraintes imprévisibles de fluctuation des volumes d'activité. Les contrats à durée déterminée et les contrats de travail temporaire offrent des premières flexibilités, mais ces types de contrats souffrent d'une certaine rigidité, dans la mesure où leur renouvellement est limité à une seule échéance. Le contrat d'usage (qui est aujourd'hui réservé aux seuls instituts de sondage, mais qui est déjà développé dans d'autres Etats Membres tels que l'Italie ou l'Espagne) représenterait une formule mieux adaptée aux besoins de la profession.
- Etudier la question des contrats supports à la sous- traitance pour « débordement » et la question de la délégation de personnel.

Le groupe de travail s'est accordé pour considérer que le secteur dispose déjà d'une offre et d'une capacité de formation importante, mais qui échoue à attirer en nombre suffisant les candidats et les ressources nécessaires à la satisfaction des besoins de la filière. **Il existe un déficit permanent entre la demande de postes à pourvoir et les ressources offertes.** Pour répondre à cette difficulté, les principales propositions du groupe sont :

- Développer l'attractivité du secteur en améliorant son image (voir partie 1) ;
- Optimiser la capacité de formation existante, en demandant en particulier aux Conseils Régionaux de développer une offre de formation intensive de courte durée s'adressant spécifiquement aux personnes sans emploi.

L'idée d'un « label social » de la profession a été émise. Son principal objectif serait de permettre à tous les intervenants du secteur (outsourcers, centres de contacts intégrés) utilisant les pratiques sociales les plus responsables de se distinguer et de les faire valoir.

Cette proposition a vocation à :

- développer une image positive et qualitative du secteur, tant auprès des donneurs d'ordres, des consommateurs que des salariés présents ou futurs ainsi que des pouvoirs publics ;
- augmenter la qualité globale des services proposés par les entreprises du secteur,
- favoriser la création d'emploi par une formation qualitative et qualifiante, et ainsi accroître l'intérêt pour les métiers de la filière.

La mise en place d'un tel label relève avant tout de la mobilisation des acteurs professionnels et l'intervention des pouvoirs publics consisterait à accompagner sous une forme adéquate le lancement d'un tel label.

## **5. L'industrie française de la relation clientèle doit conquérir de nouveaux marchés grâce à l'émergence de nouveaux services aux clients.**

Les centres de relation client sont actuellement principalement utilisés par les entreprises pour les services de gestion de la clientèle, de la vente par téléphone aux services après-vente.

Au-delà des services propres aux clients d'une entreprise, il n'existe aujourd'hui en France que peu de services offerts au grand public qui s'appuient sur des centres d'appels, contrairement à certains pays étrangers qui les ont considérablement développés, notamment dans le domaine des services d'assistance à la personne ou des services de proximité (à l'exemple des Etats-Unis).

Or, dans ce domaine, il existe des attentes importantes de la part des consommateurs auxquelles de nouvelles offres pourraient répondre, dont certaines peuvent nécessiter une adaptation du cadre réglementaire. De telles offres permettraient ainsi de développer l'activité des centres d'appels dans de nouveaux types de services.

Deux domaines particuliers d'émergence de nouveaux services sont mis en avant :

- Les services de renseignements téléphoniques ;
- Les services d'assistance téléphoniques.

Les services de renseignements téléphoniques représentent actuellement environ 300 millions d'appels par an et emploient plus de 3.000 personnes dans les centres d'appels (dont la majorité sont basés en France). Des évolutions réglementaires sont en cours qui, à travers le changement de numérotation de ces services, devraient amener l'arrivée de nouveaux concurrents dès l'année prochaine. Ces différentes mesures d'ordre réglementaire permettront d'enrichir l'offre de services de renseignements téléphoniques.

Certains abonnés inscrits sur la «liste rouge» pourraient par exemple, s'ils le souhaitent, bénéficier d'une prestation leur permettant d'être joints via le filtrage de l'opérateur d'un service de renseignements, sans pour autant que leur numéro de téléphone soit communiqué à cet interlocuteur ni même au service de renseignement. En pratique, un service de renseignements signalerait à un abonné, via un appel téléphonique, un SMS ou à un message laissé sur une boîte vocale, qu'un correspondant cherche à le joindre. Suite à cet avertissement, l'appelé pourrait ainsi choisir, appel par appel, d'être mis en relation ou non avec l'appelant. Cette fonction s'avère particulièrement adaptée à certains types de numéros, comme les numéros mobiles ou à certains types d'appels, comme ceux en situation d'urgence, de même que pour les personnes qui souhaitent être joignables tout en conservant la faculté de filtrer chacun des appels. Ce nouveau service bénéficierait non seulement aux centres d'appels et aux abonnés, mais également aux opérateurs qui profiteraient ainsi d'un surcroît de trafic, en raison du nombre important d'abonnés inscrits sur la « liste rouge » (ce nombre étant d'ailleurs appelé à augmenter suite à la mise en place de la gratuité de l'inscription sur les listes d'opposition).

Le groupe de travail formule la proposition suivante :

- Lancer une consultation publique sur les obstacles réglementaires s'opposant à l'émergence de nouveaux services de renseignements téléphoniques.

Les services d'assistance téléphonique constituent un autre domaine d'émergence de nouveaux services de relation clientèle. Les centres d'appels, grâce à l'intervention humaine, peuvent en effet permettre d'offrir aux consommateurs une assistance dans la recherche d'informations ou dans les démarches de tout type ayant une qualité d'accueil, une souplesse et une efficacité souvent très supérieures aux moyens « tout automatisés » (services « Audiotel », Minitel ou sites internet). Par ailleurs, pour certains consommateurs peu habitués aux nouvelles technologies, ces services peuvent être indispensables pour faciliter leur vie quotidienne.

L'intérêt de ces services a d'ailleurs été reconnu par les pouvoirs publics qui sont à l'origine de la mise en place de « Allo Service Public » à partir du 3939, pour les renseignements administratifs.

Le développement de ces services d'assistance téléphonique est aujourd'hui freiné par un certain nombre d'obstacles illustrés par les quelques exemples suivants :

Le secteur des centres de relation clientèle est conduit à développer de plus en plus de prestations de ventes de biens et services à distance. Le cadre législatif actuel requiert la signature sur un support matériel écrit pour valider le consentement du client. A défaut, le client est en droit de considérer le « contrat vocal » comme nul et non avenu. Cette situation génère des processus commerciaux itératifs (envoi du contrat écrit et attente du retour de la signature avant délivrance effective du service) peu favorables à la fluidité et à l'expansion des transactions. Il serait envisageable, à l'instar de ce qui se pratique au Royaume-Uni, d'élaborer des modes de conclusion contractuelle (tels que la conclusion ferme du contrat par téléphone avec une option de renonciation expresse à posteriori dans un certain délai de réception du document écrit de confirmation) qui assoupliraient amplement les processus de transactions.

Le groupe de travail formule la proposition suivante :

- Etudier la possibilité de mieux encadrer le régime du commerce téléphonique, en s'inspirant du nouveau cadre mis en place par la loi pour la confiance dans l'économie numérique en ce qui concerne le commerce électronique.

Le développement des services à la personne conduit les services d'assistance par téléphone à informer et conseiller les clients sur les différents droits et démarches accessibles, et notamment dans le domaine juridique. Or, la délivrance de ce type de prestations peut se situer parfois aux frontières de cette profession réglementée de l'assistance juridique. Ce segment de marché constituant un fort potentiel de développement pour des services de surcroît à forte valeur ajoutée, il serait opportun d'éclairer les professionnels sur les frontières exactes à faire prévaloir en ce domaine.

Le groupe de travail formule la proposition suivante :

- Faire participer les professionnels de la relation clientèle aux réflexions en cours sur la libéralisation des professions réglementées, comme le conseil juridique.

Les données publiques ou issues d'un service public représentent enfin un gisement important d'exploitation pour les services d'assistance par téléphone. Tel est le cas par exemple des informations en provenance des administrations ou des données provenant de services publics

comme Météo France, la SNCF, les greffes, etc... A l'exception de quelques cas où un cadre clair a été mis en place (par exemple dans le cas de l'INSEE), l'accès à ces données est souvent rendu difficile par l'opacité des règles de mise à disposition.

Le groupe de travail formule la proposition suivante :

- Recenser les obstacles à l'accès aux données publiques, dans le but de développer des services d'assistance téléphonique à destination des consommateurs.

## *Conclusion*

Comme d'autres secteurs de l'économie des services, le secteur des centres d'appel est confronté à la logique de compétitivité et d'optimisation des coûts des donneurs d'ordre. Si le phénomène de délocalisation demeure encore à ce jour relativement cantonné (seulement près de 3 % du volume d'emploi français), il n'en demeure pas moins indispensable de conduire les réflexions et actions utiles à une meilleure projection de l'avenir de la profession dans le contexte d'une concurrence mondialisée.

A ce jour, les études et analyses disponibles mettent en avant les projections suivantes :

- 1) Les activités de services à distance sont potentiellement les plus menacées par les décisions de délocalisation.
- 2) Les services et les postes professionnels présentant la plus faible valeur ajoutée et la plus faible technicité présentent le risque le plus élevé d'être délocalisés.
- 3) Les perspectives de développement et de croissance des besoins en compétences pour les dix prochaines années se situent ostensiblement sur les services et les profils professionnels à forte valeur ajoutée et à forte technicité.

Il est impératif que la filière professionnelle, avec les pouvoirs publics, construisent ensemble sur le moyen terme une orientation stratégique du secteur des centres d'appel en France basée sur le développement de services à forte valeur ajoutée et de ressources à forte technicité professionnelle.

---

## **Annexes.**

### **Annexe 1. Lettre de mission.**

Monsieur le Président,

L'industrie de la relation clientèle représente un important potentiel de croissance et d'emploi pour l'économie nationale. Les centres d'appels emploient actuellement 210 000 agents en France, dont 80 % en contrat à durée indéterminée. Moins de 9000 emplois sont délocalisés. Les effectifs en France continuent à progresser à un rythme de 10% par an. Ces performances sont insuffisantes, en comparaison d'autres marchés européens plus avancés, comme le Royaume – Uni, où le secteur a généré près de 1 million d'emplois.

Je vous remercie d'avoir accepté de présider le groupe de travail sur l'industrie de la relation clientèle. Ce groupe doit analyser les différents freins au développement de ce secteur d'activité en France et proposer un plan d'actions poursuivant les objectifs suivants :

- une meilleure transparence dans la relation client ;
- une plus grande reconnaissance des services produits dans les centres de relation clientèle, notamment par la certification et la normalisation des produits ;
- l'amélioration de la concertation entre donneurs d'ordre et sous-traitants ;
- un accroissement de la compétitivité des entreprises du secteur, par des mesures concrètes, notamment dans les domaines de la numérotation téléphonique, des conditions de travail , et de la formation.

Le groupe de travail doit me remettre son rapport avant le 30 novembre 2004.

En vous renouvelant mes remerciements pour votre engagement, je vous prie de croire, Monsieur le Président, à l'assurance des sentiments les meilleurs.

Patrick Devedjian.

Monsieur Marc HOUERY  
Président du groupe de travail  
Sur l'industrie de la relation clientèle.

**Annexe 2. Liste des membres du groupe de travail " Industrie de la relation clientèle "**

**BALDIN Philippe - AFFLUENCE-ACTIVEO**

**BIOJOUX Laurent - BOUYGUES Telecom**

**BOINON Isabelle - CAISSE EPARGNE**

**BOUKOBZA Mickael - FREE-ILIAD**

**BOYER Michel - CLUB MED**

**DADIAN Eric - INTRA CALL CENTER**

**DANIEL Frédéric - HOME SHOPPING**

**DESBONS Francis - France TELECOM**

**DUBREIL Patrick - TELEPERFORMANCE**

**EPPELY Nicolas - CEGETEL**

**LALANDE Richard - AFORST**

**LALLEMENT Gérard - LA POSTE**

**LEMOINE Dominique - ADEAR ROUEN**

**LEROY Françoise - CREDIT DU NORD**

**LOBLEIN Gérard - CANAL +**

**LOLIVIER Marc - FEVAD**

**MARKOVITCH Stéphane - AFA**

**MASSET du BIEST Bruno - LA POSTE**

**MIQUEL Florent - LA REDOUTE**

**NEPVEUX Christophe - CMC**

**RIVERON Philippe - LEARNING CRM**

**UBERTI Laurent - ACTICALL**

**HOUERY Marc - CGTI**

**CAMPANA Mireille - DiGITIP/STSI/SDRM**

**RUBIN Chantal - DiGITIP/STSI/SDRM**

**CHALMETTON Marie-Noelle - DGCCRF**

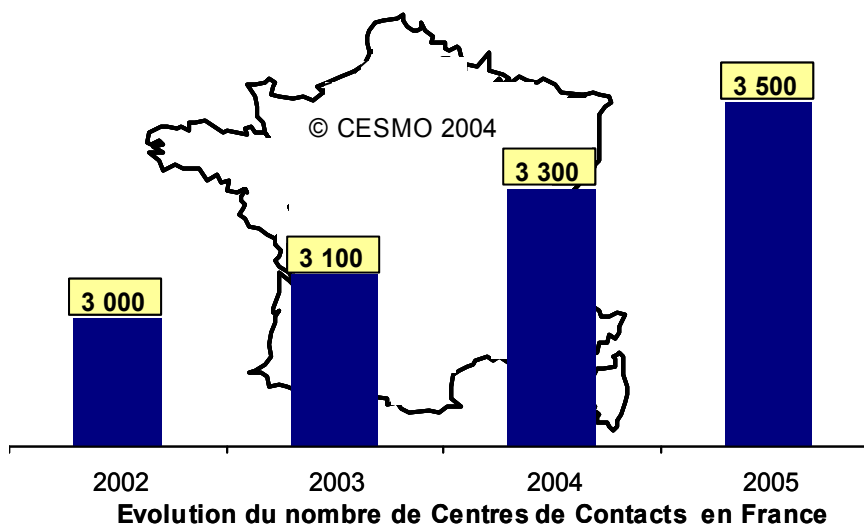
**GAUGIRAN Jean-Louis - DGCCRF**

**SARTORIUS Emmanuel - CGTI**

### Annexe 3. Structuration de la profession.

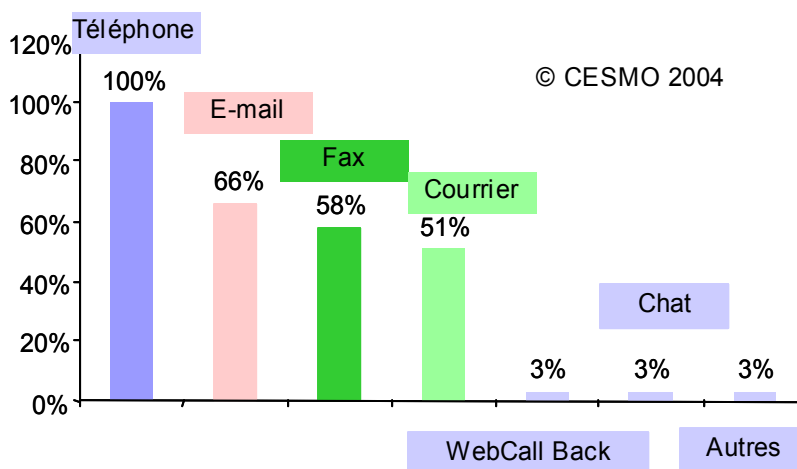
#### 1- CONSTAT : la Relation Client est une fonction transversale

Le marché des centres de contacts continue à progresser. Les projets de création d'un ou plusieurs Centres de Contacts s'élèvent à 5% pour l'année 2004. A fin 2004, nous compterons donc environ 3.500 centres de contacts, répartis sur l'ensemble du territoire national, avec une évolution attendue sur le même rythme pour l'année 2005.



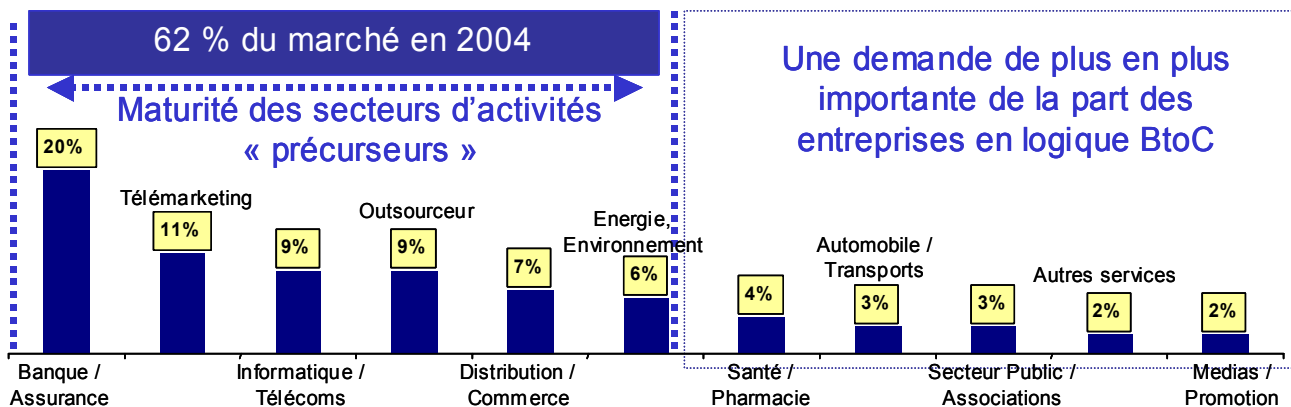
La croissance du nombre de centres de contacts se traduit également par une évolution à la hausse du nombre de positions. Ainsi le marché français devrait dénombrer environ 170.000 positions au total à la fin de l'année.

L'e-mail est devenu un canal de communication très important : il devient la deuxième préoccupation des centres de contacts qui sont 66% à gérer ce type de flux en plus de la téléphonie. Comme pour la téléphonie mobile, les usages se modifient tirés par le parc des utilisateurs connectés à Internet. En revanche, ils ne sont que 58% à gérer le fax et 51% à gérer le courrier. Le Chat et le WebCallBack restant anecdotiques dans les usages actuels.



**Répartition des flux au sein des centres de contacts**  
Répartition par secteurs d'activité

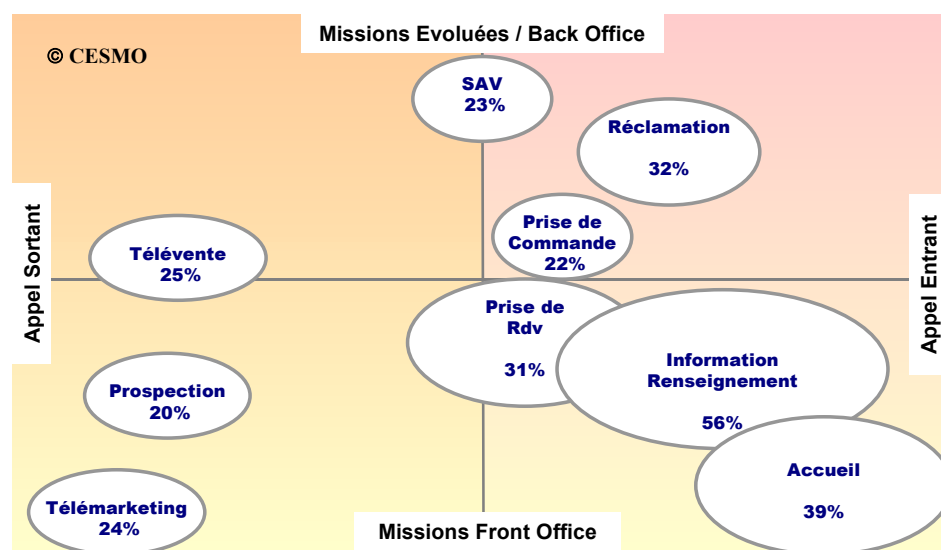
Forts de leurs succès dans la relation commerciale, les centres de contacts se généralisent dans l'ensemble des secteurs d'activité. L'année dernière encore, le marché se concentrait à 70% sur les secteurs d'activité historiques formés de grandes entreprises et visant principalement une clientèle grand public.



Répartition sectorielle des Centres de Contacts en France

© CESMO 2004

## POUR QUELLES MISSIONS ?



Les 10 premières missions du Centre de Contacts – en % d'usage

Les missions des centres de contacts externalisés sont semblables à celles des centres de contacts internalisés : il n'y a pas de différence majeure.

La réception d'appels principalement constituée de l'accueil, l'information et le renseignement, reste l'activité prédominante dans les centres de contacts : elle occupe encore 75% de l'activité générale d'un centre de contacts.

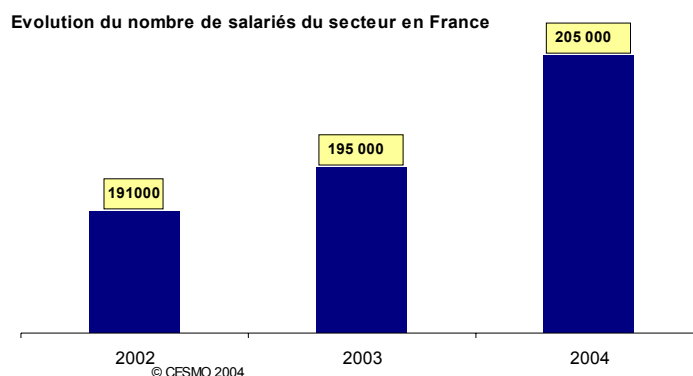
Les appels sortants, dédiés à la prospection, à la qualification de fichiers, ou au télémarketing, sont généralement utilisés pour « lisser » la charge de travail, et occuper les périodes creuses.

La prise de commandes, historiquement cœur de métier de la Vente par Correspondance, est aujourd'hui intégrée dans la plupart des missions des Centres de Contacts.

Les missions de prise de rendez-vous, très utilisées dans le secteur bancaire, permettent d'assurer le premier niveau de réception d'appel, afin de laisser une grande disponibilité aux commerciaux en agences. Les réclamations, et le Service Après Vente nécessitent dans la plupart du temps des traitements Back-office.

L'emploi dans les centres de contacts repart à la hausse en 2004, dans le sillage de l'extension des centres et de la création de nouveaux centres pour faire face à la croissance toujours importante du volume de contacts en téléphonie entrante et sortante d'une part et l'apparition de volumes sur de nouveaux canaux de contacts (e-mail en particulier), d'autre part.

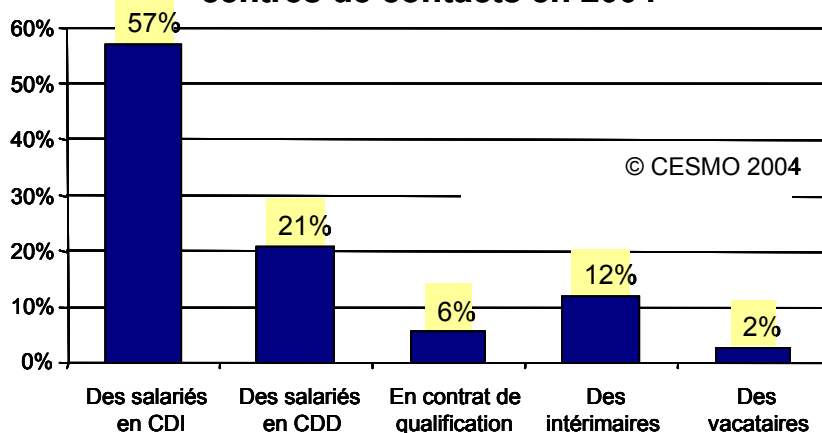
A la fin 2004, **210 000 personnes, soit 0,8% de la population active** sera salariée dans les centres de contacts français (contre environ 3% en UK et 5% aux Etats-Unis).



Le marché des centres de contacts français sort d'une conjoncture peu favorable. Avec des restructurations et des redéploiements de centres de contacts, le marché assiste ainsi à une évolution des types de contrats de travail.

C'est le retour en force des CDD ! En effet les CDI qui concernaient l'année dernière 75% des salariés, ne visent cette année qu'un salarié sur deux. Dans leur modèle de recrutement et dans l'attente d'une certaine stabilité du marché, les outsourcing préfèrent utiliser le CDD avant

#### Type de contrats de travail utilisés dans les centres de contacts en 2004



de le transformer en CDI.

Les 210 000 téléconseillers, superviseurs, managers qui travaillent dans une multitude de centres de relation client qu'ils soient intégrés ou prestataires, appartiennent à tel ou tel secteur d'activités, qui sont rattachés à plus de **300 conventions collectives** et avec une

multitude de contrats de travail, **ne bénéficient pas d'une reconnaissance de leur expérience acquise dans un centre.**

De plus, il n'y a pas de transversalité des contrats qui leur permettrait de conserver les avantages acquis dans des entreprises différentes (tant sur le niveau de rémunération, que sur les conditions de travail et la reconnaissance de l'expérience acquise).

La finalité des services délivrés, les missions affectées aux centres de contacts et à leurs équipes, ainsi que le niveau de responsabilité défini par le management demeurent très variables selon les entreprises, le secteur d'activité où elles évoluent, leur taille, leur capacité de production, la nature de leur clientèle. De ce fait, les centres de Relation Client sont le théâtre d'expression, de création et d'évolution d'une grande variété de métiers.

- Les métiers d'avant-vente et de vente s'inscrivent directement dans la stratégie et la performance commerciales des entreprises. Ils sont, de plus en plus, considérés et développés dans une démarche d'intégration aux équipes de vente.

- Les métiers d'après-vente et de conseil, qui existent depuis longtemps au sein des entreprises marchandes, se développent aujourd'hui très fortement, dans pratiquement tous les secteurs d'activité. Les conseillers clientèle affectés à ce type de mission devront réceptionner le contact, notifier et traiter la demande, cerner le besoin exprimé par le client et apporter la réponse la mieux adaptée.

- Les métiers d'assistance, nés chez les assureurs ou les services médicaux ou sociaux, de même que les métiers de "hot liners", plus spécifiques aux secteurs des nouvelles technologiques ou de la technique en général, bénéficient eux aussi d'un réel engouement de la part des entreprises. Ils requièrent des compétences techniques parfois très poussées ainsi qu'une aptitude marquée à l'écoute et au conseil. (et le bricolage jardinage, la paramédical, la vie pratique, les loisirs, ....)

- Les métiers à dominante financière ou juridique requièrent, de par la mission de régulation qui leur est impartie, des compétences reconnues, tant sur le plan technique (maîtrise des environnements économiques et juridiques) que sur le plan comportemental (aptitude à gérer les conflits, à traiter de manière préventive les procédures de recouvrement et à fidéliser la clientèle).

- Les métiers d'encadrement (superviseurs, chefs d'équipes, chefs de plateaux, managers...) sont très recherchés par les entreprises qui recherchent des profils complets : aptitudes managériales mais aussi maîtrise des processus organisationnels et techniques).

75 % des conseillers de clientèle en France gagneraient moins de 1 150 euros net par mois. Un niveau de rémunération à rapprocher de l'âge moyen (jeune) au sein d'une profession qui a, dans ses dimensions actuelles, moins de 10 ans d'âge. Il n'en demeure pas moins que les salaires pratiqués sur les centres de contacts sont, de manière générale, faibles. La professionnalisation de l'activité devrait aller dans le sens d'une revalorisation à la hausse des barèmes. Sur les plateaux gérés en interne par les entreprises de secteurs d'activité organisés, les niveaux de rémunération sont d'ailleurs totalement alignés sur les grilles en vigueur dans le respect des conventions collectives en place. L'effet évolution des carrières, qui jouera dans quelques années, devrait en outre logiquement encourager les entreprises à un ajustement des niveaux et modalités de rémunération. Certaines entreprises commencent à s'intéresser à des formules intégrant une participation collective des salariés à la gestion des contacts clients. Selon une étude Maesina International Search/Hewitt Associates, 86 % des directeurs de services clientèle et 74 % des superviseurs ont intégré une part de variable dans leur rémunération : 10 % en moyenne pour les premiers, 9 % pour les seconds.

La partie fixe du salaire sanctionne travail apprécié selon un niveau de qualité et de valeur ajoutée considéré comme standard. La partie variable est liée à un niveau supérieur de performance. Elle a vocation à la fois de récompense et de motivation pour les conseillers. Les formules de variabilisation sont multiples, plus ou moins adaptées à la finalité stratégique du centre de contacts, au secteur d'activité, aux modèles de management choisis par l'entreprise au sein de ses différents services. Intéressement de tout ou partie du personnel à la réalisation d'un objectif commun (intéressement collectif) ou motivation des collaborateurs sur la base de leurs performances individuelles ? En optant pour l'intéressement collectif, l'entreprise pourra bénéficier d'exonérations de charges sociales, voire fiscales pour peu qu'elle mette en place parallèlement un dispositif d'épargne salariale. Le système de rémunération variable individualisé repose lui sur les règles – complexes - fixées par la jurisprudence.

Il est essentiel que la mise en place d'un système de rémunération variable ne puisse en aucun cas baisser le salaire en deçà du minimum légal ou conventionnel garanti au salarié. L'entreprise devra prévoir un salaire fixe proche du minimum obligatoire, doté d'une partie variable qui permette une espérance de gain supérieur au salaire conventionnel du poste.

Les paramètres sur lesquels l'entreprise a une prise directe ne doivent pas interférer sur les objectifs contractuels variables. D'où la nécessité de prévoir un plancher de déclenchement, ainsi qu'un plafond limitatif, afin de ne pas laisser une conjoncture favorable ou défavorable fausser l'appréciation de la performance individuelle.

Surtout, les entreprises doivent veiller à définir un modèle qui reste compréhensible et motivant pour le conseiller. Le principe de la rémunération variable suppose d'une part une formalisation précise de la clause contractuelle, d'autre part un suivi – au minimum un entretien annuel - d'évaluation.

#### **Annexe 4. Programmes de R&D en matière de relation – client.**

##### **Quelques exemples de travaux de recherche en matière de Relation Client**

**Exemple 1 :** avec le laboratoire CNRS : Groupe de Recherche sur l'Éducation et l'Emploi, FRE CNRS 2684, Université Nancy 2 ; ces travaux de recherche ont pour objectif d'étudier la façon dont se construisent les compétences, la qualification, et les formes d'emplois dans le secteur émergent des centres de relation client, en examinant notamment le rôle joué dans ce processus par les institutions au sens large (les organisations patronales, les organisations syndicales, les pouvoirs publics nationaux et locaux, les entreprises elles-mêmes etc.).

Ces travaux s'inscrivent dans une double perspective comparative, à la fois internationale et sectorielle. Le projet originel est en effet un projet financé par une fondation américaine (la Russell Sage Foundation ), qui s'est interrogée sur le devenir des emplois dans les sociétés économiquement avancées. Après la réalisation d'une première phase strictement américaine auprès de plusieurs activités de service (centres d'appels, hôpitaux, restauration, commerces etc.), cette même fondation a décidé de dupliquer l'opération au niveau européen (France, Pays-Bas, Danemark, Angleterre, Allemagne) afin de permettre une comparaison à la fois intra-européenne et Europe/USA.

L'ensemble du projet doit être réalisé sur deux années à compter de septembre 2004, avec une phase de terrain lourde à partir de janvier 2005.

Ces travaux ont un lien avec les travaux de recherche réalisés en 2004 avec l'AFRC et l'équipe du LEST/CNRS d'Aix-en-Provence.

La même Fondation a déjà financé un travail sur les centres d'appels, dont la partie française avait été confié au LEST. Les deux projets sont à la fois différents et complémentaires.

Complémentaires, parce que le projet du LEST a pour objet de produire des données quantitatives permettant de proposer un état des lieux du « secteur » des centres d'appels (comprenant à la fois les centres externes et les centres internes), alors que nous avons pour objectif, en nous appuyant sur ce premier état des lieux, de mettre à jour des logiques institutionnelles et économiques.

Différents sur le plan de la méthodologie, le projet du LEST étant quantitatif et portant sur un grand nombre d'établissements enquêtés, alors que nous avons une démarche qualitative, basée sur le recueil d'informations auprès des acteurs du secteurs, et sur un travail monographique portant sur une dizaine d'établissements, comprenant notamment des entretiens avec les téléopérateurs.

##### **Exemple 2- Travaux de recherche AFRC et l'université de Nantes, avec le laboratoire Le Lagon (CRGNA-LAGON), spécialisé en organisation et système d'information.**

Parmi les thèmes de recherche : "les centres d'appels et la coordination dans la relation de service" en réponse à un appel d'offre du Ministère de l'Emploi et de la Solidarité en 2002, intitulé : "Services, Emploi, Territoires".

**Exemple 3 : L'échangeur Centre Européen sur les pratiques innovantes de la relation client, à l'initiative de LaSer (Lafayette Services), membre de l'AFRC.**

Il procède au référencement de solutions innovantes dans le domaine des technologies.

Le réseau Echangeur, avec 7 implantations régionales, s'appuie sur cette méthode d'incitation à l'innovation, pour accélérer en France, les innovations d'entreprises fondées sur l'utilisation d'Internet et des TIC ; il s'adresse particulièrement aux collectivités et aux PME.

**Exemple 4 : Certains centres régionaux d'innovation et de transfert de technologies portent une attention particulière au domaine de la relation client.**

Le Critt-TTI à Metz soutient par exemple des PME innovantes, à l'exemple de SERIALI, qui développe une solution hébergée de prise de rendez-vous par Internet (OLRAS) pouvant notamment intéresser des centres d'appels (projet soutenu par l'ANVAR).

Le Critt-CCST en Ile de France, fait de même et soutient par exemple TELEMETRIS, société française spécialisée dans l'édition de logiciels d'analyse quantitative et qualitative des contacts clients, avec une Aide Régionale à l'innovation et aux Transferts de Technologies (ARITT).

**Exemple 5 : MOVE (Mail Order Valley Europe), pôle d'excellence piloté par l'ESC Lille ciblant la Vente à Distance, le Marketing Direct, et le Commerce Electronique.**

**Exemple 6 : CANAL Plus**

Travaux de recherche de l'université de Bayonne (Greta, formations bac + 3 en informatique appliquée au e-learning et à l'internet) sur deux modules de formation e-learning destinés aux équipes des centres d'appels de Canal Plus: l'un portant sur le traitement des appels techniques, l'autre sur le cinéma.

Modalités de recherche : utilisation du e-learning comme outil pédagogique pour optimiser l'efficacité des formations : durée idéale des modules, alternance théorie / pratique, simulations, possibilité de répéter l'exercice, absence d'autorité ou de jugement, suivi de la montée en compétences, validation des acquis - tout en optimisant les contraintes spécifiques aux centres d'appel : formation courte, sur le poste de travail, réalisable en période de faible trafic, par un individu ou un groupe, seul ou tutoré.

**Exemple 7 : AMIENS**

L'agglomération amiénoise a créé depuis 1998 une offre complète pour attirer les métiers des centres de relation client sous l'égide l'ADNTIC (Agence de Développement des Nouvelles Technologies de l'Information et de Communication) – Aujourd'hui appelée Agence SUSI. Un constat simple révèle que l'activité économique du bassin amiénois était principalement industrielle. Ces dernières années ont prouvé la nécessité de mettre en place une politique économique tournée vers le métiers tertiaires.

## **Objectifs :**

Amiens s'est donc donné pour objectif de mettre tous les moyens nécessaires pour attirer ces nouveaux métiers. Un projet ambitieux à une époque où ces métiers n'étaient pas aussi reconnus qu'aujourd'hui.

Bien conscient du déficit d'image, la collectivité s'est attachée les services de professionnels du secteur et ces derniers sont à l'origine de l'AFRC.

## **Moyens :**

Amiens Métropole a initié depuis 6 années une politique ambitieuse d'accueil d'entreprises du secteur des Technologies de l'Information et de la Communication axée principalement sur les centres de relations clientèles et les SSII spécialisées notamment dans l'environnement JAVA, le e-learning, les infrastructures réseaux....

### **✓ Les TIC : Une ville numérique zone d'expérimentation**

La ville d'Amiens est devenue en quelques années une des zones principales des expérimentations en matière d'usage des TIC. Plusieurs domaines :

- Les réseaux de fibres optiques
- Des Intranets (4000 comptes), les marchés publics en lignes, la carte vie quotidienne

### **✓ Les Centres de Relation Client : Moteur du développement local**

Avec 22 centres représentent quelques 2500 positions de travail dans tous les secteurs (Administrations, Banques, Assurances, opérateurs, out-sourcers, ...), Les expérimentations sur cette filière trouvent leur légitimité, tant sur les diplômés, la qualité de service (au travers des casques d'or), les réseaux et les outils CRM.

## **1. Les ressources humaines :**

Cet axe majeur a été mis en place pour à la fois : comprendre les métiers, attirer des candidats sur cette filière méconnue et les former à ces nouveaux métiers et orienter le public vers des formations correspondantes au profil de chacun. Aujourd'hui c'est 2500 emplois créés sur cette filière.

## **2. La formation :**

- a. SUPMEDIACOM première école en France dédiée aux métiers de la relation client à distance (2500 personnes formées en 6 ans)
- b. L'Université Picardie Jules Verne a bien compris l'enjeu de ces nouveaux métiers et s'est rapidement intéressée la formation des managers de premier niveau en créant une licence professionnelle « superviseur ». Elle travaille aujourd'hui à la création d'autres diplômes spécialisés.
- c. L'Isam (Institut Supérieur d'Administration et de Management) a créé une option Relation Client pour permettre à ses étudiants d'accéder rapidement à des postes de managers en centre de relation client (Responsable d'équipe / de plateau, Responsable de projets...)

- d. L'Ecole Supérieure de Commerce (ESC – Bac +5) a créé un Master Management des services financiers à distance à destination des centres de relation client du secteur Banque / Assurance.

### **3. Travaux de recherche :**

a. l'Université de Picardie Jules Verne (faculté de philosophie, sciences humaines et sociales ; Efficienne Cognitive dans les Conduites Humaines d'Apprentissage et de Travail ; Responsable : Alain LANCRY ; L'équipe ECCHAT a pour but de développer et de mener des recherches de psychologie dans le champ de la psychologie cognitive, de la psychologie du travail, de la psychologie sociale et de l'ergonomie, en collaboration avec des équipes des disciplines connexes (Psychophysiologie, Médecine du travail, Médecine pré et néo-natale, Informatique, IA).

b. D'autres équipes de recherche renommées à l'image du Laboratoire de Recherche en Informatique d'Amiens (LARIA) existe localement et peuvent grandement apporter à une synergie d'ensemble.

**4. L'offre immobilière :** Les centres de relation client sont consommateurs de m<sup>2</sup> spécifiques ; Amiens a bien compris ces enjeux et ne disposant pas de locaux disponibles, a mis en œuvre un plan de création et de réhabilitation de 30 000 m<sup>2</sup> de locaux industriels et a développer un quartier d'affaire d'excellence dénommé « Gare- La Vallée », fer de lance d'une véritable ambition tertiaire, associant des architectes de renom.

**5. Les réseaux :** les centres de relation client sont aussi consommateurs de débit voix et données. Amiens a insisté sur la mise en place de réseau haut débit.

### **Autres exemples et sujets de recherche et développement**

- Trophées Casques d'or chaque année récompense les centres d'appels les plus innovants.

- Ergonomie et Organisation du travail (un process cognitif complexe-écouter, parler, écrire ; gestion du stress,...)

- Knowledge Management (base de connaissances, push d'infos selon profil expérience), E-learning et maintien de la compétence

- Sociologie et Dynamique de Groupe (motivation, relation au travail, processus d'apprentissage)

## Annexe 5 . Compétitivité des territoires

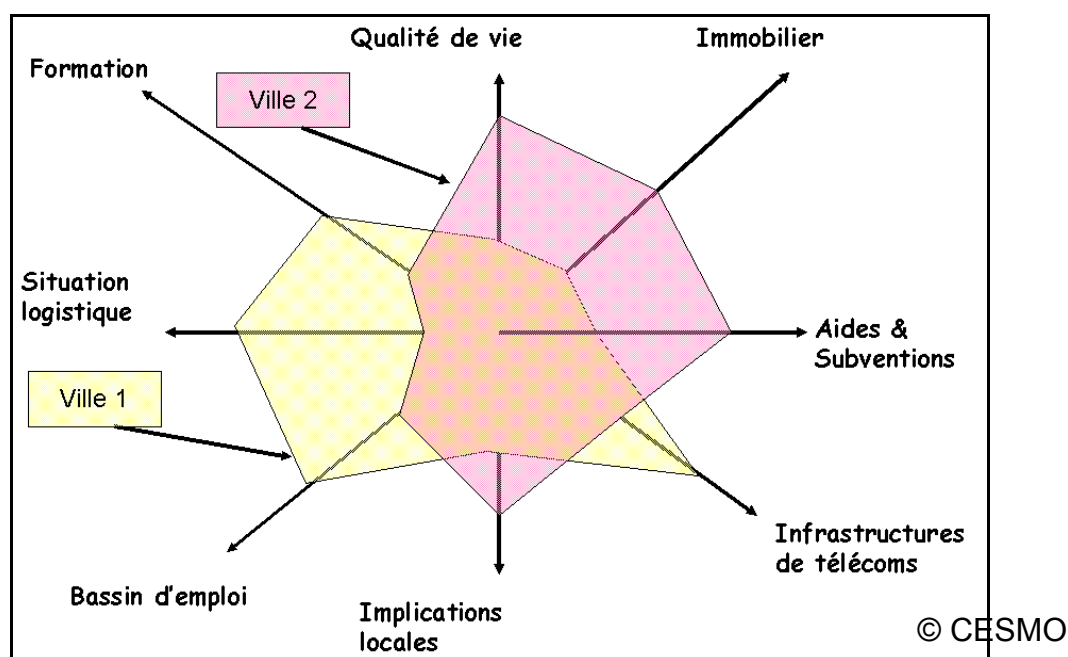
### **PAT : les limites de l'exercice**

Des PAT délivrées par la DATAR ont été accordées à une petite trentaine d'entreprises en cinq ans, souvent sur fond de restructuration industrielle. Elles concernent des montants assez faibles (de 1.5 à 3 K€ par emploi et par an) et peuvent s'accompagner généralement de dispositions foncières et immobilières. Même si l'implantation de centre de contact dans des zones sinistrées a pu apparaître comme une solution notamment pour les collectivités territoriales de ces zones, les aides mises en œuvre ont du mal à rivaliser avec la délocalisation.

### **Critères de compétitivité des territoires.**

Les entreprises souhaitant implanter un nouveau centre de contacts ou délocaliser des centres de contacts existants exercent leurs arbitrages selon différents paramètres. Les outils existants permettent d'identifier les points forts d'une collectivité locale.. Cet outil prend la forme d'un diagramme qui représente schématiquement les points forts et les points faibles des villes vis-à-vis du marché des centres de contacts.

◆ 8 axes sont utilisés dans ce diagramme : ils correspondent aux 8 grands critères de sélection :



## **Annexe 6. Flexibilité**

Les contraintes légales sont souvent renforcées par des conventions collectives de Branche ou d'Entreprise qui ne sont pas du tout adaptées à notre métier très particulier dans l'Entreprise ; le gouvernement pourrait nous aider à sensibiliser Patronat et Organisations syndicales à travailler sur le traitement de ces métiers transverses touchant malgré tout un nombre important de salariés au sein des Conventions.

Ce travail pourrait avoir pour objectifs:

- Reconnaissance des métiers spécifiques : téléconseiller, superviseur (au minimum)
- Conditions de travail spécifiques : horaires, travail en équipes, RTT, ...
- Contraintes spécifiques aux ouvertures en jours fériés où le service doit être assuré (Exemple pour les banques des jours d'ouverture de bourse)
- Adaptation des grilles de classification et de salaires en fonction de nos métiers
- Reconnaissance d'équivalence inter métiers afin de faciliter l'évolution des salariés
- Reconnaissance des formations et diplômes correspondants
- Meilleure compréhension globale des partenaires sociaux des spécificités de ces métiers afin de faciliter toute négociation ultérieure.

Les centres de contacts et de relation clientèle français se trouvent confrontés à un environnement particulièrement et objectivement fort contraignant et inadapté. Les conditions qui nous sont faites, et indirectement à nos Clients, peuvent conduire à un ralentissement voire un assèchement de la croissance de nos activités et de la création d'emplois. La croissance comparée de nos activités et de l'emploi y afférant avec celle des pays anglo-saxons en est la meilleure illustration.

Nous mettons en exergue, ici, la grande difficulté à lire et à interpréter la loi ou encore la nécessité de la faire évoluer en raison de son inadaptation évidente à l'évolution effective des besoins de nos clients et à notre souhait de les satisfaire: des sujets tels que l'ouverture dominicale ou les activités de débordement d'appels (sous-traitance de capacité) en seront l'illustration.

### **A - Ouverture dominicale et jours fériés**

L'ouverture projetée d'un centre de contacts les dimanches et jours fériés s'inscrit dans un contexte juridique qui mérite d'être rappelé :

Par dérogation de plein droit à l'obligation du repos dominical, l'article L. 221-9 du code du travail permet aux entreprises d'émission et de réception de télégraphie sans fil comme à leurs services associés de maintenance technique, d'assurer en permanence leur activité le dimanche. En outre, la législation en vigueur autorise de même, de droit, une entreprise telle à demander à ses collaborateurs de venir travailler un jour férié.

Selon ces dispositions, effectives pour un certain nombre de catégories de personnel dans les entreprises sus visées, les télé-opérateurs du centres de contacts pourront être amenés à travailler les dimanches et jours fériés. Cependant, ils ne pourront assurer qu'une activité exclusive de traitement d'appels téléphoniques techniques auprès des Clients. Ces activités seront assurées alors par roulement. Aucune autre activité, et notamment commerciale, ne peut être dispensée.

La jurisprudence est riche d'enseignements à cet égard :

Un opérateur appartenant au secteur des télécommunications souhaitait mettre en place un service client par téléphone, chargé de recevoir les demandes de création et modification de lignes et de traiter les appels et réclamations de ces abonnés. Pour ce faire, cet opérateur avait conclu un contrat de sous-traitance avec un prestataire extérieur ; l'opérateur prévoyant que ce dernier assurerait la prise en charge des appels destinés à ce service les dimanches et jours fériés de 7H à 24 H.

La Cour d'appel a fait interdiction aux 2 sociétés (le donneur d'ordre et son sous-traitant) d'employer des salariés le dimanche dans le cadre du service client et ce sous astreinte de 50.000 Frs par infraction constatée.

Le donneur d'ordre a alors formé un pourvoi en cassation qui a été rejeté. La Cour de Cassation a confirmé la solution des juges du fond.

Selon la Cour de Cassation, les dérogations de droit au repos dominical prévues à l'article L. 221-9 du Code du travail ne valent pas pour l'ensemble des activités de l'entreprise ou de l'établissement concerné mais « que pour les nécessités spécifiques de cette activité ».

Il appartient donc de vérifier si (même si la dérogation est de droit), l'activité particulière pour laquelle intervient le mécanisme dérogatoire entre dans le cadre de l'activité visée par le texte. En l'espèce, tel n'est pas le cas pour la Cour de Cassation : l'activité litigieuse, pour laquelle l'opérateur de Télécoms faisait travailler ses agents le dimanche par roulement, consistant en un service de prestations de nature commerciale, ce qui était exclusif de tout rattachement à l'activité spécifique « d'émission et de réception de télégraphie sans fil ».

Ainsi, pour éviter de tels déboires, nombre d'entreprises soit renonceront à toute ouverture dominicale soit, comme il est fait obligation par la Loi, excluront des prestations correspondant d'une part, aux attentes et aux besoins de leurs clients ou d'autre part, s'abstiendront pour des prestations pouvant prêter à confusion par leur caractère technico-commercial.

La grande majorité des entreprises quant à elles, n'exerçant pas les activités d'émission et de réception de télégraphie sans fil, n'auront d'autre recours que de demander une dérogation ou autorisation d'activité aux autorités administratives, à savoir les services de la Préfecture, dont elles dépendent. Si une demande de dérogation à titre temporaire peut être accordée, nous ne connaissons pas d'exemple de dérogation accordée à titre permanent pour des activités d'après-vente.

## **B - Débordement :**

Les recherches entreprises sur ce point démontreraient que de nombreux centres d'appels ont recours à la sous-traitance pour gérer les débordements d'appels. Celui-ci se caractérise, lors de la constatation d'un excédent d'appels par rapport aux capacités de réception d'un centre, par le routage des appels vers un prestataire. Concrètement, celui-ci est provoqué par le franchissement d'un seuil fixé en terme de nombre d'appels en attente ou lorsque le temps d'attente souhaité pour un appelant est dépassé.

Cependant, le fondement même de ce recours comporte indéniablement des risques juridiques et sociaux pour l'entreprise qu'il convient d'examiner attentivement.

Les arguments avancés pour justifier cette sous-traitance ne sont, semble-t-il, que des arguments opérationnels et non juridiques :

En effet, l'objectif mis en avant dans diverses études sur ce sujet est l'art du dimensionnement dans la gestion des effectifs : anticiper les fluctuations volumétriques d'appels et de contacts arrivant sur les plates-formes afin de maintenir les objectifs de qualité de service et de productivité. Par ailleurs, face à de fortes variations d'activité difficilement prévisibles on ne peut dimensionner les ressources humaines d'un centre d'appels sur le pic d'activité éventuel en faisant ainsi les frais d'un sur-dimensionnement significatif sur les autres périodes de l'année. Ce n'est économiquement pas viable. Dans ces situations, le recours à l'intérim ne peut intervenir qu'a posteriori et de facto (après formation des intérimaires) trop tardivement.

La question du dimensionnement s'avère notamment beaucoup plus prégnante dans une configuration de réception d'appels ; il apparaît que malgré l'expérience, les données et modèles statistiques des spécialistes de la planification, permettant de cadrer les flux entrants, il est impossible d'évaluer de manière précise le volume et les variations du trafic arrivant sur une plate forme.

C'est dans le contexte et pour des centres de contacts gérant des appels entrants, c'est-à-dire dans le fait d'anticiper une activité qui deviendrait par moment difficilement contrôlable que ces entreprises souhaiteraient passer, avec des outsourcing, des contrats de sous-traitance de capacité dite de débordement.

Or l'idée de faire appel à la sous-traitance pour gérer de manière structurelle les débordements d'appels comporte un risque pénal lié à l'éventualité d'une requalification en prêt de main d'œuvre illicite :

En effet, ces relations triangulaires peuvent engendrer des dérapages dans l'application du droit du travail. Cette mise à disposition du personnel peut donner lieu à requalification. Elle peut constituer soit un prêt de main d'œuvre illicite lorsqu'elle masque un simple prêt de main d'œuvre exercé à titre onéreux, soit un délit de marchandage lorsqu'elle a pour finalité d'éluder un statut protecteur favorable, voire d'empêcher des recrutements ou de substituer aux salariés de la société utilisatrice.

Les juges pourront retenir la réalité des faits et ne pas s'en tenir à la qualification du contrat donnée par les parties. Le délit pourra être établi à partir d'éléments factuels tels que l'absence d'un apport technique, l'absence d'une tâche nettement définie distincte, l'absence de qualification particulière des personnes mises à disposition, le travail sous l'autorité et l'encadrement du client, la rémunération de la prestation indirectement ou implicitement aux nombres d'heures travaillés.

Dans le cadre d'une sous-traitance de débordement ou de capacité, la question se pose notamment sur la spécificité de l'activité par rapport à celle de l'entreprise et du centre de contacts donneur d'ordres, sachant qu'il ressort de la jurisprudence que, d'une part l'activité doit pouvoir être clairement distinguée de celle qu'exécute l'entreprise principale et d'autre part qu'elle doit être caractérisée par l'apport d'un savoir faire à la société bénéficiaire (le centre de contacts) qui, soit n'en dispose pas dans le domaine du contrat conclu, soit ne souhaite pas développer cette compétence en son sein. Ce qui peut, en l'espèce, être difficile à prouver...!

Pour rappel, sont responsables aussi bien l'auteur du prêt de main d'œuvre illicite que le bénéficiaire de prêt de main d'œuvre illicite. Les sanctions sont sévères puisqu'elles consistent en des peines d'amende (30.000 euros pour une personne physique à 150.000 euros

pour une personne morale) voire des peines de prison pouvant aller jusqu'à 2 ans. Elles peuvent être assorties de peines de publicité. Sur le plan civil, le contrat de fourniture de main d'œuvre illicite sera considéré comme nul. Il pourra également être re-qualifié, avec les conséquences fiscales et sociales que cette requalification implique (réajustement du salaire, application de la convention collective du Client, de son régime de prévoyance...).

Cependant, après des recherches approfondies, nous n'avons pas eu connaissance à ce jour d'une jurisprudence tant pénale que civile ayant condamné un centre de contacts pour ce genre de délit.

Il n'empêche que le risque est réel et que toute décision doit donc être prise en connaissance de cause. Cela amène 2 types de réaction : soit prendre le risque soit renoncé à traiter le besoin de service. Dans les 2 cas la réponse apportée est insatisfaisante.

Ces deux exemples mettent en évidence les conditions d'exercice de nos activités entreprises qui concourent à la gestion de la relation clientèle, au développement des services aux entreprises et aux particuliers et à la création d'emplois.

Nous sommes concrètement dans une impasse en raison de l'impossibilité de satisfaire les attentes et besoins de nos clients : une accessibilité réduite des centres d'appels par l'incapacité de recourir à une sous-traitance de capacité ou à une ouverture dominicale.

Les entreprises confrontées à un tel maquis juridico-administratif, au cadre contractuel existant et aux charges salariales élevées ont tendance à renoncer, soit au développement de ces activités au détriment des besoins du client, soit à rechercher, parfois indûment, à travers un prestataire notamment offshore une planche de salut parfois illusoire.

Ces éléments sont structurants pour la profession ou plus exactement les activités de traitement de la relation clientèle par le média téléphonique parfois couplé à d'autres médias tels que courrier 'papier', emails et autres automates de traitements.

Il est évident que le traitement de ces problématiques ne relève pas exclusivement, ni majoritairement, d'accords par branche ou par secteur ; bien au contraire, elles en dépassent le cadre et interpellent les pouvoirs publics très directement.

## Annexe 7. Nomenclature ART des numéros spéciaux.

- 1) Qu'est ce qu'un numéro 0 800 ?  
2) A quoi sont-ils utilisés et à quel prix ?  
3) Que signifie le libre appel ?  
4) Que signifient les coûts partagés ?  
5) Que signifient les revenus partagés ?  
6) S'agit-il de numéros ouverts à la concurrence ?  
7) Quelle est la situation actuelle ?  
8) Combien y a-t-il de n° 0800 attribués par l'ART ?  
9) Que signifie EZ AB PQ MC DU ?  
10) Qui est compétent en matière de déontologie appliquée aux services télématiques, parmi lesquels figurent les services vocaux à revenus partagés ?

### **1) Qu'est ce qu'un numéro 0 800 ?**

Les numéros de la forme 0 800 sont des numéros dits " non géographiques ". Ils permettent d'accéder au marché des services dits " spéciaux " tels que les numéros libre appel de type Numéros Verts, Numéros Indigo, etc. Le regroupement de l'ensemble de ces services par catégories de numéros permet notamment aux utilisateurs de mieux identifier ces numéros dont le coût est faible pour l'appelant.

### **2) A quoi sont-ils utilisés et à quel prix ?**

**Tableau des numéros 08 00**

<b>NUMEROS</b>	<b>UTILISATION</b>	<b>TARIF (Tarifs plafonds)</b>	<b>Ouverts à la CONCURRENCE</b>
0800	Numéros libre appel	Gratuit	Oui
0805	Numéros libre appel	Gratuit	Oui
08088	Numéros destinés à desservir des services sociaux	Gratuit (y compris à partir des mobiles)	Oui
0809	Services d'opérateurs	Gratuit	Oui
0810	Numéros à coûts partagés	Approx. tarif local	Oui
0811	Numéros à coûts partagés	Approx. tarif local	Oui
0819	Services d'opérateurs	Approx. tarif local	Oui
0820	Numéros à coûts partagés	< 0,12 € /min	Oui
0821	Numéros à coûts partagés	< 0,12 € /min	Oui
0825	Numéros à coûts partagés	< 0,15 € /min	Oui
0826	Numéros à coûts partagés	< 0,15 € /min	Oui
0836	Services divers	①	Oui
0840	Préfixes de portabilité pour les numéros non-géographiques	Numéros à usages techniques	Oui
0841	Numéros de routage technique pour l'ETNS	Numéros à usages	Oui

	(European Telecommunication Numbering Space)	techniques	
0842	Préfixes de portabilité pour les numéros à revenus partagés	Numéros à usages techniques	Oui
085	Préfixes d'accès aux services de réseaux privés virtuels	Numéros à usages techniques	Oui
0860	Accès à Internet par réseau commuté	Approx. tarif local	Oui
0868	Accès à Internet par réseau commuté	Tarif local	Oui
0870	Numéros non-géographiques fixes	< 0,12 € /min	Oui
0871	Numéros non-géographiques fixes	< 0,12 € /min	Oui
0873	Numéros non-géographiques fixes	< 0,12 € /min	Oui
0874	Numéros non-géographiques fixes	< 0,12 € /min	Oui
0876	Numéros non-géographiques fixes dans les DOM		Oui
0884	Numéros non-géographiques	< 0,15 € /min	Oui
0890	Numéros à revenus partagés	< 0,15 € /min	Oui
0891	Numéros à revenus partagés	< 0,30 € /min	Oui
0892	Numéros à revenus partagés	< 0,45 € /min	Oui
0893	Numéros à revenus partagés	< 0,75 € /min	Oui
0897	Numéros à revenus partagés	< 0,60 € /appel	Oui
0898	Numéros à revenus partagés	< 1,20 € /appel	Oui
0899	Numéros à revenus partagés	Autres tarifs, libres pour chaque opérateur ⓘ	Oui

ⓘ :

- 0899 : par exemple le 089970, le seul numéro en service est facturé par France Télécom 1,35€ à la connexion + 0,34€/min

### **3) Que signifie le libre appel ?**

Les services libre-appel (appelés " Numéros verts " chez France Télécom) sont gratuits pour l'appelant lorsque celui-ci appelle depuis le réseau fixe. C'est donc l'entreprise appelée qui règle l'intégralité du prix de la communication à son opérateur. Ces numéros, en revanche, sont payants pour la personne qui appelle depuis un terminal mobile.

### **4) Que signifient les coûts partagés ?**

Les coûts entraînés par la communication sont partagés entre la personne qui appelle et la personne ou l'entité qui est appelée. La répartition des coûts se fait différemment selon le numéro appelé. Ainsi, si une personne qui appelle un numéro 0820 est facturée 0,11 euro TTC/min, le service qu'elle appelle verse pour sa part une rémunération supplémentaire à l'opérateur.

### **5) Que signifient les revenus partagés ?**

Les revenus liés à la communication et au service à valeur ajoutée sont partagés entre

l'opérateur de boucle locale, l'opérateur qui a acheminé la communication et l'entité appelée qui a fourni le service (exemple : informations météo, services de réservation divers). Généralement, ces services sont à des tarifs élevés. Si un consommateur compose un numéro commençant par 08 92 68 XX XX, il est facturé par France Télécom 0,34 euro TTC/min (au 1<sup>er</sup> juin 2002) ; cette somme étant répartie entre France Télécom et le fournisseur de services.

#### **6) S'agit-il de numéros ouverts à la concurrence ?**

Oui, aujourd'hui, ces numéros spéciaux sont pour la plupart ouverts à la concurrence. Tous les opérateurs sont donc susceptibles d'offrir cette prestation de service à valeur ajoutée aux entreprises. C'est pourquoi l'Autorité a mis au point un système de facturation pour compte de tiers, dans lequel les trois intervenants (l'opérateur de boucle locale - France Télécom - , l'opérateur nouvel entrant, et l'entreprise qui fournit l'information ou le service) peuvent recevoir la part de rémunération qui leur revient. La rémunération des différentes parties apparaît sur la facture France Télécom de chaque abonné sur un volet séparé, indiquant le nom de l'opérateur contractant du fournisseur de services.

#### **7) Quelle est la situation actuelle ?**

Les numéros commençant par 0801, 0802, 0803, 083635, 0836 6, 0836 70 ont disparu le 4 février 2003 et la tranche est définitivement réorganisée selon le schéma suivant :

<b>Tranches</b>	<b>Utilisations</b>
0800, 0805	Services libre-appel (3)
0809	Services gratuits non portables
0810(1), 0811(2)	Services à coûts partagés destinés à devenir portables (approx. tarif local)
0820, 0821	Services à coûts partagés (3) approx. Tarif régional : 1,11 E les 56 premières secondes et 0,12 E/min ensuite
0825, 0826	Services à coûts partagés (3) approx. Tarif national : 0,11 E les 45 premières secondes et 0,15 E/min ensuite
0836	Services divers (ex. : Mémophone)
0840, 0841, 0842	Numéros à usage technique
085	Préfixes d'accès à des réseaux privés virtuels
086	Services d'accès à Internet
089	Services à revenus partagés (3) 0890 64 : 0,11 E/min, 0892 68 et 0892 69 : 0,34 E/min 0897 65 et 0897 66 : 0,56 E par appel, 0899 16 7 : 0,22 E/min, 0899 70 : 1,35 E par appel + 0,34 E/min

Les tarifs indiqués (en euros TTC) sont indicatifs des tarifs de France Télécom au 1<sup>er</sup> juin 2002. Ils ne préjugent pas en particulier des prix des autres opérateurs sur ces services.

#### **8) Combien y a-t-il de n° 0800 attribués par l'ART ?**

Au 2 décembre 2003, il y a 1 430 000 numéros 0800 attribués. Ils se décomposent en 990 000 numéros de la forme 0800 PQ MC DU et 440 000 de la forme 0805 PQ MC DU.

#### **9) Que signifie EZ AB PQ MC DU ?**

E=Exploitant (opérateur de transport) ; Z= Zone ; ABPQ, pas d'explication particulière.

M=Milliers ; C= Centaines ; D= Dizaines ; U=Unités

***10) Qui est compétent en matière de déontologie appliquée aux services télématiques, parmi lesquels figurent les services vocaux à revenus partagés ?***

C'est le Conseil Supérieur de la Télématique (CST) qui fixe les recommandations déontologiques applicables aux services télématiques.

Consulter les derniers avis rendus par le Conseil supérieur de la télématique (services à tarification majorée des opérateurs Telecom Développement, 9 Telecom, LDCOM, ATOS ORIGIN et T System) et par le Comité de la télématique anonyme (manquements déontologiques ou des demandes d'accès télématiques).

- 
- (1) France Télécom
  - (2) Autres opérateurs
  - (3) Portables.