

## Remerciements

Le comité directeur de l'industrie canadienne des centres de contacts clientèle a le plaisir de présenter l'étude stratégique des effectifs de l'industrie des centres de contacts clientèle canadiens. Entreprise à la fin de 1999, l'étude repère les enjeux en matière d'effectifs reliés à l'industrie et évalue les orientations qui auront des répercussions sur les besoins futurs de l'industrie en main-d'œuvre qualifiée. L'étude permet à l'industrie des centres de contacts clientèle de mieux comprendre ses futurs besoins en main-d'œuvre qualifiée et en formation ainsi que les mesures nécessaires pour garantir de respecter ces besoins.

La présente étude des effectifs n'aurait pu être achevée sans la collaboration des nombreuses personnes qui ont consacré du temps à discuter des divers aspects et des divers enjeux de l'industrie des centres de contacts clientèle. Des employés, des employeurs, des étudiants, des universitaires, des représentants gouvernementaux et bien d'autres intervenants ont grandement contribué à la compréhension des enjeux et défis en matière d'effectifs reflétés dans le présent rapport. Nous savons combien tous ces gens sont occupés, et nous les remercions de leur soutien et de leur participation.

Nous remercions particulièrement l'Association des centres de contacts clientèle du Manitoba (MCCA), et surtout Cheryl Barsalou, qui s'est portée volontaire comme administratrice et coordinatrice du projet. Nous savons également gré à Mark Cavener et Tom Laird de leurs qualités de chef et de leur orientation à titre de coprésidents du comité directeur. La réussite de l'étude est imputable à la contribution des membres du comité directeur : Darlene Berscht, Christine DeAngelis, Bonnie DeFlorio, Rick Durham, Martha Eddy, Robert Fulford, Darlene Hay, A.E. (Eric) Janes, Pierre Marc Jasmin, Marie-José Lefort, Fidelma Lynch, Angela J.M. Matchim, Brian Morris et Fred Periera. De plus, les adjointes de projet de l'Association des centres de contacts clientèle du Manitoba, Judy Labossiere et Kim Sheldon, ont fourni un solide soutien tout au long de ce projet.

L'étude n'aurait pas été possible sans le précieux apport non financier des nombreuses entreprises et organisations qui ont autorisé leurs employés à siéger au comité directeur. Il s'agit de : Aliant Telecom Inc., AT&T Canada, BC Hydro, Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada, Centennial College, Croix Bleue du Québec, The Faneuil Group Inc., Insurance Corporation of British Columbia, Le groupe Loyalty, Rainmaker Contact Centres Inc., SaskTel, Banque Scotia, Telus et Services Triad.

Le comité directeur remercie également Développement des ressources humaines Canada (DRHC) d'avoir coparrainé l'étude. Les représentants de DRHC, Dhruhati Benasrie, Jennifer Moshonas et Warren Duthie, ont joué un rôle essentiel par leur soutien méthodologique et logistique tout au long du projet.

Enfin, l'équipe de PricewaterhouseCoopers, dirigée par Stan Brown, mérite une mention particulière. L'information qu'elle a présentée dans le présent rapport fournit à l'industrie des centres de contacts clientèle canadiens l'information nécessaire pour la gestion de la main-d'œuvre et le développement de cette période importante du « Paysage des centres de contacts clientèle canadiens : Une industrie en transition ».



## TABLE DES MATIÈRES

<b>RÉSUMÉ</b>	.....	<i>i</i>
<b>1.0 INTRODUCTION</b>	.....	<b>1</b>
1.1 Historique	.....	1
1.2 Définition	.....	1
1.3 Structure du rapport	.....	2
<b>2.0 L'évolution du service à la clientèle</b>	.....	<b>3</b>
2.1 L'évolution des centres de contacts clientèle	.....	3
2.2 La CRM et le milieu des centres de contacts clientèle	.....	6
2.2.1 Le besoin d'un service différencié	.....	7
2.2.2 Le besoin d'intégration	.....	9
2.2.3 Une perception évolutive du client	.....	9
2.2.4 Une perception évolutive de l'agent	.....	10
2.2.5 Une perception évolutive du personnel de soutien du service à la clientèle	.....	11
2.2.6 La technologie de la CRM et le centre de contacts clientèle	.....	11
2.3 Les principales orientations des centres de contacts clientèle	.....	13
2.3.1 Les centres de contacts clientèle internes et impartis	.....	13
2.3.2 Les centres distants par rapport aux centres centralisés	.....	15
2.3.3 Les centres en réseau par rapport aux centres autonomes	.....	16
2.3.4 Les regroupements des activités des centres de contacts clientèle	.....	17
2.4 Les facteurs qui influent sur la croissance ou les orientations des CCC	.....	17
2.4.1 Le service à canaux multiples	.....	17
2.4.2 Les modifications à la législation	.....	20
2.4.3 La mondialisation	.....	22
2.5 Les orientations par secteur	.....	28
2.5.1 Les services financiers	.....	28
2.5.2 La fabrication	.....	29
2.5.3 L'impartition	.....	29
2.5.4 Le marché du détail	.....	30
2.5.5 Les télécommunications	.....	30
2.5.6 Les transports	.....	30
2.5.7 Les services gouvernementaux	.....	31
<b>3.0 Le rôle de la technologie</b>	.....	<b>33</b>
3.1 Les principales orientations technologiques	.....	33
3.1.1 La gestion de la main-d'œuvre	.....	35
3.1.2 Les outils logiciels d'acheminement et le couplage téléphonie-informatique	.....	36
3.1.3 Les autres outils technologiques	.....	36
3.1.4 Rattraper la technologie	.....	38
3.1.5 Les centres de contacts clientèle multimédias	.....	40
<b>4.0 Les caractéristiques du secteur des centres de contacts clientèle canadiens</b>	.....	<b>44</b>
4.1 Aperçu	.....	44
4.1.1 L'importance et la composition du secteur	.....	44
4.1.2 La répartition des centres de contacts clientèle par région	.....	46
4.1.3 La répartition des centres de contacts clientèle par secteur industriel	.....	47
4.1.4 La contribution à l'économie canadienne	.....	48
4.1.5 L'investissement dans la technologie	.....	50

4.2	Caractéristiques supplémentaires .....	50
4.2.1	Le sondage auprès des établissements de centres de contacts clientèle canadiens .....	51
<b>5.0</b>	<b><i>Le profil et les perspectives de la main-d'œuvre</i></b> .....	<b>67</b>
5.1	Le contexte du secteur des centres de contacts clientèle canadiens .....	67
5.2	Le cycle de vie et la planification de la main-d'œuvre .....	68
5.2.1	Le cycle de vie d'un employé de centre de contacts clientèle.....	68
5.2.2	L'importance de la planification de la main-d'œuvre .....	69
5.2.3	Les compétences et les connaissances de la main-d'œuvre des centres de contacts clientèle .....	71
5.2.4	Les agents universels par rapport aux agents spécialisés .....	82
5.2.5	La planification de la main-d'œuvre et le rôle du personnel à temps partiel.....	84
5.3	Le recrutement et la sélection dans les centres de contacts clientèle .....	87
5.3.1	Le processus de recrutement dans les centres de contacts clientèle.....	88
5.3.2	Le processus de sélection dans les centres de contacts clientèle.....	93
5.4	Le perfectionnement, la reconnaissance et la rétention .....	100
5.4.1	Le perfectionnement du personnel .....	101
5.4.2	La reconnaissance des employés .....	102
5.4.3	La rétention des employés .....	103
5.5	Le cheminement de carrière, les promotions et la certification.....	107
5.5.1	Le cheminement de carrière dans les centre de contacts clientèle .....	108
5.5.2	Certifier ou ne pas certifier .....	111
5.6	Les conditions de travail .....	112
5.6.1	La culture des centres de contacts clientèle .....	112
5.6.2	Des horaires de travail flexibles et des activités 24 heures par jour et 7 jours sur 7 .....	114
5.6.3	L'aire de travail des centres de contacts clientèle.....	116
5.6.4	Les syndicats .....	117
5.6.5	Les travailleurs virtuels.....	118
<b>6.0</b>	<b><i>L'éducation et la formation</i></b> .....	<b>119</b>
6.1	L'apprentissage dans le secteur des centres de contacts clientèle .....	119
6.2	Les programmes d'éducation officiels .....	120
6.2.1	Le respect des besoins de compétences et de connaissances dans le secteur des centres de contacts clientèle .....	121
6.2.2	Le défi de l'inscription.....	126
6.3	L'investissement dans la formation.....	128
6.4	Les partenariats avec le gouvernement et le secteur privé .....	135
6.4.1	L'analyse des lacunes en matière d'éducation et de formation.....	138
<b>7.0</b>	<b><i>Recommandations</i></b> .....	<b>142</b>
<b>Annexe A :</b>	<b>Membres du comité directeur .....</b>	<b>156</b>
<b>Annexe B :</b>	<b>Participants à l'étude.....</b>	<b>157</b>
<b>Annexe C :</b>	<b>Outils de recherche .....</b>	<b>161</b>
<b>Annexe D :</b>	<b>Répertoire des établissements d'enseignement au Canada .....</b>	<b>192</b>
<b>Annexe E :</b>	<b>Bibliographie.....</b>	<b>222</b>
<b>Annexe F :</b>	<b>Glossaire des termes et abréviations .....</b>	<b>227</b>
<b>Annexe G :</b>	<b>Objectifs de rendement et niveaux de service.....</b>	<b>233</b>
<b>Annexe H :</b>	<b>Associations provinciales de centres de contacts clientèle .....</b>	<b>244</b>

## INDEX DES FIGURES ET DES TABLEAUX

Figure E-1	Les besoins de formation généraux par rapport aux besoins spécialisés.....	xvi
Figure 2-1	Caractéristiques du centre de contacts clientèle en évolution .....	5
Figure 2-2	Les principales entreprises transformeront les centres d'appels en centres de contacts clientèle, ce qui habilitera les agents à faire de la vente incitative et de la vente croisée .....	7
Figure 2-3	À quoi ressemble un environnement à canaux multiples? .....	18
Figure 2-4	Environnement CRM à canaux multiples intégrés.....	19
Figure 3-1	Tendances technologiques : gestion des canaux .....	34
Figure 4-1	Répartition des centres de contacts clientèle selon leur importance.....	45
Figure 4-2	Centres de contacts clientèle par région .....	46
Figure 4-3	Répartition des centres de contacts clientèle canadiens selon la croissance de divers secteurs industriels.....	47
Figure 4-4	Salaire moyen des agents, par région.....	49
Figure 4-5	Personnes ayant répondu au sondage selon le secteur du marché .....	51
Figure 4-6	Personnes ayant répondu au sondage par rapport à l'importance du centre de contacts clientèle.....	52
Figure 4-7	Personnes ayant répondu au sondage par rapport à l'importance de la ville.....	53
Figure 4-8	Personnes ayant répondu au sondage relativement aux entreprises canadiennes ou étrangères .....	54
Figure 4-9	Changements de canaux .....	64
Figure 4-10	Technologie de soutien – Parc informatique .....	65
Figure 4-11	Planification de la mise en service de la technologie de soutien .....	66
Figure 5-1	Le cycle de vie de la main-d'œuvre .....	69
Figure 5-2	La planification de la main-d'œuvre et les besoins en effectifs au jour le jour ....	71
Figure 5-3	Employés à temps partiel selon l'importance du centre .....	86
Figure 5-4	Le processus de recrutement dans les centres de contacts clientèle .....	89
Figure 5-5	Le processus de sélection dans les centres de contacts clientèle.....	94
Figure 5-6	Niveau de scolarité des agents.....	96
Figure 5-7	Pourcentage du taux de roulement dans les centres de contacts clientèle .....	104
Figure 5-8	Le cheminement de carrière des agents .....	109
Figure 5-9	Pourcentage de centres présentant un cheminement de carrière pour les agents	110
Figure 5-10	Heures d'ouverture des centres de contacts clientèle selon l'utilisation du personnel à temps partiel .....	114
Figure 5-11	Pourcentage de centres opérationnels 24 heures par jour et 7 jours sur 7 .....	115
Figure 6-1	Pourcentage de centres encourageant la poursuite d'études spécialisées.....	127
Figure 6-2	La formation dans les centres de contacts clientèle .....	129
Figure 7-1	Les besoins de formation généraux par rapport aux besoins spécialisés.....	153
Tableau 2-1	Coût moyen d'une transaction par canal (\$US) .....	8
Tableau 2-2	Les dix meilleurs fournisseurs mondiaux de services à la clientèle électroniques	15
Tableau 3-1	Les technologies des centres de contacts clientèle dont la demande a augmenté sur le marché par suite de l'adoption de la CRM.....	37
Tableau 4-1	Les centres de contacts clientèle canadiens – L'importance globale du secteur...	44

Tableau 4-2	La répartition des dépenses des centres de contacts clientèle .....	48
Tableau 4-3	Contribution estimative du secteur des CCC au PIB régional .....	50
Tableau 4-4	L'industrie par rapport à l'importance des villes (%).....	54
Tableau 4-5	L'industrie par rapport à l'importance des centres de contacts clientèle (%) .....	55
Tableau 4-6	L'industrie par rapport au type de centre de contacts clientèle (%).....	56
Tableau 4-7	L'industrie par rapport au type d'appels prédominants aux centres de contacts clientèle (%).....	57
Tableau 4-8	L'industrie par rapport aux années d'exploitation (%).....	57
Tableau 4-9	L'industrie par rapport à la syndicalisation (%).....	58
Tableau 4-10	L'industrie par rapport aux langues offertes (%).....	59
Tableau 4-11	L'industrie par rapport au pourcentage de personnel à temps partiel (%).....	60
Tableau 4-12	L'industrie par rapport aux combinaisons actuelles de canaux (%) .....	61
Tableau 4-13	L'industrie par rapport aux futures combinaisons de canaux (%) .....	62
Tableau 4-14	L'importance des CCC par rapport aux combinaisons de canaux (%).....	63
Tableau 5-1	Aptitudes, connaissances et compétences des agents – Courantes et émergentes	74
Tableau 5-2	Aptitudes, connaissances et compétences des chefs d'équipe et des superviseurs – Courantes et émergentes .....	75
Tableau 5-3	Aptitudes, connaissances et compétences des cadres – Courantes et émergentes	77
Tableau 5-4	Aptitudes, connaissances et compétences des formateurs – Courantes et émergentes .....	79
Tableau 5-5	Aptitudes, connaissances et compétences des préparateurs d'horaires – Courantes et émergentes .....	80
Tableau 5-6	Aptitudes, connaissances et compétences des gestionnaires des ressources humaines et des recruteurs – Courantes et émergentes.....	81
Tableau 5-7	Aptitudes, connaissances et compétences du personnel de soutien technique, des gestionnaires de bases de données et d'employés dans d'autres postes techniques – Courantes et émergentes .....	82
Tableau 5-8	L'agent universel et l'agent spécialisé .....	84
Tableau 5-9	Le coût du recrutement, de la présélection, des tests et de la formation d'un nouvel agent.....	88
Tableau 6-1	Les méthodes d'apprentissage.....	120
Tableau 6-2	Connaissances et compétences enseignées aux agents .....	122
Tableau 6-3	Connaissances et compétences enseignées aux cadres .....	124
Tableau 6-4	Connaissances et compétences enseignées au personnel de soutien technique .	125
Tableau 6-5	Effets des orientations commerciales et technologiques des centres de contacts clientèle sur les effectifs et sur l'éducation et la formation.....	139

## RÉSUMÉ

### L'appel à l'action

L'intégration des centres de contacts clientèle à l'exploitation quotidienne des activités organisationnelles représente l'une des orientations les plus prometteuses de l'économie du XXI<sup>e</sup> siècle. Les répercussions sont telles que les centres de contacts clientèle devraient influencer presque tous les aspects de la société, du secteur privé au secteur public, dans toutes les parties du monde. Cette transition du secteur des centres de contacts clientèle constitue l'un des phénomènes les plus passionnants du paysage commercial canadien.

L'usage d'Internet et des technologies d'Internet modèlent la manière de faire des affaires un peu partout dans le monde. Le nouvel environnement commercial oblige les organisations à revoir leurs méthodes pour traiter avec la clientèle. Pour ce faire, elles doivent d'abord mieux comprendre tous les points d'interaction du client et savoir si le contact est interne ou externe, s'il se fait par téléphone, par la poste, par Internet, par courriel ou par une combinaison de ces éléments.

Quelle que soit la nature du point de contact, les clients désirent une interaction homogène tout au long de leur expérience avec l'entreprise. Les organisations qui y réussissent, et tous ceux qui font affaires avec elles, en retirent d'énormes avantages. Les clients profitent d'une expérience plus personnalisée, tandis que l'entreprise peut transmettre un message homogène dans toutes ses interactions avec les clients. Ainsi, l'entreprise peut, de manière proactive, transformer chaque interaction en possibilité de fidélisation. Cette fidélisation permet à l'entreprise d'acquérir et de conserver des clients et de s'assurer un avantage concurrentiel en une période d'accroissement de l'incertitude économique découlant de nouvelles pressions internationales.

Les clients désirent prendre contact avec les entreprises à leur gré, de la manière la plus pratique possible. La qualité du service devient une question de survie, et la lutte se fait selon la valeur perçue qu'ont les clients de leurs relations avec le fournisseur. Des centres de contacts clientèle multimédias à plusieurs canaux se situent au cœur de cette relation en mutation et représentent l'un des principaux moyens que peuvent utiliser les entreprises qui cherchent à relever ce nouveau défi.

### Historique du secteur des centres de contacts clientèle canadiens

Comparativement aux autres secteurs, peu de recherches ont été effectuées sur le secteur des centres de contacts clientèle au Canada, qu'il s'agisse de sa dimension, de sa démographie, des principaux enjeux ou des principales orientations, et encore moins sur les défis en matière d'effectifs s'y rapportant. Nonobstant l'information limitée à ce sujet, on sait que depuis quelques années, le nombre de centres de contacts clientèle a explosé sur la scène internationale, non seulement en ce qui a trait au nombre, mais également à la dimension, à la fonctionnalité et à la valeur pour l'organisation et pour l'ensemble de l'économie canadienne. On estime qu'il

existe plus de 14 000 centres de contacts clientèle<sup>1</sup> au Canada, offrant un emploi direct à plus d'un demi-million d'employés à temps plein et à temps partiel (ou à 3,4 % de la population active canadienne) et injectant de 36 à 38 milliards de dollars canadiens dans le produit intérieur brut (PIB). En comparaison, le secteur de la construction canadien y a injecté 48 milliards de dollars canadiens, tandis que le principal secteur industriel canadien, la fabrication, y a versé 169 milliards de dollars, ou 18 %, en 2000.<sup>2</sup> Les spécialistes de l'industrie interviewés dans le cadre de la présente étude prévoient que le taux de croissance des centres de contacts clientèle et des postes d'agent continuera d'augmenter, au cours des trois prochaines années, selon un taux de croissance annuel composé avoisinant les 20 %.

Les centres de contacts clientèle (CCC) canadiens commencent à être reconnus pour ce qu'ils sont : un secteur hétérogène, en évolution, fécond et en transition. De purs centres de frais conçus surtout pour le télémarketing externe ou la diffusion d'information interne, ils se transforment en centres de profits et de transactions à points multiples. Lorsque la métamorphose sera terminée, une importante proportion de ce secteur sera reconnue comme un milieu de gestion des relations avec la clientèle ou d'intégration de contacts multiples (CRM/IMC) qui stimulera l'économie canadienne et aura des effets positifs sur le milieu des affaires du monde entier.

Certaines organisations dotées de centres de contacts clientèle ont accueilli cette nouvelle vague plus rapidement que d'autres et ont crû et progressé conjointement avec le marché. Bien que les centres de contacts clientèle n'aient pas tous besoin d'évoluer au même rythme ou selon la même proportion (même compte tenu de l'évolution décrite plus haut), tous devront changer, peut-être à un rythme et à des degrés variés. Ces changements découlent :

- (a) de la demande croissante de multiples points d'accès (ou canaux) de la part des clients, afin de communiquer avec l'organisation.
- (b) de la concession et de l'acceptation du fait que les organisations ne perdent pas leurs clients lorsque ce sont des impartiteurs qui servent la clientèle;
- (c) du besoin d'offrir des niveaux de service différenciés ou échelonnés fondés sur les nouveaux modèles et besoins de segmentation et du besoin de tenir compte des répercussions de cette structure sur les besoins de dotation ou d'embauche et de formation;
- (d) de la confiance accrue envers la technologie.

Bien que le Canada soit respecté à titre d'environnement solide et fécond de centres de contacts clientèle, la plus grande partie de ce respect, qu'il provienne de l'extérieur ou de l'intérieur du pays, est imputable à la perspective de son faible coût, de ses capacités multilingues et de son éthique de service marquée. Le secteur des centres de contacts clientèle du Canada a maintenant

---

<sup>1</sup> <http://www.hrhc-drhc.gc.ca/hrib/hrp-prh/ssd-des/francais/profilsindustriels/callcent/apercu.shtml>

<sup>2</sup> Statistique Canada, 2001.

la possibilité de se faire connaître et respecter pour son excellence tant du point de vue quantitatif que qualitatif, et non seulement pour son efficacité. Mais pour y parvenir, il doit se distancer de son principal concurrent, son voisin du sud. Les CCC installés au Canada doivent maintenir leur caractère concurrentiel au plan des prix, mais pour garantir une meilleure excellence qualitative, le secteur des CCC doit également faire preuve de plus d'homogénéité dans ses méthodes d'embauche, de formation, d'encadrement et de mesures de rendement afin de faciliter l'embauche croisée, l'analyse comparative et la commercialisation.

Les CCC canadiens partagent trois qualités par rapport à la concurrence en général, et aux États-Unis (É.-U.) en particulier :

### 1. Qualité et disponibilité de la main-d'œuvre

- a) Niveau de scolarité : Le niveau de scolarité de la main-d'œuvre a toujours représenté une variable clé dans l'évaluation de l'emplacement des centres. Lorsqu'on compare le niveau de scolarité moyen de la population des principales municipalités canadiennes à celui des principales villes de centres de contacts clientèle en Amérique du Nord et dans le monde, le niveau de scolarité des Canadiens fait partie des plus élevés. De plus, ce niveau de scolarité demeure tout aussi élevé dans les municipalités canadiennes de moindre importance.
- b) Roulement du personnel : Le roulement du personnel des centres de contacts clientèle canadiens est beaucoup plus faible que celui des É.-U. Selon l'étude, le taux de roulement des CCC canadiens oscille entre 12 % et 20 %, par rapport à un taux de roulement supérieur à 50 % aux É.-U., quel que soit le secteur industriel ou la fonction de l'employé.
- c) Taux de chômage : Traditionnellement, le taux de chômage est plus élevé au Canada qu'aux É.-U. En décembre 2001, il atteignait 8 % au Canada par rapport à 5,8 % aux É.-U.<sup>3</sup> L'accessibilité à un vaste bassin de chômeurs instruits et compétents est souvent citée comme un atout important du marché canadien.
- d) Multiculturalisme : Le multiculturalisme canadien se traduit par un bassin de main-d'œuvre multilingue, ce qui est avantageux pour les organisations qui ont besoin de connaissance de diverses langues. On estime que les plus grandes villes canadiennes (Montréal, Toronto et Vancouver) offrent l'accès à un bassin pouvant atteindre 70 langues dans lequel elles peuvent puiser pour doter leurs centres de contacts clientèle en personnel. D'autres pays offrent aussi une capacité multilingue, mais à une échelle beaucoup plus réduite. L'accent canadien anglais est neutre et peut être compris par la plupart des clients anglophones. De plus, le Canada possède une population indigène francophone qui contribue à sa force concurrentielle.

---

<sup>3</sup> Read, Brendan. *Scoring Points Up North*. Callcentremagazine.com, septembre 2001.

## 2. Prise en compte de l'infrastructure et de l'emplacement

- a) Proximité de la frontière américaine : La proximité du Canada avec les É.-U. se traduit également par une similarité entre les cultures, ce qui favorise un service plus efficace aux clients américains. Bien qu'il soit trop tôt pour connaître les répercussions du 11 septembre sur le secteur des centres de contacts clientèle au Canada, certaines indications laissent supposer que les centres de contacts clientèle américains s'interrogent sur les endroits où exercer leurs activités. Outre sa proximité géographique, sa culture similaire et son langage commun, le Canada procure aux entreprises américaines un milieu sûr pour exercer leurs activités.
- b) Infrastructure technologique : Peu d'autres régions peuvent se targuer de la fiabilité et de l'ampleur de l'infrastructure canadienne. Par exemple, en Inde, le milieu est concurrentiel sur le plan des prix pour les organisations qui cherchent à impartir les activités de leur centre de contacts clientèle. Cependant, bon nombre d'organisations ont été forcées d'acquérir des génératrices auxiliaires et de louer ou d'acheter leurs propres systèmes de fibres optiques pour compenser le manque de fiabilité.<sup>4</sup>
- c) Bureaucratie : La mise sur pied d'un centre de contacts clientèle au Canada peut s'effectuer dans une période relativement courte. Par exemple, on estime qu'il peut falloir jusqu'à six mois pour ouvrir un centre de contacts clientèle en Inde, par rapport à trois mois au Canada ou aux É.-U.<sup>5</sup> L'effet de la bureaucratie sur la période d'installation et de démarrage est souvent mésestimée par les organisations qui espèrent ouvrir leurs centres de contacts clientèle rapidement.

## 3. Perspective financière

- a) Taux de change : Au Canada, l'intérêt d'une main-d'œuvre de qualité et des considérations d'infrastructure est renforcé par la valeur du dollar canadien. Le dollar canadien assure des économies de 15 % à 35 % aux entreprises américaines qui déménagent leurs activités au Canada. On prévoit le maintien de cette situation pour les entreprises qui s'installeront au Canada dans un avenir rapproché.

Ainsi, au Canada, le bassin de main-d'œuvre perfectionnée, l'emplacement, l'infrastructure hautement développée et la capacité concurrentielle s'allient pour placer le secteur des CCC canadiens dans une position stratégique idéale pour continuer à évoluer et à contribuer à l'économie nationale et mondiale.

---

<sup>4</sup> Read, Brendan. *Scoring Points Up North*. Callcentremagazine.com, septembre 2001.

<sup>5</sup> Ibid.

## *Objectifs de l'étude*

Dans l'ensemble, l'étude vise à enrichir l'information sur le marché canadien de la main-d'œuvre, à soutenir la mobilité de la main-d'œuvre au pays, à favoriser une culture de formation continue dans le secteur privé et à nouer des partenariats au sein du secteur. L'étude fournit une analyse canadienne aux échelons provinciaux et national, selon les cas, et permet de comparer le Canada à d'autres emplacements mondiaux d'importance pour les centres de contacts clientèle. De plus, elle tient compte des différences de structures et d'orientations entre les centres de contacts clientèle des divers secteurs industriels. En fait, la présente étude vise à analyser le milieu des CCC canadiens pour cerner les défis qu'affronte l'industrie en matière de main-d'œuvre, tant maintenant que dans un avenir prévisible, et elle contient plusieurs recommandations de mesures concrètes.

Plus précisément, l'étude :

- fournit une image claire du secteur grâce à de l'information quantitative;
- repère les principaux catalyseurs émergents de l'industrie;
- repère des politiques publiques précises, des enjeux législatifs et de réglementation touchant le secteur des centres de contacts clientèle;
- offre un profil des effectifs du secteur;
- explore les enjeux d'importance du secteur en matière d'effectifs;
- fournit une analyse du débit des recrues potentielles et des employés dans le système d'éducation et de formation;
- prévoit l'orientation probable du secteur;
- repère les obstacles et offre des recommandations de mesures pour relever les défis établis en matière d'effectifs.

## **Enjeux, défis et recommandations**

Comme il est précisé plus haut, il faut s'assurer que les enjeux et les défis abordés dans le présent rapport figurent au programme des gouvernements, des associations et des participants de l'industrie. Le secteur reconnaît les possibilités et des défis de l'avenir. Par-dessus tout, il a franchi les premières étapes pour tirer profit de ces possibilités et relever ces défis. Le reste du présent chapitre souligne la réponse du comité directeur du secteur des CCC aux défis qu'il affronte et les projets d'avenir en vue de faire progresser et de promouvoir le secteur, en particulier ses effectifs. Les trois principaux enjeux ou catalyseurs qui auront des répercussions sur le secteur pendant sa progression sont décrits ci-dessous :

### **1. Le profil des CCC canadiens**

Le comité directeur convient que le secteur des centres de contacts clientèle souffre d'une mauvaise perception. Aux yeux du grand public, un centre de contacts clientèle est un centre d'appels dans lequel le salaire est peu élevé, en opposition à un lieu de carrière. Le secteur est également perçu comme synonyme d'activités de télémarketing. Il s'agit là d'un point de vue archaïque qui ne reflète pas la réalité actuelle. Les salaires et les avantages sociaux sont

concurrentiels, des investissements sont effectués pour rendre le milieu de travail ergonomique, le travail peut être très stimulant et satisfaisant, et les employés disposent souvent de technologies de pointe. Le comité directeur perçoit la commercialisation du secteur comme une priorité pour créer une image réaliste et positive du secteur.

Il faut d'abord accroître la présence des centres dans les entreprises locales tout autant qu'à l'échelon provincial, national et international. De l'avis du comité directeur, pour apprécier pleinement le rôle de chaque centre de contacts clientèle, de même que celui de l'ensemble du secteur, celui-ci doit faire l'objet de divers moyens de promotion. Le principal outil de cette promotion proviendra de la création d'un conseil national de la main-d'œuvre des CCC.

La stratégie pour l'avenir du secteur au Canada doit tenir compte de la grande diversité déjà existante. Elle doit prendre acte de l'importance et du rôle des centres petits et grands, des centres internes et externes, des services impartis ou internes. La stratégie doit également tenir compte de divers types de clients et des besoins et demandes des clients. Le deuxième chapitre du présent rapport traite du continuum allant des centres d'appels à la gestion des relations avec la clientèle et l'intégration des contacts multiples (CRM\IMC) dans les centres de contacts clientèle. Le type de client et la complexité allée à l'ampleur de la clientèle déterminent le point où l'organisation doit se situer au sein de ce continuum.

Cette stratégie devrait être centrée sur la promotion du secteur des CCC à titre de domaine émergent de professionnels des services à la clientèle. Les effectifs représentent le principal atout d'une organisation de service à la clientèle. Pour faire passer le secteur à un nouvel échelon, les entreprises doivent recruter, conserver et former leur personnel de manière stratégique. Sans les bonnes compétences, connaissances et capacités, cette progression ne peut avoir lieu.

## **2. La rapide évolution des activités et des demandes des clients**

Les demandes et les attentes des clients ont augmenté en peu de temps. Étant donné les services Internet disponibles en tout temps, les clients en sont venus à exiger des réponses rapides à leurs questions ou à leurs préoccupations. Les clients représentent le gagne-pain des centres de contacts clientèle. Le secteur sait qu'il est plus facile de perdre un client que d'en attirer un. Il sait également qu'il est plus facile de vendre des produits et services supplémentaires aux clients satisfaits grâce au service offert au moment du contact, et qu'une minorité de la clientèle assure la majorité des revenus d'une organisation. Un centre de contacts clientèle doit à la fois prévoir l'évolution des besoins et des demandes des clients et y réagir pour parvenir à un service stratégique. Ces considérations ont d'importantes répercussions sur le type de compétences, de connaissances et d'aptitudes de tout le personnel du CCC.

## **3. La formation pour répondre aux besoins futurs**

Les compétences, les connaissances et les aptitudes exigées du personnel des centres de contacts clientèle de demain seront à la fois différentes et accrues. Les CCC investissent des fonds considérables dans la formation du personnel, et surtout dans la formation des agents, afin qu'ils offrent des services à la clientèle pertinents, convenables et promoteurs de fidélisation. De

même, des établissements d'enseignement canadiens offrent une série de programmes de formation conçus tant pour préparer leurs étudiants à mener une carrière dans le secteur que pour améliorer les compétences de ceux qui y travaillent déjà. Tandis que certains établissements de formation élaborent des cours qui préparent leurs étudiants à évoluer dans les centres de contacts clientèle de demain, d'autres sont plus réactifs et proposent des programmes qui ne font que répondre aux besoins actuels. Le secteur des CCC reconnaît la valeur de la formation offerte par ces établissements et s'engage à favoriser un sain équilibre entre la formation en milieu de travail et la formation offerte par les établissements d'enseignement pour son personnel.

Afin de réagir de manière proactive à ces trois enjeux ou catalyseurs, le comité directeur propose les cinq recommandations présentées dans le tableau récapitulatif suivant. Chacune de ces recommandations est détaillée dans les prochaines pages.

<b>1. Mettre sur pied un conseil national des effectifs du secteur des CCC</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Se donner un rôle de chef de file dans l'implantation des recommandations de la présente étude.</li><li>• Se donner une capacité politique pour voir aux intérêts de formation et des effectifs du secteur des CCC.</li></ul>
<b>2. Élaborer une campagne de promotion de l'image et de commercialisation des CCC</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Commercialiser le secteur auprès du grand public à titre de lieu de carrière.</li><li>• Commercialiser le secteur des CCC à l'interne, auprès des CCC mêmes.</li></ul>
<b>3. Mettre au point une stratégie de recrutement et de rétention</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Attirer des individus possédant les compétences, les aptitudes et les capacités nécessaires pour le centre de contacts clientèle de demain.</li><li>• Élaborer des outils génériques en RH (p. ex., une trousse pour les RH).</li><li>• Élaborer un cheminement de carrière dans les CCC.</li><li>• Élaborer des descriptions de tâches et détailler les compétences, les connaissances et les études nécessaires dans chaque catégorie d'emploi.</li></ul>
<b>4. Élaborer des partenariats stratégiques avec des établissements d'enseignement et d'autres fournisseurs de formation</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Repérer les besoins de formation généraux par rapport aux besoins spécialisés.</li><li>• Mettre au point et promouvoir des compétences transférables ainsi que des certificats ou des diplômes.</li></ul>

- Explorer l'expansion des programmes de fournisseurs de formation pour les centres sans contact avec la clientèle afin d'inclure les cours reliés aux centres de contacts clientèle.
- Élaborer des méthodes de formation pour les cadres.

#### 5. Élaborer une stratégie pour produire et partager l'information

- Mettre à la disposition du secteur l'information relative à l'évaluation et le reste de l'information reliée aux effectifs.
- Établir des normes d'amélioration continue.

Les rubriques suivantes détaillent chacune de ces recommandations, y compris les défis connexes et les moyens à prendre pour relever ces défis.

#### Recommandation 1 : Mettre sur pied un conseil national des effectifs du secteur des CCC

**Les récentes activités menées par le comité directeur du secteur des CCC ont créé une impulsion positive en vue de poursuivre les efforts visant à faire progresser le secteur.** Afin de conseiller, de poursuivre et d'implanter les recommandations élaborées dans le présent rapport et d'en assurer le suivi, il faut un groupe homogène de personnes dévouées. Le comité directeur suggère que ce groupe prenne la forme d'un conseil national d'effectifs du secteur des CCC, car il n'existe aucun organisme national soutenant l'ensemble du secteur. La valeur d'un tel conseil repose sur son rôle de promotion de démarches intégrales, cohérentes et nationales. Sous la supervision d'un conseil composé d'associations de l'industrie, d'organisations de centres de contacts clientèle, d'établissements d'enseignement, de représentants de la main-d'œuvre et d'universitaires, le conseil aurait pour mandat global d'élaborer et d'implanter une stratégie de ressources humaines (RH) pour promouvoir les centres de contacts clientèle canadiens à l'échelle locale, nationale et internationale, et la coordination de l'ensemble des projets du secteur en matière de main-d'œuvre. L'objectif global du conseil s'établit comme suit :

*Que les chefs de file de l'industrie implantent et garantissent une main-d'œuvre solide et une gestion des ressources humaines efficace à long terme qui puisse être utilisée comme orientation de l'avenir.*

Il existe plusieurs associations provinciales de centres de contacts clientèle au pays. L'un des défis dans la mise sur pied d'un conseil national proviendrait de l'obtention du soutien souhaité de la part des organisations provinciales. Sans leur soutien, l'organisation nationale sera plus limitée dans ce qu'elle pourrait réaliser. Il importe de reconnaître le rôle important des associations provinciales dans l'orientation stratégique de l'ensemble du secteur. Un conseil national ne viserait pas à remplacer les associations provinciales, mais à tirer profit de leur

expérience collective, de leurs connaissances et de leur orientation et à accroître le travail exécuté par les organisations provinciales. Il deviendra important de cartographier les rôles et responsabilités des associations provinciales de centres de contacts clientèle lorsque viendra le moment d'élaborer le mandat du conseil national afin d'offrir une valeur ajoutée à tous les intervenants. Ce n'est qu'avec du soutien que le conseil national réussira à être perçu comme un représentant national de l'ensemble du secteur.

**Se donner une capacité politique pour voir aux intérêts de formation et des effectifs du secteur des CCC.** Pour être plus efficace dans la poursuite et la promotion du secteur des centres de contacts clientèle au Canada, le conseil national doit être doté de chefs de file d'expérience engagés, qui peuvent exercer des pressions auprès des gouvernements pour bénéficier de ressources humaines et de ressources de formation connexes, ainsi que pour améliorer les normes et en établir de nouvelles au sein du secteur. Le comité directeur estime qu'il deviendra essentiel de consulter le secteur et, peut-être, de s'asseoir avec les représentants du gouvernement qui élaborent des politiques et des directives qui influent sur le secteur. Par exemple, la révision imminente de la législation fédérale relative à la vie privée aura d'énormes répercussions sur le mode de fonctionnement des centres de contacts clientèle. Une voix unifiée, représentée par le conseil national du secteur des CCC, courra de meilleures chances d'être à la fois influente et entendue.

Divers secteurs industriels où se trouvent les centres de contacts clientèle sont fortement syndiqués. Les syndicats subissent des pressions croissantes pour envisager de nouvelles démarches face à la gestion et à la formation des effectifs, en plus de représenter les intérêts de leurs membres. Par exemple, l'élargissement des tâches et la hiérarchisation du travail deviennent plus fréquentes à titre de méthodes de gestion de la main-d'œuvre, mais elles impliquent des modifications aux regroupements de fonctions. Le conseil national pourrait se donner le rôle de faciliter les activités reliées à la main-d'œuvre et à la gestion afin de créer des scénarios avantageux tant pour les cadres que pour les effectifs.

Le conseil se dotera également d'un code d'éthique pour orienter toute la conduite professionnelle et promouvoir des pratiques de gestion qui garantiront la confidentialité et l'intégrité des transactions du secteur avec le personnel et les clients.

### **Recommandation 2 : Élaborer une campagne de promotion de l'image et de commercialisation des CCC**

Selon le comité directeur, une représentation plus réaliste et plus positive du secteur joue un rôle crucial dans la progression du secteur, tant au pays qu'à l'étranger. La commercialisation contribuera à rehausser le profil du secteur. La mise sur pied d'un conseil constitue un premier élément de commercialisation, mais une campagne de commercialisation nationale ciblant les

employés potentiels, les établissements d'enseignement, etc., sera plus efficace pour modifier l'image du secteur. Une campagne de commercialisation signalera à la société canadienne et au reste du monde que le secteur des CCC est organisé et prêt à investir temps et ressources pour progresser.

Une commercialisation efficace du secteur des centres de contacts clientèle pose toutefois des défis. Souvent, les centres de contacts clientèle ne sont pas autonomes, et ils couvrent diverses industries et divers marchés. Il faut donc porter une attention particulière à la représentation de ce secteur pour que cette diversité soit démontrée, tout en projetant un sentiment de cohésion et d'objectifs communs.

**Commercialiser le secteur des CCC auprès du grand public à titre de lieu de carrière.** Afin de respecter les besoins de main-d'œuvre actuels et à venir, le secteur des CCC doit se commercialiser pour attirer des effectifs de haut calibre. Cette commercialisation présenterait le secteur des CCC comme un milieu de choix pour divers groupes professionnels qui veulent faire carrière plutôt qu'« occuper un emploi ». Ceci revêt une importance particulière dans les efforts du secteur pour recruter suffisamment d'agents et de professionnels techniques possédant les compétences pertinentes. La présente étude démontre que les professionnels techniques, en particulier, ne considèrent pas le secteur comme une option viable. Comme de plus en plus de CCC implantent de nouvelles technologies et que de plus en plus de technologies sont inventées et adoptées, la demande en gestionnaires de bases de données et en personnel de soutien technique ne pourra qu'augmenter. Le fait de présenter le secteur comme un lieu polyvalent, à la fine pointe de la technologie, par exemple, permettrait d'attirer des ensembles de compétences essentiels.

Pour attirer des employés et se préparer à la croissance accrue des centres de contacts clientèle, une campagne de commercialisation ciblant des candidats potentiels et la main-d'œuvre de demain pourrait inclure les éléments suivants :

- Le lancement d'un programme national de sensibilisation aux perspectives de carrière :
  - Élaborer et diffuser des trousseaux d'information sur les carrières, ciblant les établissements d'enseignement postsecondaire, surtout dans les programmes reliés aux technologies, afin de promouvoir le secteur comme un domaine d'emploi hautement viable.
  - Élaborer des trousseaux d'information sur les carrières à distribuer aux conseillers en orientation et aux bibliothécaires des écoles secondaires et des cégeps. Distribuer toutes les ressources d'information sur les carrières aux bibliothèques des écoles secondaires et des cégeps et aux centres de ressources.
  - Élaborer et transmettre de l'information sur la nature, la portée et la profondeur des postes.
  - Élaborer et transmettre le profil de l'employé idéal pour chaque catégorie d'emploi du secteur.

- En plus de cibler des jeunes qui amorcent leur plan de carrière, il faut également commercialiser le secteur auprès d'organisations et de groupes qui défendent les intérêts d'un bassin potentiel de recrues, p.ex., les personnes souffrant d'un handicap ou ayant pris leur retraite.
- Organiser des salons de l'emploi ou y participer pour promouvoir le secteur comme un lieu où mener une carrière, et distribuer aux étudiants des troussees d'information sur les carrières.

**Commercialiser le secteur des CCC à l'interne, auprès des CCC mêmes.** Il sera tout aussi important d'utiliser la campagne de commercialisation pour cibler les membres du personnel des centres de contacts clientèle et des entreprises afin de les informer de la contribution du centre de contacts clientèle à l'ensemble de l'entreprise. En améliorant les techniques de gestion de la main-d'œuvre (par des prix et des hommages, des horaires plus flexibles, de meilleures conditions de travail, etc.), ces campagnes de commercialisation contribueront à accroître le taux de rétention. La campagne de commercialisation à l'interne devrait viser à susciter, chez le personnel du centre, la fierté d'appartenir à un secteur en émergence et dynamique.

### **Recommandation 3 : Mettre au point une stratégie de recrutement et de rétention**

**Attirer des individus possédant les compétences, les connaissances et les aptitudes nécessaires pour le centre de contacts clientèle de demain.** Pour respecter l'évolution des attentes et des demandes des clients et la croissance rapide du secteur, il est essentiel que le secteur profite d'un bassin important d'employés talentueux dans diverses catégories d'emploi. Fondamentalement, le secteur doit planifier l'avenir en intéressant la prochaine génération à briguer un emploi dans le secteur. Une attraction, un recrutement et une rétention efficaces et ciblés des talents, et surtout des compétences spécialisées, sont essentiels au succès du secteur. Les centres de contacts clientèle se situent dans le domaine du travail avec le public. Les agents et les autres employés des CCC doivent donc posséder les compétences pertinentes. Ils doivent savoir comment répondre à des clients très divers et connaître la meilleure façon de les satisfaire, en leur offrant au besoin des services supplémentaires. À mesure que le secteur se dirige vers un environnement CRM/IMC, de nouvelles compétences sont requises, y compris certaines qui émergent de sources non traditionnelles. La nécessité d'acquérir ces nouvelles compétences entraîne comme conséquence une modification des méthodes de recrutement.

Une stratégie de recrutement nationale vise un objectif d'efficacité à l'échelle de tout le secteur. Elle devrait comprendre divers moyens d'attirer du personnel, y compris les publicités plus traditionnelles et le bouche-à-oreille, mais également d'autres méthodes, comme les salons, les séances d'information et les présentations dans des écoles secondaires et des établissements d'enseignement postsecondaire, la possibilité pour les étudiants de visiter les CCC de leur municipalité, etc. La stratégie doit tenir compte du recrutement de candidats possédant les compétences technologiques voulues ainsi que d'un nombre suffisant d'agents. De plus, elle devrait inclure des méthodes pour attirer des candidats qui cherchent un travail à temps partiel, par quart de travail ou à horaire flexible afin de garantir un bon équilibre entre les employés à

temps partiel et les travailleurs de quarts, et ainsi couvrir les périodes de fort volume et un service 24 heures par jour et 7 jours sur 7.

La stratégie de recrutement doit inclure l'élaboration d'outils de dépistage tenant compte des compétences et des connaissances stratégiques établies. Ces outils devraient être utilisés pendant l'étape de recrutement afin de sélectionner, de manière proactive, des candidats pourvus des capacités pertinentes. Les entreprises qui sélectionnent passivement des candidats à partir des *curriculum vitae* qu'ils reçoivent risquent de ne pas embaucher des individus dotés des nouvelles compétences requises.

Bien que le recours aux travailleurs virtuels ne soit pas d'usage courant au Canada, c'est un concept qui revient régulièrement, souvent par suite de l'adoption de nouvelles technologies qui facilitent le recours à de tels travailleurs. Afin d'élaborer une stratégie de recrutement approfondie, il faut réévaluer régulièrement la viabilité des travailleurs virtuels, y compris le moment avantageux pour adopter cette stratégie.

**Élaborer des outils génériques en RH (p. ex., une « trousse de RH »).** Afin d'offrir des services à valeur ajoutée à l'ensemble du secteur des centres de contacts clientèle, le comité directeur juge l'élaboration d'une « trousse de RH » extrêmement bénéfique. Les outils doivent être pertinents et utiles pour normaliser les processus reliés à la main-d'œuvre. Par exemple, l'adoption d'exigences minimales d'embauche homogénéisera les méthodes d'embauche, d'encadrement et de promotion du personnel des centres de contacts clientèle. Les outils de RH peuvent inclure :

- des outils de présélection et de sélection;
- du matériel de formation générique visant à offrir la formation nécessaire de la manière la plus rentable possible. Ces outils devraient inclure une formation sur la navigation dans Internet et prévoir un apprentissage à la carte (p. ex., concentré sur l'information nécessaire pour résoudre les problèmes, effectuer des tâches précises ou actualiser rapidement des compétences et des connaissances);
- des méthodes et des outils de reconnaissance et de perfectionnement;
- des stratégies et des outils de rétention pour réduire au minimum les coûts de recrutement, de sélection, de formation et de perfectionnement du personnel.

**Élaborer un cheminement de carrière dans les CCC.** Les centres de contacts clientèle tendent à présenter une structure horizontale, laissant peu de place aux promotions. Tandis que certaines organisations ont formé leur centre de contacts clientèle à l'interne comme point d'entrée vers un cheminement de carrière dans toute l'organisation, les centres autonomes ne comportent habituellement que deux échelons : les agents et les cadres. Bien des centres de contacts clientèle ont imaginé des solutions novatrices pour résoudre le problème en encourageant les agents à entreprendre des projets spéciaux ou en les faisant passer d'un type de service à l'autre (par mutation latérale), mais le comité directeur estime néanmoins que l'ensemble du secteur doit

prévoir et implanter des possibilités de cheminement de carrière pour les agents et les autres employés. Le cheminement de carrière joue un grand rôle dans la capacité de rétention du secteur. Par conséquent, le comité directeur recommande au conseil national de mettre sur pied ce qui suit :

- un cheminement de carrière échelonné comportant plusieurs niveaux, tel qu'indiqué ci-dessous, qui permettrait tant la mobilité que la planification de la succession au moment du mouvement du personnel vers des postes de cadre et des rôles comportant plus de responsabilités :
  - Échelon 1 - Agent (universel)
  - Échelon 2 - Agent (spécialisé)
  - Échelon 3 – Conseiller et superviseur
  - Échelon 4 – Direction

Tout système à échelons doit être adaptable à l'industrie et au type d'exploitation. Il faut noter qu'un tel système poserait certains problèmes dans les milieux syndiqués, car il faudrait inclure les échelons dans les conventions collectives. De plus, les centres de contacts clientèle qui font partie d'une organisation plus vaste peuvent inclure dans leur cheminement de carrière les promotions latérales et les transferts dans d'autres services ou unités.

- des normes internes, utilisées dans toute l'entreprise, pour passer de l'un des échelons ci-dessus à l'échelon supérieur. Afin de garantir la validité de telles normes, le personnel devrait subir une évaluation ou un examen après sa formation et après avoir été en poste un certain temps. Une telle méthode signalerait aux employés l'existence d'un cheminement de carrière fondé sur les compétences. Cette philosophie entraînerait une élévation des normes globales du secteur.
- des alliances avec d'autres centres de contacts clientèle intéressés par le partage du travail. Il s'agit d'une solution avantageuse tant pour les entreprises, qui peuvent ainsi profiter au besoin de ressources supplémentaires à court terme, que pour les employés intéressés à progresser dans leur carrière. Le fait de permettre aux employés de travailler dans un autre centre pendant une courte période représente une occasion de croissance et de perfectionnement supplémentaire et, par conséquent, pourrait être intégré au cheminement de carrière d'une organisation.

**Élaborer des descriptions de tâches et détailler les compétences, les connaissances et les études nécessaires dans chaque catégorie d'emploi.** L'un des futurs défis du secteur des centres de contacts clientèle consiste à réduire les lacunes du point de vue des compétences, même si ces lacunes devraient augmenter à mesure que le commerce électronique et que les services à la clientèle par Internet gagnent en popularité. Le comité directeur juge essentiel de se montrer proactif afin de garantir que le secteur possède une assiette d'employés dotés des compétences, des connaissances et de la formation pertinentes pour occuper tant les postes

actuels que ceux de l'avenir. L'élaboration de descriptions de tâches et la cartographie des compétences, des connaissances et des besoins d'éducation nécessaires dans chaque catégorie d'emploi constituent donc une première étape importante. Il faudrait réviser ces outils régulièrement afin de surveiller et de limiter toute lacune en matière de compétences.

Cette cartographie des compétences, des connaissances et des besoins d'éducation devrait également inclure la fourchette des salaires de chaque groupe d'emploi. Ainsi, le secteur deviendrait plus homogène et pourrait promouvoir des normes connexes.

#### **Recommandation 4 : Élaborer des partenariats stratégiques avec des établissements d'enseignement et d'autres fournisseurs de formation**

Les établissements d'enseignement du Canada soutiennent le secteur des centres de contacts clientèle en créant des programmes à l'intention des personnes intéressées par ces possibilités de travail. Le programme tend à être tourné vers les agents, mais il en existe quelques-uns pour les cadres ou ceux qui envisagent un poste de direction. Quelques-uns seulement offrent des programmes de soutien technique conçus spécialement pour le secteur des CCC.

La plupart des établissements consultent les CCC de leur région et travaillent en partenariat avec eux pour mieux adapter leurs programmes aux besoins locaux. Cependant, les centres de contacts clientèle n'exigent pas que leurs employés éventuels possèdent un diplôme ou un certificat dans le domaine. Les étudiants ne voient pas l'intérêt de verser des frais de scolarité et de consacrer du temps à la formation en l'absence ou en la quasi-absence de demande sur le marché. En fait, la plupart obtiennent un poste dans un centre de contacts clientèle sans cette formation. Cet intérêt limité a forcé certains établissements à annuler leurs programmes.

Le fait d'accorder la préférence aux diplômés de programmes de centres de contacts clientèle comporte plusieurs avantages. Par exemple, une personne qui a consacré du temps et des ressources à suivre de tels cours a fait un choix conscient de travailler dans le secteur. La formation reçue, pourvu qu'elle soit pertinente et convenable, devrait réduire les coûts que représente pour l'organisation la préparation des employés à servir les clients. Ainsi, si les établissements d'enseignement offraient des types de formation générale, la formation de l'entreprise pourrait être axée sur des aspects spécialisés pour ses activités. Les frais de formation seraient alors partagés entre le centre de contacts clientèle et l'employé éventuel.

Un fait demeure, toutefois. Même si le secteur des centres de contacts clientèle n'embauchait que des diplômés de programmes reliés aux CCC, il n'y aurait pas assez de candidats pour alimenter le secteur, compte tenu de la progression actuelle. Les promotions des établissements d'enseignement tendent à être réduites (de 8 à 20 personnes). Il faut donc tenir compte de cette question afin que les partenariats avec les établissements d'enseignement puissent être avantageux pour les deux parties.

Le comité directeur considère également utile de nouer des partenariats avec l'industrie des télécommunications et des logiciels afin d'offrir une formation sur les nouvelles technologies aux chefs d'équipe ou aux superviseurs, aux cadres et à d'autres employés des CCC. Les entreprises de technologie offrent souvent une formation sur leurs systèmes et produits, mais seulement aux organisations qui ont acheté ces systèmes. Un partenariat stratégique avec de telles entreprises peut constituer une avenue grâce à laquelle les centres de contacts clientèle, surtout de petite à moyenne dimension, peuvent acquérir des connaissances sur des technologies de pointe et devenir mieux placés pour faire progresser leurs activités dans le cadre du continuum allant des centres d'appels à la CRM/IMC.

**Repérer les besoins de formation généraux par rapport aux besoins spécialisés.** Les centres de contacts clientèle consacrent une grande partie de leurs ressources de formation à la formation de nouveaux employés. Par conséquent, il peut être difficile de développer des formations qui vont au-delà de l'actualisation pour le personnel en place. Afin de déterminer les besoins de formation du secteur et d'élaborer un partenariat stratégique avec les établissements d'enseignement, le secteur doit coordonner ses efforts pour repérer les connaissances générales qui peuvent être acquises dans des établissements d'enseignement externes ainsi que les besoins de formation spécialisés pour chaque entreprise. À l'heure actuelle, les centres de contacts clientèle offrent les deux types de formation en milieu de travail. Les compétences en résolution de conflit, la formation en informatique et les séances de traitement d'appels font partie de la formation initiale dans la plupart des centres de contacts clientèle, tout comme la formation sur les systèmes, les processus et les produits spécialisés pour l'entreprise.

Le fait de distinguer la formation spécialisée pour une organisation de celle qui est commune à tous les centres de contacts clientèle peut constituer une mesure efficace pour l'ensemble du secteur. Les établissements d'enseignement auront ainsi la possibilité de mettre au point un programme relié aux CCC que le secteur jugera assez intéressant pour y adhérer. La figure E-1 ci-dessous présente un canevas des besoins de formation qu'un établissement d'enseignement externe pourrait assurer et de ceux qui devraient être traités à l'interne. Par exemple, les besoins de formation qui ont d'importantes répercussions sur les activités mais qui sont communs à de nombreux secteurs sont assurés plus efficacement par les établissements d'enseignement capables de procurer une formation à l'échelle nationale. Une formation spécialisée sur les produits peut également être transférée à des établissements d'enseignement, s'il y a lieu, afin de réduire les frais de formation du secteur. La formation relative aux connaissances exclusives devrait être offerte en milieu de travail.

**Figure E-1**  
**Besoins de formation généraux ou spécialisés**

		les affaires	les affaires	les affaires
<b>Compétences et connaissances</b>	Communes à de nombreux secteurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compétences commerciales générales</li> <li>• Achat tel quel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Compétences technologiques</b></li> <li>• <b>Possibilité de les concevoir et de les offrir à l'extérieur du secteur des centres de contacts clientèle</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compétences de gestion, connaissances et compétences relatives aux relations de travail</li> <li>• Accréditation d'établissements d'éducation ou conception et prestation nationales</li> </ul>
	Propres au secteur des CCC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compétences reliées aux activités des centres de contact clientèle</li> <li>• Conception par le secteur; possibilité d'en impartir l'élaboration et la prestation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Compétences et connaissances précises, nécessaires pour le succès du secteur</b></li> <li>• Conception et prestation par le secteur; possibilité d'en impartir la prestation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Connaissances et compétences spécialisées pour le succès du secteur dans les nouvelles régions</b></li> <li>• Conception, élaboration et prestation par le secteur, avec les PME</li> </ul>
	Propres à un centre de service	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compétences propres aux activités et procédures locales</li> <li>• Prestation locale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Connaissances exclusives, nécessaires au succès de l'entreprise locale</b></li> <li>• Conception et prestation locales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Connaissances exclusives pour un service novateur unique</b></li> <li>• Conception et prestation locales</li> <li>• Utiliser les PME pour la prestation</li> </ul>

**Mettre au point et promouvoir des compétences transférables ainsi que des certificats ou des diplômes.** Le comité directeur accorde une grande valeur à un travail conjoint avec des établissements d'enseignement en vue de préciser les compétences dont le secteur a besoin. Plus précisément, les recommandations suivantes sont présentées :

- Le partenariat devient un moyen d'élaborer des programmes pertinents à l'échelle nationale. Il est essentiel que ces programmes soient pertinents et respectés par les centres de contacts clientèle canadiens. Les certificats ou les diplômes devraient être valables pour tous les centres de contacts clientèle du Canada, quel que soit le lieu où ils ont été acquis.
- Le conseil étudie le bien-fondé d'élaborer et d'avaliser des normes et un certain niveau de certification dans le secteur des CCC. Le comité directeur appuie un programme de certification des cadres (perçu comme une valeur ajoutée), mais ne voit pas l'intérêt d'une certification des agents.
- Les établissements d'enseignement et d'autres fournisseurs de formation développent des programmes et des diplômes et certificats correspondants afin de compléter la formation des

gens qui travaillent dans des centres de contacts clientèle, y compris les mentors, les chefs d'équipe, les cadres, les formateurs et le personnel de soutien technique. La formation devrait être axée sur le service à la clientèle, les ententes et les technologies reliées au secteur;

- Accroître la possibilité d'expérience de travail pour les étudiants, et surtout pour ceux qui sont inscrits dans des programmes reliés aux centres de contacts clientèle.

**Explorer l'expansion des programmes de fournisseurs de formation pour les centres sans contact avec la clientèle afin d'inclure les cours reliés aux centres de contacts clientèle.** Le comité directeur recommande d'entamer des discussions avec les établissements d'enseignement sur les meilleurs moyens d'utiliser les programmes non voués aux centres de contacts clientèle au profit du secteur et des établissements mêmes. Ainsi, le comité directeur s'engage à discuter de la faisabilité d'intégrer le programme des CCC à d'autres programmes afin que les étudiants inscrits au certificat ou au baccalauréat en communications, en commercialisation et en administration puissent choisir des cours optionnels reliés aux centres de contacts clientèle. Les cours sur les multimédias et le commerce électronique devraient également comporter un élément axé sur les centres de contacts clientèle. L'avantage de cette démarche est qu'elle crée un plus grand bassin de diplômés susceptibles d'être recrutés par le secteur des CCC, qui aurait ainsi accès à des recrues possédant un précieux ensemble de compétences. Cette méthode est essentielle pour promouvoir le secteur à long terme auprès des étudiants qui, autrement, n'envisageraient pas le secteur au moment de faire leur choix de carrière.

**Élaborer des méthodes de formation pour les cadres.** De l'avis du comité directeur, les besoins de formation sont plus élevés chez les cadres que chez les agents. Le secteur des centres de contacts clientèle canadiens semble disposer d'un nombre suffisant de candidats à des postes de cadres, mais ceux-ci sont submergés par les nouvelles méthodes et technologies, et le style de gestion prôné met en valeur les compétences non techniques. Le comité directeur fait la recommandation suivante :

- Une structure qui tient compte des besoins de formation des chefs d'équipe ou des superviseurs et des cadres s'impose dans tout le secteur. Il n'existe pas de cours pour ces groupes, et cette déficience peut nuire à la progression du secteur.

### **Recommandation 5 : Élaborer une stratégie pour produire et partager l'information**

Dans une économie axée sur le savoir, l'accès à l'information est essentiel au succès. La bonne information au bon moment donnera lieu à de meilleures décisions et à de meilleurs produits. Les centres de contacts clientèle sont intimement familiers avec l'importance d'une information rapide et pertinente dans leurs interactions quotidiennes avec les clients. La plupart des centres de contacts clientèle font appel à diverses mesures pour améliorer leur exploitation. La présence du conseil national à titre de producteur et de diffuseur d'information favorisera une meilleure efficacité à ce point de vue dans tout le secteur.

**Mettre à la disposition du secteur l'information relative à l'évaluation comparative et les autres renseignements reliés aux effectifs.** Plus précisément, pour promouvoir et développer le secteur du point de vue des effectifs, le conseil national partagerait et produirait le type d'information suivant au profit de l'ensemble du secteur :

- colliger de l'information sur l'évaluation comparative des salaires et du rendement, répartie selon l'industrie et le type de centre (p. ex., contacts externes ou internes), ainsi que par province;
- surveiller les pratiques de gestion de la main-d'œuvre des autres pays et partager les observations avec les membres du conseil national;
- élaborer un registre de données sur les effectifs au Canada, y compris le nombre de CCC et d'employés dans les divers groupes d'emploi, les tendances, les descriptions de tâches et les offres d'emploi;
- élaborer des exemples de réussite des effectifs, qu'il s'agisse de recrutement, de rétention, de promotion ou de perfectionnement du personnel, que d'autres CCC pourraient adopter. Ces exemples pourraient être particulièrement utiles aux petits centres dépourvus de services des ressources humaines ou qui n'ont ni le temps ni les ressources pour chercher eux-mêmes les outils et les méthodes;
- organiser des congrès, y participer et y donner des conférences sur des sujets relatifs à la main-d'œuvre du secteur des centres de contacts clientèle;
- produire des vidéos d'entreprise sur les centres de contacts clientèle à l'intention des professionnels du soutien technique et des diplômés intéressés par le commerce électronique.

**Établir des normes d'amélioration continue.** Il existe plusieurs programmes de contrôle de la qualité reconnus à l'échelle internationale que les centres de contacts clientèle peuvent envisager. Ces programmes comprennent notamment le *Customer Operations Performance Center Inc.* (COPC), l'Organisation internationale de normalisation (ISO), l'Institut national de la qualité (INQ) et Baldrige. Tous se présentent comme des chefs de file dans l'exploitation des centres de contacts clientèle.

Le comité directeur recommande que le conseil national du secteur des CCC détermine où trouver des normes pour tout le secteur et comment les institutionnaliser et les soutenir. On pense que ce type de normalisation aidera le secteur à assurer une efficacité d'exploitation assortie d'une satisfaction et d'une rétention élevées de la clientèle, qui respecteront le mieux les besoins des centres de contacts clientèle canadiens. On pense également qu'il serait très bénéfique pour les petits à moyens centres de contacts clientèle qui autrement n'auraient peut-être pas accès à ce type de données.

## 1.0 INTRODUCTION

### 1.1 Historique

Le discours du Trône d'octobre 1999 soulignait l'importance d'une main-d'œuvre canadienne capable de répondre aux exigences de l'économie du XXI<sup>e</sup> siècle en précisant que : « *Il est essentiel de disposer d'une main-d'œuvre très compétente pour s'approprier rapidement les nouvelles technologies, une main-d'œuvre qui, dans le contexte de l'évolution technologique rapide, doit s'engager à se perfectionner toute sa vie et avoir la possibilité de le faire* ».

Les centres de contacts clientèle (CCC) représentent l'une des principales tendances émergentes de l'économie du XXI<sup>e</sup> siècle. L'intégration des centres de contacts clientèle dans l'exploitation quotidienne d'une organisation devrait avoir des répercussions sur presque tous les aspects de la société, du secteur privé au gouvernement, en passant par les organismes non gouvernementaux du monde entier. Les centres de contacts clientèle sont réellement devenus une industrie pourvue de son propre langage, de sa propre technologie et de sa propre culture. Malgré les effets et le rôle croissants des centres de contacts clientèle sur les affaires, relativement peu de recherches ont été menées sur ce secteur au Canada, qu'il s'agisse de son importance, de sa démographie, de ses principaux enjeux ou de ses tendances, et encore moins sur les défis en matière de main-d'œuvre qu'il affronte. De plus, les données existantes manquent d'homogénéité. Bien que certaines disparités puissent être attribuées à des différences de définition, un problème plus vaste au centre de toute analyse de ce secteur provient de l'absence d'unanimité quant à ce qui constitue un centre de contacts clientèle.

### 1.2 Définition

Pour les besoins de la présente étude, un centre de contacts clientèle se définit comme suit :

Service interne ou imparti, dépendant en grande partie de supports de télécommunications et de données, visant avant tout à fournir un ou plusieurs canaux de relations pour les clients, les employés ou les fournisseurs. Ces canaux pourraient comprendre des fonctions pour les contacts internes et externes, ou une combinaison des deux, les contacts de personne à personne et d'auto-assistance, y compris le service, les ventes, la commercialisation, l'exécution ou la collecte de données, et pourraient faire appel aux services de personnes ou aux interactions de services issus de canaux multiples.

Ces dernières années, les centres de contacts clientèle ont connu une croissance phénoménale, tant du point de vue du nombre de centres que du point de vue du nombre d'agents nécessaires pour les exploiter. Cette croissance ne s'est pas limitée au Canada et aux É.-U. Des parties de l'Asie et de l'Europe, de même que d'autres régions du monde, ont connu une croissance à deux chiffres du nombre de centres de contacts clientèle mis sur pied. Bien qu'un ralentissement soit

prévu en raison de la maturation du secteur dans certaines régions et industries, il semble que la croissance macroscopique se poursuivra entre le moyen et le long terme, tandis que les entreprises du monde entier chercheront à mieux servir leurs clients.

### 1.3 Structure du rapport

Le présent rapport est structuré de manière à présenter toute la gamme d'enjeux et de facteurs qui touchent le secteur des centres de contacts clientèle canadiens. Les chapitres qui suivent s'articulent comme suit :

- **Le chapitre 2** décrit la mutation du service à la clientèle, les principales orientations et les principaux enjeux agissant sur la croissance des centres de contacts clientèle sur la scène internationale.
- **Le chapitre 3** décrit le rôle de la technologie et les orientations qui contribuent à une meilleure intégration de la technologie au centre de contacts clientèle.
- **Le chapitre 4** détaille les caractéristiques du milieu des centres de contacts clientèle canadiens et apporte des renseignements clés issus du sondage auprès des établissements 2001 effectué par PWC Consulting (anciennement PricewaterhouseCoopers).
- **Le chapitre 5** détaille la manière dont le contexte commercial ainsi que les tendances et les réalités technologiques influent sur la main-d'œuvre du secteur des CCC. Il décrit les éléments du cycle de vie de la main-d'œuvre, y compris la planification de la main-d'œuvre, le recrutement et la sélection des candidats, le déploiement des nouveaux employés, le perfectionnement, la reconnaissance, la rétention et la promotion des employés des CCC. Il décrit également les conditions de travail et la culture du secteur dans le contexte canadien. On y présente aussi les orientations en matière d'emploi et une analyse des compétences à combler.
- **Le chapitre 6** décrit l'apport des établissements d'enseignement (leurs programmes, un profil des étudiants, les effets des partenariats avec l'industrie) et offre une évaluation des écarts entre les exigences du secteur et les programmes offerts pour ce qui est des connaissances et des compétences nécessaires pour s'adapter au mouvement des affaires. De plus, le chapitre contient un exposé des solutions de formation novatrices et aborde la question de l'efficacité de la certification. Enfin, les programmes de formation en milieu de travail offerts aux employés des CCC sont décrits et évalués, de même que la volonté des CCC d'accéder à des solutions de formation novatrices.
- **Le chapitre 7** résume les recommandations du comité directeur des centres de contacts clientèle canadiens dans le contexte de la progression du secteur, en énonçant les défis à relever et les projets futurs visant à développer et promouvoir le secteur, en particulier ses effectifs.

## 2.0 L'ÉVOLUTION DU SERVICE À LA CLIENTÈLE

### 2.1 L'évolution des centres de contacts clientèle

L'histoire du secteur des centres de contacts clientèle peut être retracée grâce à divers facteurs. Certains peuvent être reliés à la technologie, d'autres aux secteurs et d'autres encore aux procédés. Que sa croissance ait été stimulée par l'industrie des transporteurs aériens américains au début des années 70 (implantation des technologies de distributeur d'appels automatique) pour améliorer la productivité des agents et offrir un service plus rapide aux clients, par le service 1 800 ou par le secteur des services financiers qui a adopté et sanctionné l'usage du téléphone comme canal d'affaires commerciales, le secteur des centres de contacts clientèle a connu une croissance et une évolution phénoménales en une très courte période.

Pendant cette courte période, les centres de contacts clientèle ont enregistré une progression fulgurante par rapport à leur rôle original dans les industries des transporteurs aériens et des services financiers. Les CCC actuels possèdent une vaste gamme de caractéristiques, de leur objectif principal (p. ex., offrir des ventes, un soutien, de la commercialisation, un soutien technique, etc.) aux canaux qu'ils offrent (p. ex., téléphone, télécopieur, Internet, stands), des secteurs industriels qu'ils desservent (gouvernement, services publics, marché au détail, etc.) à leur conception, leur emplacement et l'utilisation de leur technologie. Depuis dix ans, l'évolution et l'adoption rapide de la technologie ont modifié énormément la manière dont les organisations utilisent les centres de contacts clientèle pour gérer leurs relations avec la clientèle.

Le secteur des CCC est tellement hétérogène qu'il est quelque peu difficile à classer ou à quantifier. Le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) ne possède qu'une classe pour ce secteur : *Centres d'appels téléphoniques – Classe 56142*. Cette classe comprend *les établissements dont l'activité principale consiste à offrir des services de télémarketing à contrat ou à l'acte. Les activités de ces établissements consistent notamment : (1) à promouvoir les produits ou services des clients par téléphone, (2) à prendre les commandes des clients par téléphone et (3) à solliciter des contributions ou à fournir de l'information aux clients par téléphone*<sup>1</sup>. Selon la définition du SCIAN, les établissements qui sont propriétaires du produit ou qui offrent les services qu'ils représentent sont donc exclus. Par conséquent, la classe ne saisit qu'un petit segment du secteur : les centres d'appels indépendants qui agissent à titre de « fournisseurs de services impartis ».

Cependant, comme l'exemple des transporteurs et des services financiers le démontre, la majorité des centres de contacts clientèle fonctionnent à titre d'entité au sein d'une entreprise, exerçant des activités à l'interne. Ces centres de contacts clientèle assurent la promotion ou le soutien des produits et services de leur propre organisation. Ils peuvent *travailler* avec des centres de contacts indépendants, en impartition, copartition ou coentreprise, mais ils sont tout de même très intégrés à une organisation. Cet écart entre le fonctionnement du secteur et sa

---

<sup>1</sup> Source : Association SCIAN, notre traduction

classification en Amérique du Nord démontre combien il est facile de sous-estimer la dimension, l'hétérogénéité et l'importance du secteur.

Certaines entreprises dotées de centres de contacts clientèle internes préfèrent les installer à proximité de leur siège social. D'autres optent pour des centres distants, loin de leurs « activités principales ». Certaines entreprises mettent même sur pied plusieurs CCC qu'elles implantent dans divers emplacements satellites d'un pays, d'une région ou du monde. Elles peuvent les exploiter comme des groupes autonomes ou des groupes interreliés qui peuvent partager et transférer des données par réseau. Chacune de ces possibilités d'exploitation représente diverses étapes dans l'évolution du centre de contacts clientèle.

Un autre élément de l'évolution est relié à la fonction principale du CCC. Si certains des centres plus traditionnels fonctionnent simplement comme des bureaux de triage, c'est-à-dire qu'ils « répondent aux appels et les transfèrent », de toute évidence, l'orientation se dessine vers une fonctionnalité croissante. Bien qu'il y ait peut-être toujours un rôle pour le centre de contacts clientèle relativement simple, unifonctionnel, bon nombre de centres offrent désormais au moins deux des fonctions suivantes : service à la clientèle, ventes directes par contact entrant ou sortant, soutien aux ventes, réservations, études de marché, aide technique, soutien interne, traitement des commandes et de la facturation, crédit et recouvrement, collecte de fonds, prise de rendez-vous. La fonctionnalité continue de croître tandis que les entreprises transfèrent de plus en plus de fonctions commerciales à leur centre de contacts clientèle.

Un troisième élément de l'évolution est l'orientation vers une importance croissante du CCC. L'un des principaux catalyseurs de ce phénomène est Internet. Le réseau Internet permet aux clients d'accroître plus que jamais leurs connaissances au sujet d'entreprises variées et d'interagir plus que jamais avec elles. Il permet aux clients de mieux connaître les offres d'une entreprise et de ses concurrents. Il leur permet également de faire des affaires selon leurs propres modalités, 24 heures par jour et 7 jours sur 7, dans la langue de leur choix, à l'emplacement de leur choix. Le glissement du rapport de force créé par Internet a engendré une clientèle beaucoup plus exigeante qu'auparavant. Si une entreprise ne peut satisfaire les besoins d'un client, il suffit de quelques clics ou d'un coup de téléphone pour accéder à des fournisseurs concurrents.

Pour satisfaire, conserver et accroître le commerce dans le monde accessible par Internet, les entreprises doivent très bien comprendre les besoins de chaque client. Elles doivent répondre à ces besoins au moyen d'un service supérieur à celui de leurs concurrents. Étant donné le resserrement des marges de profit que provoque Internet, elles doivent le faire de la manière la plus rentable possible.

À titre de point d'interaction central, interdivisionnel et interfonctionnel avec le client, le centre de contacts clientèle occupe une place privilégiée dans la structure organisationnelle pour répondre aux multiples demandes suscitées par Internet. Le centre de contacts clientèle est le mieux placé pour traiter les demandes des clients à toute heure du jour. De plus, à titre de principal point d'entrée de l'information, le CCC est souvent le mieux placé pour saisir, gérer et utiliser l'information de la clientèle en provenance de tous les secteurs d'activités d'une entreprise.

Tout en accroissant l'importance des centres de contacts clientèle, Internet a également modifié sensiblement la manière dont ceux-ci fonctionnent. De plus en plus de centres font appel directement à Internet pour interagir avec les clients par clavardage ou par courriel. L'économie et la nature même du centre s'en trouvent modifiées.

**Internet et l'évolution du CCC : Exemple**

*Jeff Bezos, fondateur d'Amazon.com, a déjà affirmé qu'Internet serait « la mort du téléphone ». Cependant, lorsque Amazon a commencé à être submergée d'appels, il a installé un centre de contacts clientèle de 750 postes. Amazon invite maintenant ses clients à utiliser les fonctions d'auto-assistance élaborées d'Internet ou à communiquer par courriel avec le centre de contacts clientèle.*

Étant donné ces changements, alors que par le passé, les CCC étaient considérés comme périphériques, même dans les organisations de pointe, leur position est devenue prépondérante. Sous l'impulsion du pouvoir croissant du consommateur, le centre de contacts clientèle a progressé pour passer d'un centre de coûts ayant peu de valeur stratégique dans la gestion de la relation avec le client à un atout essentiel dans le développement du capital marques et de la fidélisation.

**Figure 2-1**

**Caractéristiques du centre de contacts clientèle en évolution**

<b>Caractéristique</b>	<b>Centre d'appels</b>	<b>Centre de contacts clientèle</b>
<b>Principal objectif</b>	Soutien au client	Gestion des relations
<b>Principal avantage</b>	Résolution de problèmes	Revenus, conservation de la clientèle
<b>Canaux</b>	Téléphone, télécopieur	Téléphone, télécopieur, courriel, diffusion Web
<b>Aperçu des relations avec la clientèle</b>	Fragmenté, incomplet	Vaste, englobant
<b>Expérience de la clientèle</b>	Incompatible	Personnalisée, compatible entre les canaux
<b>Valeur pour l'entreprise</b>	Tactique	Stratégique
<b>Disponibilité</b>	9 h à 17 h	7 jours/semaine, 24 h sur 24



Source : Forrester Research

Les caractéristiques et le rôle du centre moderne, précisés à la figure 2-1, reflètent l'évolution des activités actuelles, ainsi que la fonctionnalité croissante au cœur des modifications en cours dans ce milieu.

Le niveau de pensée stratégique qui a toujours été concentré dans le service de commercialisation s'infiltré lentement dans le milieu des CCC, car ceux-ci deviennent des « atouts stratégiques ».

Par exemple, une organisation logistique mondiale très bien vue pour son éthique du meilleur service a commencé à envisager chaque interaction d'un client avec son organisation de service (que ce soit par téléphone, par courriel ou par Internet) comme une « mini-publicité ». En fait, les interactions sont perçues comme des publicités bidirectionnelles au cours desquelles le client peut donner son avis en temps réel au sujet d'une promotion ou des produits et services d'une entreprise. Ainsi, les centres de contacts clientèle deviennent le point névralgique de toute la relation de l'entreprise avec ses clients.

**Note sur les sources de données :**

*L'évolution décrite en ces pages porte principalement sur l'expérience et la connaissance du secteur des centres de contacts clientèle américains.*

*Le secteur américain a été analysé et examiné à la loupe, et la plupart des dernières données disponibles sont axées sur les orientations et les développements dans ce pays.*

*La plupart des observateurs de l'industrie prédisent toutefois que les tendances américaines se manifesteront dans le secteur des centres de contacts clientèle canadiens dans un délai de deux à trois ans.*

*Dans les prochains chapitres, nous fournissons des données canadiennes lorsqu'elles sont disponibles; autrement, nous présentons des données américaines, en supposant que les tendances observées se manifesteront également au Canada.*

## **2.2 La CRM et le milieu des centres de contacts clientèle**

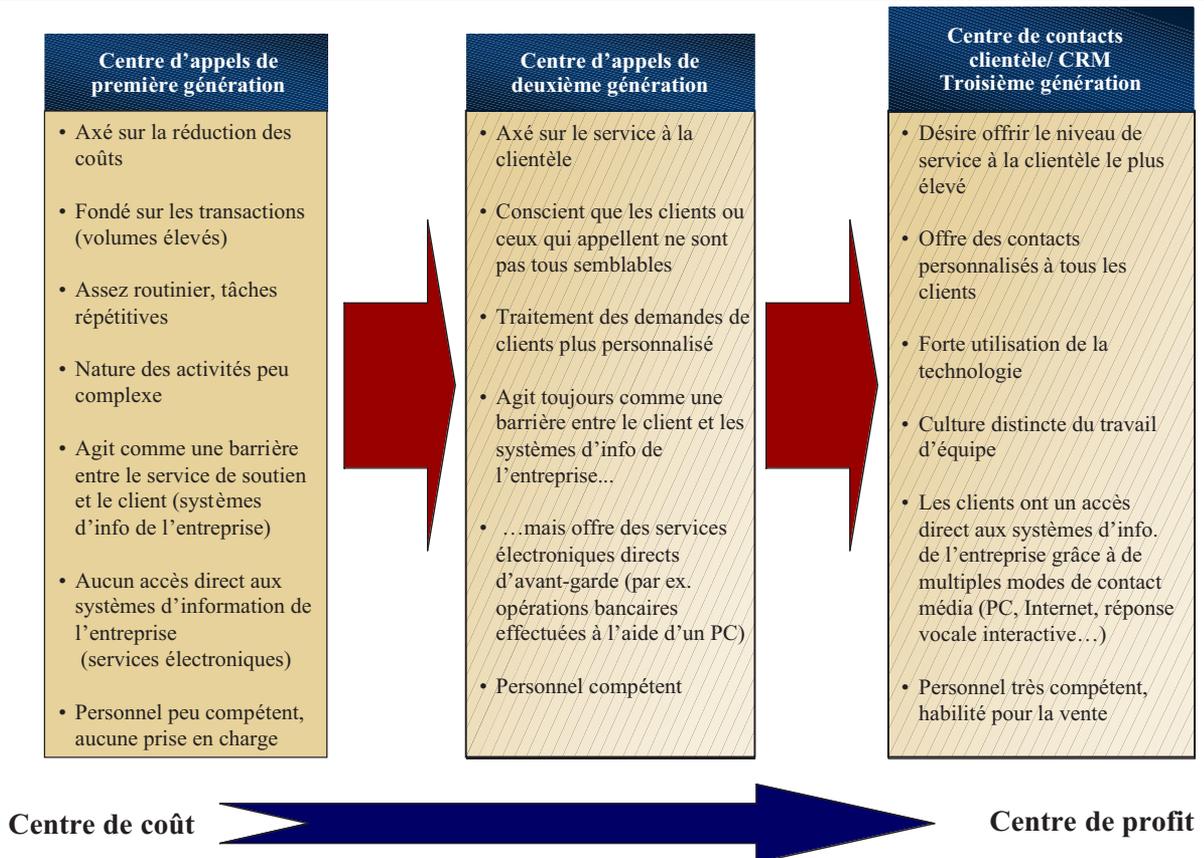
La gestion des relations avec la clientèle (CRM) se définit comme « ...une stratégie commerciale qui vise à comprendre, prévoir, gérer et personnaliser pour répondre aux besoins des clients actuels et potentiels d'une organisation. C'est une aventure d'évolution stratégique, de processus, de changement organisationnel et technique par laquelle une entreprise cherche à mieux gérer sa propre entreprise selon le comportement du client. Elle nécessite d'acquérir et de déployer des connaissances sur ses clients et d'utiliser l'information aux divers postes témoins pour créer un équilibre entre les revenus et les profits et la satisfaction maximale du client. »<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Brown, Stan A. *Customer Relationship Management, A Strategic Imperative in the World of e-Business*. 2000, notre traduction

Figure 2-2

Les principales entreprises transformeront les centres d'appels en centres de contacts clientèle, ce qui habilitera les agents à faire de la vente incitative et de la vente croisée.



La relation avec le client a changé énormément depuis dix ans. Par le passé, les interactions avec les clients étaient simplement perçues en termes de transactions, car les entreprises cherchaient constamment à acquérir de nouveaux clients. Lorsqu'elles se sont mises à comprendre l'importance de conserver leur clientèle et le potentiel d'accroître leurs ventes de produits et services auprès de cette clientèle acquise, la relation a évolué pour que le client soit perçu de manière plus stratégique (voir la figure 2-2). De nombreuses organisations tentent désormais d'établir un dialogue constant avec leurs clients, dans l'espoir de comprendre et de prévoir leurs besoins individuels et de maximiser leur valeur jusqu'à la fin de leur vie.<sup>3</sup>

### 2.2.1 Le besoin d'un service différencié

Dans l'application des principes de CRM, les entreprises ne visent pas à traiter tous les clients de la même manière. En fait, l'un des principaux principes de l'orientation CRM vient de la

<sup>3</sup> Ibid.

réalisation que les clients sont valorisés, mais pas tous de la même façon. Les clients peuvent varier énormément selon leur volume d'achat, leur valeur, les termes d'échange et le coût du service. En fait, le principe de Pareto se vérifie dans toutes les industries, c'est-à-dire qu'en général, 20 % des clients contribuent à 80 % des profits d'une organisation.

Étant donné ce principe, les entreprises font souvent face au dilemme de chercher à se montrer justes face à tous leurs clients, tout en étant récompensant les clients les plus importants. Le défi des organisations consiste à déterminer le moyen de transférer tous les clients de faible valeur vers les canaux à faible coût, mais à continuer d'inciter l'ensemble des clients à adopter des canaux à faible coût. Le tableau 2-1 présente le coût moyen par transaction des divers canaux des centres de contacts clientèle. Il importe de souligner que les sources des chiffres cités varient, mais que de toute évidence, certains canaux sont plus économiques que d'autres.<sup>4</sup>

**Tableau 2-1**  
**Coût moyen d'une transaction par canal (\$US)**

Organisation	Source	Date	Téléphone	Courriel	Internet ou clavardage	Auto-assistance sur le Web
Fletcher Research*	Stratégies pour canaux multiples	Fév. 00	1,50 \$			0,03 \$
Gartner Group	Auto-assistance	Mai 01	3 \$ à 18 \$	3,75 \$ à 60 \$	10,50 \$ à 18 \$	0,36 \$ à 3,75 \$
Hackett Benchmarking	CCMR	Oct. 00	7,10 \$ à 22,10 \$			
HelpDesk 2000	CCMR	Nov. 00	37,50 \$			

\* Données britanniques; toutes les autres données proviennent des États-Unis.

Les entreprises chefs de file appliquent une large fourchette de critères de segmentation pour contribuer à repérer leurs clients les plus importants du point de vue stratégique. Elles peuvent ensuite chercher à différencier leur offre selon les besoins du client ou du segment. En segmentant les clients selon leur valeur, les fournisseurs peuvent mettre au point des produits, des canaux et des stratégies de service qui conviennent à l'importance relative de leurs clients. Ainsi, les clients de faible valeur peuvent être transférés vers des méthodes à faible coût ou être complètement ignorés. Les clients de grande valeur peuvent être ciblés pour l'orientation stratégique. En effet, l'organisation peut commencer à concevoir sa stratégie selon les besoins des ses principaux clients.

Le fait de limiter ou de prioriser les options d'aide directe peut réduire le nombre d'agents requis au téléphone à un moment précis. L'anticipation des volumes de faible trafic au centre de contacts clientèle réduira le nombre d'employés nécessaires pour offrir le service seulement

<sup>4</sup> Il importe également de souligner que ces coûts n'incluent pas les tâches après le contact. Dans de nombreux cas, une communication avec un client génère des tâches supplémentaires. Puisque la nature de ces tâches peut varier énormément selon le type de centre de contacts clientèle ou d'organisation, il est impossible de quantifier avec précision ce coût supplémentaire par contact.

téléphonique.<sup>5</sup> Il est possible de concevoir une stratégie de service optimale en équilibrant la valeur d'un client et le coût nécessaire pour le servir selon ses besoins désignés.

### **2.2.2 Le besoin d'intégration**

La CRM est une aventure stratégique qui appuie l'hypothèse selon laquelle les organisations devraient être axées sur le client. C'est une aventure qui exige de concevoir et d'élaborer une vision et des processus qui placent le client au cœur de l'élaboration du programme, du service et du produit. Elle consiste, de manière proactive, tant à gérer les interactions avec les clients et les groupes d'intervenants qu'à y réagir selon le type de services offerts et utilisés.

Cette démarche appuie une livraison uniforme et efficace de produits et services dans toutes les interactions au sein de l'organisation, plutôt qu'avec une unité ou un service donné, quel que soit le canal utilisé (p. ex., intranet, centre de contacts clientèle, auto-assistance, service au comptoir, etc.). C'est ce qu'on appelle une « solution à canaux multiples intégrés ».

L'objectif ultime à long terme, que de nombreuses organisations cherchent à réaliser, est d'acquérir et de déployer des connaissances sur les clients, d'utiliser l'information obtenue aux divers points de contact et de faire appel à la technologie pour intégrer l'information colligée par ces canaux. Le résultat final ? Des profits supplémentaires, une amélioration de l'efficacité opérationnelle, une fidélisation et une intense satisfaction des clients.

C'est souvent au sein du centre de contacts clientèle que la CRM est la plus visible. Dans bon nombre des organisations actuelles plus axées sur le client, les centres sont les principaux créateurs et usagers d'information sur les clients. Ainsi, les agents des centres de contacts clientèle tendent à être les usagers les plus actifs des technologies CRM. Ils fournissent au monde extérieur la démonstration la plus claire du mouvement d'une organisation vers l'axe client que sous-tend la CRM.

### **2.2.3 Une perception évolutive du client**

La technologie a modifié la manière dont les organisations gèrent leurs relations avec leurs clients. Bien que certaines organisations puissent nier cette nouvelle réalité, le consommateur occupe de plus en plus une position de pouvoir, car la comparaison des prix devient la norme à plus vaste échelle. Une relation solide avec le client est essentielle dans l'organisation d'aujourd'hui, et le centre de contacts clientèle moderne peut faciliter cette relation.

Le CCC moderne permet à l'organisation d'entamer un dialogue bidirectionnel avec le client. Chaque contact avec le client devient une occasion pour l'organisation de mieux comprendre sa clientèle. Les demandes des clients, positives ou négatives, sont maintenant documentées et retracées pour chaque individu, afin de prendre des mesures pour l'avenir.

---

<sup>5</sup> Riley, S. *Optimal Staffing of Contact Centres Maximizes Profitability*. Giga Information. Mars 2000.

Par le passé, les modifications au sein d'une organisation étaient canalisées sur la réduction des coûts. Cependant, étant donné la transition de l'équilibre du pouvoir des organisations vers le client, la réduction des coûts alliée au maintien de la satisfaction du client est devenue la priorité. Néanmoins, il est nécessaire d'évaluer attentivement quels canaux réussissent à répondre aux besoins des clients. Par exemple, Internet peut être une technologie d'auto-assistance efficace, mais certains groupes de clients, comme les personnes âgées, peuvent être limités dans leur capacité d'y manœuvrer avec efficacité. Il faut connaître les capacités et les besoins des clients avant d'adopter un milieu à canaux multiples.

Comme il fallait s'y attendre, la prolifération des canaux par lesquels les clients peuvent interagir avec les organisations a accentué les attentes dans tous les canaux. Les clients ne se satisfont plus d'un simple accès à des canaux multiples. Ils s'attendent au même niveau et à la même qualité de service dans chacun d'eux. Comme les clients sont capables d'accéder aux détaillants par Internet 24 heures par jour et 7 jours sur 7 (par opposition aux heures de magasinage limitées des détaillants traditionnels), ils en sont venus à s'attendre à un soutien comparable en tout temps. L'incapacité d'offrir un tel soutien pourrait inciter les clients à cliquer sur le site d'un concurrent qui lui offre une expérience de magasinage et de service plus conforme à leurs attentes. Le magasinage dans Internet modifie également les canaux par lesquels les clients s'attendent à être soutenus. Par exemple, certains centres de contacts clientèle permettent désormais aux agents d'observer un client pendant qu'il navigue dans un site Web. Les agents peuvent faire des recommandations et offrir instantanément de l'information à valeur ajoutée au client.

#### **2.2.4 Une perception évolutive de l'agent**

Le rôle de l'agent évolue de concert avec les modifications apportées autour de lui. Tandis que par le passé, les interactions avec les agents étaient fondées sur les transactions, les agents modernes traitent de questions beaucoup plus variées et beaucoup plus complexes avec les clients. Comme on l'a expliqué plus tôt, les interactions plus simples sont de plus en plus transférées vers les technologies d'auto-assistance, comme les sites Web des entreprises et les réponses vocales interactives (RVI). Ainsi, l'évolution technologique ne modifie pas simplement les modes de fonctionnement des organisations, mais elle influe sur les compétences et le niveau de scolarité nécessaires, tant de la part des agents que des cadres du CCC. Le rôle de l'agent s'est donc accru pour assurer de la valeur dans tout le cycle de vie du client, ce qui peut inclure l'acquisition de clients, le développement des affaires et la participation à des programmes de rétention des clients.

Les agents devront développer des habiletés beaucoup plus complexes que celles dont ils ont eu besoin jusqu'à maintenant pour répondre aux simples questions d'information générale traitées. Dans le cadre du processus de CRM, les agents sont de plus en plus appelés à repérer et à saisir les occasions de ventes croisées et de ventes incitatives. Il existe un besoin évident d'agents possédant une scolarité suffisante pour exposer et résoudre un problème avec efficacité.

En plus de la formation de base que les agents peuvent avoir reçue au sujet des offres de produits et services, le centre de contacts clientèle évolué procurera aux agents la formation technique nécessaire pour leur permettre d'interagir dans les divers canaux.

La capacité d'un agent d'offrir un service vocal efficace ne garantit pas sa capacité d'offrir un service et un soutien efficaces par courriel ou par clavardage. L'agent peut posséder les connaissances nécessaires sur les produits et services, mais son orthographe et sa grammaire deviennent d'autres compétences à envisager pendant le processus de recrutement et de formation.<sup>6</sup> L'implantation et l'usage généralisé d'Internet pour les communications et le commerce créent un vide de compétences dans le centre de contacts clientèle moderne. On a avancé qu'à mesure que le clavardage ou la collaboration gagneront en popularité chez les clients, les agents compétents et formés deviendront de plus en plus rares. De plus, on ne se préoccupe pas assez de la formation des agents pour ce qui est du soutien relié à Internet.

Comme il fallait s'y attendre, la rétention des employés au sein du centre de contacts clientèle devient essentielle au succès d'une organisation. Le roulement de personnel entraîne des dépenses importantes pour l'entreprise, surtout en ce qui a trait aux agents compétents. L'efficacité d'un service peut souffrir lorsque les nouveaux employés progressent dans la courbe d'apprentissage. Selon le secteur industriel et le niveau de compétences et de scolarité requis, ce processus peut être très long. La perte d'un agent expérimenté peut être perçue comme un grave coup pour l'organisation, et être encore plus dure s'il est débauché par un concurrent.

Selon une autre école de pensée, en raison des technologies des centres de contacts clientèle modernes, il ne sera plus nécessaire d'embaucher autant d'agents aux fortes compétences technologiques. Par l'implantation de systèmes perfectionnés de CTI et de gestion des cas, les agents n'auront plus besoin de connaître les produits, services et technologies, mais devront plutôt savoir naviguer dans un système de gestion des cas. Les spécialistes que nous avons interrogés laissent entendre que tant que les agents posséderont un bon entente et qu'ils seront amicaux, la navigation d'une fenêtre à l'autre, etc., devrait leur fournir les réponses automatisées et stéréotypées nécessaires pour qu'ils traitent les demandes des clients avec efficacité.

### **2.2.5 Une perception évolutive du personnel de soutien du service à la clientèle**

Certaines organisations ont créé de nouvelles équipes et de nouveaux postes au sein des services afin de faire face aux exigences évolutives des centres de contacts clientèle. Les organisations doivent s'assurer que les employés qui connaissent le système de gestion du savoir assument ces fonctions en plus de leurs responsabilités traditionnelles. Un gestionnaire du savoir et une équipe de soutien qui actualisent et alimentent les systèmes du savoir tous les jours ou toutes les semaines pourraient soutenir un tel service. Néanmoins, les agents doivent toujours consigner les questions avec précision et les faire parvenir aux gestionnaires du savoir pour alimenter les bases de données.

### **2.2.6 La technologie de la CRM et le centre de contacts clientèle**

Les applications de CRM sont les technologies qui permettent d'automatiser les interactions entre la clientèle et une organisation. En général, elles traitent des interactions de vente, de

---

<sup>6</sup> Fluss, D. *Staffing Contact Centre to Support e-CRM and e-Business*. Gartner Group Research, mai 2000.

commercialisation et de service à la clientèle. Lorsqu'elles sont bien intégrées, ces applications aident l'organisation à bien gérer tout le cycle de vie du client.

Au sein du centre de contacts clientèle, la technologie de la CRM est conçue pour contribuer à dépister les problèmes, à obtenir les antécédents du client et à gérer les contacts entrants. Les principaux fournisseurs d'applications de CRM ont tous mis au point des applications standard et personnalisées. Bien qu'elles soient transparentes pour le client, ces applications fournissent aux organisations la capacité de mieux personnaliser et améliorer la relation avec leurs clients. Il a déjà été affirmé que dans une organisation, le rôle de la commercialisation et des ventes consiste à amener les clients dans l'organisation. Quant au rôle du centre de contacts clientèle, il consiste à fournir le service et le soutien nécessaires pour que les clients demeurent satisfaits et fidèles.

La croissance de l'industrie de la CRM est rapide, et les revenus canadiens pour ces technologies ont atteint 57 millions de dollars en 1999. Plus précisément, les applications de soutien à la clientèle et des centres de contacts clientèle, qui ont augmenté de 77,1 % en 1999 (par rapport à la croissance mondiale de 82,0 %), représentaient 23,2 millions de dollars de ce total (seules les applications d'automatisation des effectifs de vente, qui ont crû à un rythme de 50 %, ont obtenu une part de marché légèrement plus élevée).<sup>7</sup>

Comme on l'a déjà indiqué, de nombreuses organisations se tournent vers leurs investissements technologiques pour accroître leur efficacité plutôt que vers leurs anciens catalyseurs d'efficacité. Il a également été suggéré que l'implantation d'une solution de CRM dans une organisation est motivée autant par la possibilité d'accroître la productivité que par la « fonctionnalité ou convivialité » de la solution.<sup>8</sup>

Les logiciels de CRM permettent aux entreprises d'intégrer les fonctions de première ligne (les agents du centre de contacts clientèle qui parlent au client), aux fonctions cachées (le soutien technique et administratif derrière les agents) et tous les tiers processus qui touchent les clients ou d'autres intervenants. Les systèmes de CRM contribuent à coordonner les appels, les télécopies et les fonctions d'auto-assistance sur le Web. Ils contribuent à gérer les profils de la clientèle, l'information reliée aux interactions avec les clients et les antécédents de vente à chaque point d'interaction avec les clients.

La pénétration des outils et des processus de CRM dans les centres de contacts clientèle est essentielle à la transition du CCC traditionnel en un centre de contacts clientèle à canaux multiples. Cette évolution répond aux demandes du client, quel que soit le canal ou la fonction, et permet à l'entreprise d'extraire de l'information stratégique capitale des interactions avec les clients afin de prendre de meilleures décisions d'affaires. Avec la promesse d'un accès universel à partir de matériel et de logiciels disparates, Internet et les intraréseaux d'entreprise offrent un partage d'information mondial par l'entremise d'un poste de CRM, à une fraction du coût. Les demandes de commercialisation, de vente et de services par Internet continueront également

---

<sup>7</sup> Restivo, Kevin and Wardley, Mary. *Customer Relationship Management Applications in Canada, 2000-2004*. IDC Canada.

<sup>8</sup> Ibid.

d'augmenter tandis que les solutions deviendront plus conviviales et que les troubles reliés aux bandes passantes diminueront.

## 2.3 Les principales orientations des centres de contacts clientèle

Comme on l'a déjà indiqué, au moment d'implanter un centre de contacts clientèle, les organisations ont de nombreuses décisions à prendre. Quels canaux sont nécessaires pour servir les clients de la manière la plus efficace possible? Les agents de l'organisation possèdent-ils les compétences nécessaires pour offrir le service? Pour répondre à ces questions, et à d'autres encore, de nombreuses organisations se tournent vers l'impartition, le réseautage et d'autres stratégies afin de répondre à leur besoin de soutien à la clientèle.

### 2.3.1 Les centres de contacts clientèle internes et impartis

Une orientation récente de l'organisation moderne demeure l'impartition des activités non essentielles, afin de permettre à l'entreprise de se concentrer sur les activités qui sont au cœur de son avantage concurrentiel (que ce soit une offre de produit ou de service). Les activités non essentielles imparties sont traitées par un tiers sous contrat, possédant des compétences technologiques ou de processus précises. Cette stratégie réduit au minimum les investissements en capital inutiles et les frais constants de maintenance d'un service ou d'une fonction.

L'impartition joue un rôle très important dans le milieu des CCC. L'évolution rapide du milieu des affaires détermine souvent l'importance des impartiteurs et leurs capacités d'aborder les besoins d'expansion, de gestion et d'exploitation continus d'une organisation, tels que le recrutement de personnes possédant les compétences fondamentales requises pour bien diriger un centre de contacts clientèle, lequel, par le passé, ne constituait pas un enjeu clé.

Le taux et le degré d'impartition varient selon la complexité du produit ou du service soutenu et le taux d'investissement dans la technologie des centres de contacts clientèle. Les CCC modernes ont la possibilité d'impartir la totalité du processus ou d'en donner seulement des éléments précis (p. ex., impartition du courriel, etc.).

Pourquoi recourir à l'impartition? Très souvent, les organisations adoptent une stratégie d'impartition lorsqu'elles perçoivent le besoin de compléter la main-d'œuvre de leur centre de contacts clientèle en place, de soutenir des groupes de clients précis, d'acquérir des ressources supplémentaires pour mener des campagnes externes périodiques et temporaires, de gérer l'infrastructure du centre de contacts clientèle ou d'en traiter les courriels et le clavardage.<sup>9</sup>

#### **Les principales orientations de l'impartition**

*Les organisations se concentrent de plus en plus sur leurs principaux produits et services et cherchent à impartir leurs activités auxiliaires.*

*L'impartition continue d'augmenter dans les secteurs des télécommunications, des services financiers et de la technologie.*

*Les É.-U. continueront à dominer le marché électronique des services à la clientèle.*

---

<sup>9</sup> *Contact Centre Outsourcing: Changes in the Market.* Gartner Group. Le 2 mai 2000.

Par exemple, AT&T et IBM Canada se sont récemment alliées pour créer ce qui a été qualifié de première solution de centre de contacts clientèle national pour les entreprises au Canada. (Il convient de souligner que des organisations comme NBTel offrent également ces services.) Conçu pour les petites et moyennes entreprises, le « centre d'appels électronique » offre aux organisations l'accès à des technologies de pointe pour centres d'appels selon un tarif à la minute ou à l'appel, ce qui élimine les investissements en capital d'importance au départ. Dans l'ensemble, cette solution permet aux organisations de conserver le contrôle interne de leurs CCC, sans nécessairement assurer la maintenance et le soutien constants de la technologie.<sup>10</sup>

Certaines organisations sont plus susceptibles de recourir aux services d'un impartiteur que d'autres. Les organisations dotées de vastes systèmes informatiques techniquement avancés seront moins prêtes à impartir tout leur processus de service électronique. Par contre, les organisations plus petites qui ont peu ou pas de personnel de soutien technique peuvent chercher à atteindre leurs marchés cibles rapidement, et sont donc plus portées à impartir une grande partie de leur processus de service par courriel ou en ligne.<sup>11</sup>

La fourchette de technologies et de stratégies de CRM disponibles pour les cadres des centres de contacts clientèle exige un ensemble complémentaire de compétences de base. Avant de sélectionner l'impartition ou la stratégie technologique pertinente, l'organisation, et en particulier les cadres des CCC, devront acquérir une compréhension approfondie de leur clientèle, puis déterminer la façon dont ces connaissances se lient aux objectifs de leur organisation. Si une stratégie d'impartition est retenue, les cadres des centres de contacts clientèle deviennent également des cadres de vendeurs préoccupés par des ententes de niveau de service plutôt que des cadres de matériel préoccupés par l'entretien.

Pour ce qui est de l'impartition des services par courriel ou par Internet, les experts en la matière ont répété maintes et maintes fois que bon nombre d'organisations ne sont pas prêtes à affronter ce canal. Une récente étude américaine démontre que 27 % des répondants impartissaient déjà une partie de leurs services en ligne (courriel, clavardage, collaboration sur le Web) à un tiers fournisseur, et que 11,4 % prévoyaient en faire autant dans un délai de 12 à 18 mois.<sup>12</sup>

#### **Les avantages de l'impartition**

*Capacité de fournir des agents, la technologie et la formation dans un délai relativement court;*  
*Expérience de la direction de CCC;*  
*Accès aux technologies de pointe;*  
*Économies d'échelle favorisant des frais moins élevés;*  
*Accès à des employés multilingues et à de meilleurs comptes rendus;*  
*Meilleur contrôle des coûts et risque financier minime.*

Les dix meilleurs fournisseurs de services à la clientèle électroniques selon leur revenu en 2001 sont indiqués au tableau 2-2. Convergys continue d'être le principal impartiteur de ce type, mais Precision Response est un nouveau venu dans la liste des chefs de file.<sup>13</sup>

<sup>10</sup> *Cambridge Telecom Report*. Le 27 mars 2000.

<sup>11</sup> Fluss, D., Browning, J., Graff, J. *Email Outsourcing for Customer Service is Primed to Grow*. Gartner Group. Le 20 janvier 2000.

<sup>12</sup> Bingham Brian J., *Opportunities abound for Customer Care Services: A look at the demand for Outsourced Customer Care*, IDC, mai 2001

<sup>13</sup> Bingham Brian *eCustomer Care Services: Worldwide Market Forecast and Analysis, 2000-2005*, IDC, juin 2001

Tableau 2-2

## Les dix meilleurs fournisseurs mondiaux de services à la clientèle électroniques

	Revenu (M \$US)	Part (%)
<i>Convergys</i>	2 160	7,2
Teletech	885	3,0
SITEL	764	2,5
WEST	724	2,4
EDS	625	2,1
Sykes	575	1,9
APAC Teleservices	427	1,4
ClientLogic	350	1,2
Telespectrum	303	1,0
Precision Response	280	0,9
<b>Total des dix meilleurs</b>	<b>7 093</b>	<b>23,7</b>
<b>Total de l'impartition des services à la clientèle électroniques</b>	<b>29 978</b>	

Source: IDC

### 2.3.2 Les centres distants par rapport aux centres centralisés

Les défis reliés au recrutement et à la rétention des employés de même qu'à la hausse de productivité ont donné lieu à l'élaboration de technologies voix et données distantes qui permettent aux entreprises de rendre les centres de contacts clientèle plus attrayants pour les employés éventuels. Le CCC réparti, ou « distant », permet à des télétravailleurs entièrement outillés d'effectuer la totalité de leurs tâches à partir d'un bureau distant ou de leur domicile, comme s'ils étaient physiquement au centre.

Bien que ce système ne représente encore qu'une proportion relativement faible de la main-d'œuvre des centres de contacts clientèle, il a été avancé qu'à mesure que le bassin de main-d'œuvre se rétrécira et que les coûts augmenteront aux É.-U., le recours à des agents à domicile ou distants augmentera.<sup>14</sup> Le groupe Gartner estime que d'ici 2002, de vingt-cinq à quarante pour cent de tous les agents des CCC participeront à des programmes de télétravail.<sup>15</sup> Malgré ces projections, cependant, l'ensemble des centres de contacts clientèle semble hésiter à adopter la notion de télétravail.

Le recours à des agents « distants », parfois désignés « à domicile » ou « virtuels », n'est pas encore devenu une orientation importante dans les CCC canadiens. En fait, cette option stagne sur le marché et s'associe à très peu d'impulsion ou d'encouragement à aller de l'avant. Les principales raisons de cette attitude sont le coût élevé de l'habilitation technologique ainsi que la gestion et la surveillance du personnel.

<sup>14</sup> Fluss, D., Browning, J., Graff, J. *Email Outsourcing for Customer Service is Primed to Grow*. Gartner Group. Le 4 août 1999.

<sup>15</sup> Customer Interface Magazine. *A Managed Health Company Finds Merit in Remote Agent Applications*. Mai 1999.

On prétend également que les organisations qui ont adopté le modèle des agents distants n'ont pas réussi à réaliser les bénéfices qu'elles espéraient. Par conséquent, l'avenir des CCC répartis est plus susceptible de tirer profit des points forts des activités de service à la clientèle actuelles. L'un des spécialistes interrogés dans le cadre de la présente étude, qui a beaucoup écrit au sujet des centres de contacts clientèle, avance que les centres commerciaux, les développements commerciaux linéaires et les corridors routiers deviendront des « nœuds » d'agents compétents et techniquement qualifiés qui, même s'ils sont répartis un peu partout, fonctionneront comme un centre de contacts clientèle unique. La grande entreprise continuera d'exister, mais sous forme d'emplacements multiples reliés par une structure de technologie réseau et d'applications de l'acheminement qui soutiendront des groupes d'agents de plus en plus restreints.

### **2.3.3 Les centres en réseau par rapport aux centres autonomes**

Les entreprises qui ont toujours possédé plusieurs petits centres de contacts clientèle autonomes s'aperçoivent qu'elles peuvent devenir beaucoup plus efficaces en se regroupant soit de manière physique, soit de manière virtuelle. La décision à cet égard est cependant fort complexe et exige une analyse coût-avantage poussée ainsi qu'une évaluation des répercussions politiques, financières, immobilières et humaines. Au Canada, on trouve une tendance qui consiste à la fois à regrouper physiquement et à réseauter les centres de contacts clientèle, en raison des avantages inhérents à chaque orientation. Les entreprises gèrent leur regroupement en commençant par créer quelques centres plus grands plutôt qu'un seul centre. Les entreprises chefs de file relient ensuite leurs quelques centres par un réseau téléphonique ou par Internet.<sup>16</sup> Ainsi, les agents des divers centres de contacts clientèle reçoivent les appels en provenance d'une seule file d'attente. Dans un milieu réseauté, les agents peuvent être installés n'importe où, dans de multiples centres. Les appels peuvent être transférés directement d'un centre à l'autre pour parvenir au bon agent, où qu'il soit, sans que le client en ait conscience.

Le DAA (distributeur d'appels automatique) Centrex, la technologie qui permet de réseauter des centres de contacts clientèle multiples, ne fonctionne pas assez bien pour justifier une implantation généralisée. Cependant, à mesure que le réseautage par protocole Internet deviendra une réalité, le pourcentage de centres de contacts clientèle reliés par canal électronique augmentera énormément. En fait, Ovum prévoit que d'ici 2005, 35 % des agents américains travailleront dans un milieu réseauté.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Laurence, Eric J. *Why Network-Based Call Centres?* CosmoCom Whitepaper.

<sup>17</sup> Laurence, Eric J. *Why Network-Based Call Centres?* CosmoCom Whitepaper.

### 2.3.4 Le regroupement des activités des centres de contacts clientèle

Lorsqu'il s'agit de regrouper les activités d'une organisation, plusieurs avantages sont souvent cités. Des économies d'échelle sont réalisées grâce au regroupement de diverses plateformes techniques en une seule, au coût moins élevé des télécommunications et au recours aux applications perfectionnées des centres de contacts clientèle réseautés. Néanmoins, avant d'adopter une stratégie de regroupement, une analyse coût-avantage s'impose, tenant compte des facteurs politiques et de capital humain.

## 2.4 Les facteurs qui influent sur la croissance ou les orientations des CCC

### 2.4.1 Le service à canaux multiples

*En 2005, les entreprises qui offrent des services à canaux multiples et des technologies d'auto-assistance fidéliseront davantage leur clientèle, stabiliseront les coûts de leur personnel et réduiront leurs frais de service de 6 % (probabilité de 0,7).<sup>18</sup>*

Certaines observations laissent croire que les clients qui sont incités à interagir par des canaux multiples risquent moins d'abandonner une marque ou une entreprise. En effet, le nombre de canaux est directement proportionnel au nombre de choix. La capacité d'offrir une expérience de service homogène au client est essentielle pour accroître la confiance du client envers l'organisation.<sup>19</sup>

Les avantages de passer à un milieu à canaux multiples sont nombreux, et ils incluent des considérations comme des frais moins élevés, des gains d'efficacité, une amélioration du service et la capacité de gérer plus efficacement la croissance (voir la figure 2-3).<sup>20</sup>

---

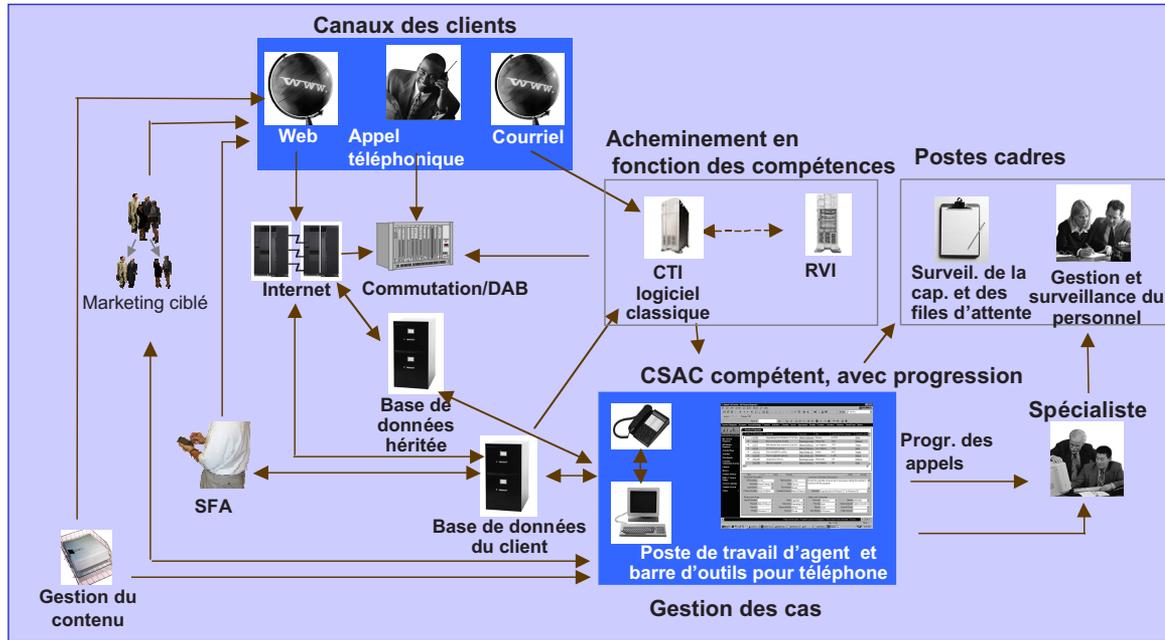
<sup>18</sup> Maoz, Michael. *Listen to Customers Demands for Better Service*. Gartner Group. Juin 2001. Notre traduction

<sup>19</sup> Ibid.

<sup>20</sup> Matan, O. *Logically Handling Multiple Channels of Customer Interaction*. Blue Pumpkin Technical Whitepapers.

Figure 2-3

### À quoi ressemble un environnement à canaux multiples?



Il y a une tendance à penser qu'en transférant les clients vers des canaux moins coûteux, l'organisation réalisera d'importantes économies. Cependant, des décisions fondées purement sur la question des coûts posent un danger, car les tentatives précédentes visant à quantifier le coût par canal étaient biaisées par d'énormes variances. Les organisations qui comprennent bien le milieu des canaux multiples comprennent que les mesures d'efficacité sont tout aussi importantes que la mesure des coûts. Plus précisément, la priorité devrait être fixée sur l'offre d'un niveau de satisfaction de la clientèle uniforme, sinon supérieur, dans un milieu à canaux multiples. La tentative de transférer des clients vers des canaux moins coûteux mais peu populaires peut se révéler improductive si la satisfaction du client en souffre.<sup>21</sup> Le secret de la réussite d'un milieu à canaux multiples ne passe pas nécessairement par le remplacement des agents par la technologie, mais plutôt par l'installation d'agents ayant des compétences précises dans des canaux pertinents.<sup>22</sup>

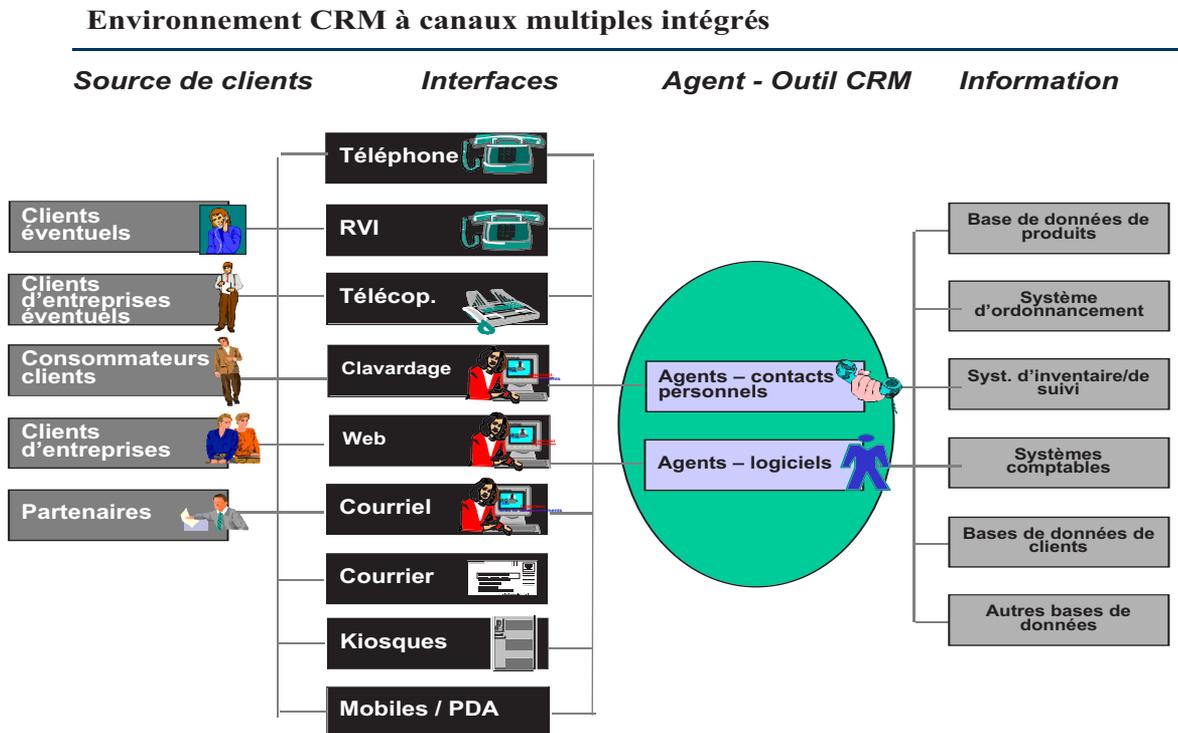
Avant de décider quels clients doivent être transférés à quels canaux, les organisations doivent établir le niveau de satisfaction que la clientèle peut dériver de ces canaux, la pertinence d'un

<sup>21</sup> Cain, Steven, Bern, Elliot, and Kolsky, Esteban. *Contact Centre Self-Service Cost*. Gartner Group Research. Mai 2001.

<sup>22</sup> Moaz, Michael. *Listen to Customers Demands for Better Service*. Gartner Group. Juin 2001.

canal pour le produit ou service et la valeur du contact par ce canal.<sup>23</sup> Par la suite, il est essentiel que les centres de contacts clientèle qui adoptent un milieu à canaux multiples se dotent également d'une équipe interfonctionnelle pour gérer le centre. Ces équipes devraient inclure des représentants de la direction, des TI, des ventes, des RH, des finances et de la commercialisation, de même que des agents et des superviseurs.<sup>24</sup> Avec l'intégration des fonctions de première ligne aux fonctions cachées, un nouvel ensemble de compétences s'impose. La figure 2-4 ci-dessous montre que lorsque de multiples clients prennent contact avec des entreprises de diverses manières, les agents doivent pouvoir traiter plusieurs canaux et plusieurs bases de données pour répondre de manière convenable. Dans cet environnement, la présence de gestionnaires de base des données, de personnel de soutien technique et de personnel de contrôle de la qualité est présumée, afin de garantir une intégration souple de tous ces éléments.

Figure 2-4



Dans le centre de contacts clientèle traditionnel, les périodes de pointes et de creux associées au volume des appels sont la norme. Cependant, depuis l'implantation de canaux supplémentaires comme le courriel, le milieu des centres de contacts clientèle peut combler les périodes creuses par des activités et faciliter le recours aux canaux d'auto-assistance pour neutraliser les périodes de pointe.

<sup>23</sup> Ibid.

<sup>24</sup> Herrell, Elizabeth. *Cross-Functional Staffing Plays Important Role in Contact Centres*. Giga Information Group. Mars 2001.

Pour l'instant, les attentes des clients varient selon le canal. Bien que les attentes relatives au délai de réponse par téléphone ou par voix sur IP (V/IP) soient relativement similaires, les clients ont des attentes moins élevées pour ce qui est des demandes par courriel ou par formulaire Internet. Cette constatation ne signifie pas que ce deuxième canal peut être négligé, car les attentes des clients continuent d'augmenter. Il est peu probable que le centre de contacts clientèle à canaux multiples progresse de manière que tous les agents possèdent ou acquièrent la totalité des compétences requises.

Il est difficile de gérer le niveau de service dans les divers canaux. Les courriels sont souvent un complément aux messages directs plutôt qu'un canal distinct, et tous deux peuvent être utilisés pour la même transaction avec le client. Ainsi, pour faciliter le processus, chaque canal doit disposer de ses propres paramètres, de ses propres niveaux de service et de ses propres définitions de qualité. Les cadres devront être formés pour distinguer un bon rendement d'un mauvais dans les divers canaux. L'un des principaux problèmes de l'environnement à canaux multiples est que même si les centres de contacts clientèle peuvent envisager chaque canal séparément, les clients peuvent choisir d'interagir avec le CCC au moyen de nombreux canaux pour le même problème. La gestion s'associe à une foule de défis pour les employés, à tous les échelons et dans toutes les fonctions du service.

Il y a de très bonnes raisons de fournir aux agents une formation leur permettant d'offrir un service homogène dans tous les canaux. Cependant, il est également vrai que même si certains agents peuvent être efficaces dans un service vocal traditionnel, les aptitudes de communication orale ne sont pas toujours reliées à des aptitudes d'écriture, ce qui exige deux groupes de service distincts.

#### **2.4.2 Les modifications à la législation**

Étant donné l'augmentation du nombre de centres de contacts clientèle en Amérique du Nord, le grand public a également pu constater une augmentation des publicités de produits et services par téléphone. Le recours accru aux télévendeurs a suscité des inquiétudes de la part de la population canadienne pour ce qui est du respect de la vie privée et de l'accès aux numéros de téléphone personnels, puisque les télévendeurs utilisent souvent les téléphones et les télécopieurs pour promouvoir leurs produits et services. Bien que le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC) ait fixé des règles pour les télévendeurs, de nombreux Canadiens ne les connaissent pas.

En mars 2001, le CRTC a annoncé qu'il réévaluerait les lois que les télévendeurs doivent respecter. Le CRTC vise ainsi à accroître les règles de télémarketing pour tous les fournisseurs de services de communications au pays. La modification permettrait au Conseil de traiter une plainte, quel que soit le lieu de résidence du client ou de son fournisseur de service. Pour l'instant, les règles relatives aux communications non sollicitées, au moyen des dispositifs de composition et d'annonce automatique (DCAA), des télécopieurs et des appels directs, ne sont applicables qu'avec certains fournisseurs et dans certaines provinces. Les nouvelles règles

devraient également s'appliquer aux téléphones cellulaires et aux fournisseurs de services interurbains.

Les DCAA emmagasinent et composent automatiquement des numéros de téléphone. Les DCAA peuvent être utilisés seuls ou avec d'autre matériel pour transmettre un message vocal préenregistré ou synthétisé au numéro de téléphone composé. En vertu des lois actuelles<sup>25</sup> :

- les DCAA ne peuvent s'associer à une tentative de vente, p. ex., pour des raisons d'urgence, pour recouvrer des paiements en souffrance, pour des études de marché ou pour des sondages.
- aucun appel ne peut être effectué avant 9 h 30 et après 20 h.
- l'appel devrait toujours commencer par l'identification de la personne ou de l'entreprise au nom de laquelle l'appel est effectué.
- les appels par DCAA doivent afficher le numéro d'appel sortant ou un autre numéro auquel il est possible de joindre l'entreprise.
- l'équipement doit se débrancher 10 secondes après le débranchement avec l'appelé.

#### **Télécopies :**

- aucune télécopie ne peut être envoyée avant 9 h et après 21 h 30 pendant la semaine et avant 10 h et après 18 h la fin de semaine.
- la télécopie doit indiquer le nom de la personne ou de l'organisation que représente l'appelant, y compris le numéro de téléphone, le numéro de télécopieur et l'adresse d'une personne responsable avec qui il est possible de prendre contact.
- la télécopie doit également indiquer le numéro d'appel sortant ou un autre numéro auquel il est possible de joindre l'appelant.
- le nom et le numéro doivent être effacés dans les 7 jours suivant la demande de l'appelé.
- les listes NE PAS APPELER doivent être conservées par l'appelant et demeurer actives pendant trois (3) ans.

#### **Appels téléphoniques :**

- aucune restriction n'est imposée sur l'heure d'appel dans le cas des appels directs.
- l'appelant doit identifier la personne ou l'organisation qu'il représente.
- sur demande, l'appelant doit donner le numéro de téléphone, le nom et l'adresse d'une personne responsable à qui l'appelé peut écrire.
- l'appelant doit afficher le numéro de téléphone sortant ou un autre numéro auquel il est possible de le joindre (sauf lorsque l'afficheur n'est pas disponible pour des raisons techniques).
- le nom et le numéro de l'appelé doit être retiré de la liste d'appels dans les 30 jours suivant sa demande.
- les listes NE PAS APPELER doivent être conservées par l'appelant et demeurer actives pendant trois (3) ans.

---

<sup>25</sup> <http://lois.justice.gc.ca/fr/index.html>

- la composition séquentielle est interdite, mais la composition aléatoire ainsi que les appels aux numéros confidentiels sont permis.

Les sociétés téléphoniques sont tenues par la loi d'aviser les sociétés de télémarketing qui ne respectent pas les règlements du CRTC. Les entreprises qui ne respectent pas ces règlements verront leur lignes commerciales suspendues ou débranchées dans un délai de deux (2) jours ouvrables.

La législation pour la protection des renseignements personnels et la divulgation d'information sur un client se généralise aux É.-U. Outre l'interdiction de faire des appels téléphoniques ou d'envoyer des télécopies non sollicités aux entreprises qui ne désirent pas les recevoir, les organisations qui contreviennent à une telle demande sont pénalisées en conséquence. Les seules organisations exemptes de la loi sont les organismes sans but lucratif et les organisations de télémarketing. Tant le Wisconsin que la Californie devraient adopter des listes « ne pas appeler » qui, si elles y sont approuvées, ferait passer à 26 le nombre d'États dotés d'une telle loi.<sup>26</sup> De plus, il est établi que tous les États envisagent d'adopter une forme de législation similaire.

Au Canada, la *Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques (projet de loi C-6<sup>27</sup>)* établit le droit à la protection des renseignements personnels colligés, utilisés ou divulgués dans le cadre des activités commerciales ou relativement avec l'exploitation d'un travail, d'une entreprise ou d'une affaire de nature fédérale, interprovinciale ou internationale.

La Loi établit les principes de collecte, d'utilisation et de divulgation des renseignements personnels : la responsabilité, l'identification du but de la collecte de renseignements personnels, l'obtention du consentement, la restriction de la collecte, la restriction de l'usage, de la divulgation et de la rétention, la garantie de précision, la prestation d'une sécurité suffisante, l'accès facile aux politiques de gestion de l'information, l'accès à l'information sur soi-même et le droit de remettre en question le respect de ces principes par une organisation.

Le défi de l'avenir consistera à garantir le respect de la vie privée du client tout en protégeant la qualité ou l'intégrité des données colligées à son égard.

### **2.4.3 La mondialisation**

Bien que la majorité des revenus des impartiteurs responsables de centres de contacts clientèle puissent être attribués au marché nord-américain, et surtout aux É.-U., quelques marchés européens et asiatiques ont réussi à attirer les investissements des CCC. On estime que les deux tiers du marché des centres de contacts clientèle reliés aux ventes se situent aux É.-U., suivis de l'Europe à 18,3 %, de l'Asie-Pacifique à 7,3 %, puis de l'Amérique du Sud et du Canada, à 4 %

---

<sup>26</sup> Bowles, John. *Changing Legislature*. CustomerInterface. Septembre 2001.

<sup>27</sup> <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ipac/unpan001089.pdf>

du marché mondial chacun.<sup>28</sup> Un bref exposé des principales caractéristiques de ces marchés figure ci-dessous.

L'économie mondiale a eu des répercussions sur toutes les industries, et encore plus sur les organisations d'envergure internationale. De plus en plus, à la fois les entreprises et les consommateurs tirent profit de la prolifération des possibilités de placer des produits et services de par le monde. Bien que les organisations ne s'y soumettent pas toutes, à l'instar du développement de la fabrication mondiale et des R-D, les progrès technologiques ont non seulement permis aux organisations d'offrir un service à la clientèle 24 heures par jour et 7 jours sur 7, mais ils l'ont rendu nécessaire.

Dans la perspective d'une stratégie qui « suit les fuseaux horaires », les organisations construisent des centres de contacts clientèle dans de multiples fuseaux horaires afin de faciliter l'établissement d'horaires qui garantissent un service 24 heures par jour et 7 jours sur 7. De plus, les entreprises comprennent de plus en plus l'importance d'installer les centres de contacts clientèle dans les « marchés » qu'ils désirent servir. Les organisations ne pourront pas toujours fournir à leur clientèle mondiale un soutien qui reflète la langue et les caractéristiques culturelles locales. Par ailleurs, la capacité de parler la langue du client ne suffit pas toujours, car de plus en plus, les entreprises offrent des canaux multiples à leurs clients, non limités aux simples interactions vocales.<sup>29</sup> Par exemple, les grands centres de contacts clientèle paneuropéens centralisés sont abandonnés massivement, car les entreprises éprouvent d'énormes difficultés à trouver et à embaucher du personnel capable de maîtriser de multiples langues pour interagir avec les divers clients européens. Les entreprises conviennent plutôt du besoin d'implanter plusieurs centres de contacts clientèle situés stratégiquement dans des régions qui desservent les divers marchés européens et qui reflètent mieux les différences des marchés régionaux.

Le Canada est-il vulnérable à la prolifération des centres de contacts clientèle mondiaux? Peut-être. Le Canada n'est peut-être pas en mesure de faire concurrence à certaines régions du point de vue du coût, mais sa proximité avec les É.-U. et son bassin abondant de main-d'œuvre compétente et scolarisée (comparativement moins coûteuse qu'aux É.-U.) positionne le Canada pour un succès à long terme. L'exposé qui suit met en lumière certains des principaux marchés des centres de contacts clientèle qui ont émergé ces dernières années et traite à la fois des marchés américain et canadien.

### *Les Philippines*

Afin de réduire les coûts et d'améliorer leur position concurrentielle, de nombreuses organisations ont commencé à impartir les fonctions de leurs centres de contacts clientèle aux Philippines. Des organisations des industries des télécommunications, des services financiers et du marché au détail, pour n'en nommer que quelques-unes, ont puisé dans ces ressources. AOL, American Express, Microsoft, Dell et Amazon.com font partie des organisations ayant transplanté leurs fonctions de service à la clientèle dans ce pays, à des degrés divers. AOL, par

---

<sup>28</sup> Datamonitor Research. *Opportunities in US and Canadian Call Centre Markets: The Definitive Vertical Analysis*. 1999.

<sup>29</sup> Van Vorhis Jr, Bob. *New Demands Drive Pan-European Site Choices*. Site Selection On-line. Mai 2001.

exemple, a mis sur pied un cadre d'assistance par courriel aux Philippines, tandis que d'autres organisations comme Caltex ont ancré leur équipe d'aide aux services financiers et de comptabilité dans ce pays.<sup>30</sup>

Qu'est-ce qui attire de telles multinationales dans cette région? Comme le constate un récent numéro de *Globalstride Customer Solutions*, les Philippines sont très attrayantes pour les CCC, et ce, pour plusieurs raisons. D'un point de vue financier, le salaire de la main-d'œuvre représente une fraction de celui qui est versé aux professionnels des centres de contacts clientèle d'Amérique du Nord. De plus, les frais fixes associés à une telle opération sont estimés entre 20 % et 40 % inférieurs à ceux des États-Unis. Enfin, le coût de large bande et du matériel est considéré comme très concurrentiel par rapport à celui des États-Unis.<sup>31</sup>

À part les avantages du point de vue des coûts associés aux Philippines, de nombreux atouts reliés à la qualité, tant de la population que de l'infrastructure, ont attiré les organisations vers ce pays. Le bassin de main-d'œuvre des Philippines est considérable, et on estime que quatre millions de personnes de 20 à 25 ans ont terminé leurs études collégiales. De plus, l'américanisation de leur culture est considérée comme un atout important lorsqu'il s'agit d'offrir des services à une clientèle américaine, car le rapport est plus facile. Enfin, l'accent des Philippines est perçu comme plus neutre que celui d'autres régions internationales, comme l'Inde.

Enfin, à l'instar d'autres zones actives d'impartition de centres de contacts clientèle de par le monde, le gouvernement a joué un rôle proactif pour recruter des organisations multinationales. En prévision des futurs investissements dans le pays, le gouvernement s'est assuré d'installer, au sein de ses cyperparcs, une infrastructure de télécommunications hautement développée. De plus, afin d'attirer les organisations, le gouvernement offre des allègements fiscaux aux exportateurs de service.

Les Philippines se sont récemment classées au sommet des 47 économies mondiales selon l'« indice des emplois de spécialistes, indicateur mondial de la nouvelle économie ». Les Philippines posséderaient le plus grand bassin d'ingénieurs compétents, d'aptitudes en TI, de personnel de haute direction disponible et d'individus inscrits dans des établissements de cycles avancés.<sup>32</sup>

## L'Inde

L'Inde est une autre nation considérée comme un joueur important dans le secteur des centres de contacts clientèle, surtout en matière de services de dépannage impartis et d'applications de centres d'appel sur Internet. Ce phénomène découle peut-être du succès de nombreuses organisations mondiales qui ont impartis des services logiciels en Inde au début des années 1990.

Selon une perspective humaine, l'Inde offre un vaste bassin de diplômés universitaires de langue anglaise (on estime que l'Inde produit deux millions de diplômés de TI anglophones par année).

---

<sup>30</sup> Read, Brendan. *Being There: Serving Your US Customers From Afar*. Callcentermagazine.com. Le 5 février 2001.

<sup>31</sup> Document de *Globalstride Customer Solutions Company*.

<sup>32</sup> *World Competitiveness Yearbook*, [www.metricnet.com](http://www.metricnet.com), 1999.

De plus, en raison du taux de chômage relativement élevé, de nombreux Indiens se tournent vers les professions de soutien des services à la clientèle impartis dans le cadre de leur cheminement de carrière.<sup>33</sup> De plus, tandis que les employés de TI d'Amérique du Nord peuvent commander un salaire relativement élevé, les mêmes professionnels gagnent l'équivalent de 3 500 \$ à 7 000 \$ par année en Inde, ce qui garantit une énorme économie par rapport aux salaires versés dans d'autres nations occidentales.<sup>34</sup>

Enfin, pour créer un milieu encore plus favorable à l'impartition des CCC, de nombreux projets gouvernementaux ont également été entrepris en Inde. Conscients de l'importance stratégique des services permis par les TI, les gouvernements étatiques ont créé de nombreuses politiques pour améliorer l'infrastructure, la formation en TI, etc.<sup>35</sup> À l'échelle nationale, le gouvernement indien a annoncé une politique spéciale pour les centres de contacts clientèle de l'Inde, qui garantira une infrastructure de classe mondiale et des ressources pour soutenir les impartiteurs établis en Inde.<sup>36</sup>

Malgré tous les avantages de l'Inde, certaines préoccupations demeurent lorsque vient le temps d'y impartir des centres de contacts clientèle. Parmi les principales, soulignons l'accent des Indiens et l'instabilité politique.<sup>37</sup> En outre, dans le cas des organisations qui cherchent à établir leur centre de contacts clientèle en Inde en relativement peu de temps, la bureaucratie pernicieuse peut se révéler décourageante. On estime que la mise sur pied d'un centre de contacts clientèle en Inde peut exiger jusqu'à six mois, par rapport à trois mois pour en rendre un fonctionnel aux États-Unis ou au Canada.<sup>38</sup>

Une autre source de préoccupation pour les impartiteurs éventuels est l'infrastructure en place. La fiabilité et la qualité déplorables de l'électricité publique et des systèmes voix et données sont notoires. On soutient que la majorité des établissements en Inde ont dû acheter des génératrices auxiliaires et ont été forcés de louer ou d'acheter leurs propres systèmes à fibres optiques.<sup>39</sup> Néanmoins, de nombreuses organisations sont d'avis que l'avantage des coûts surpasse énormément les désavantages possibles.

## *L'Irlande*

Un autre pays, l'Irlande, constitue une menace constante sur la possibilité de faire du Canada le réservoir des centres de contacts clientèle. Des organisations comme Siemens se sont rendu compte du potentiel de l'Irlande et y ont désormais impartir des CCC à divers degrés, d'une couverture permanente à une couverture temporaire pendant les périodes de pointe.<sup>40</sup>

---

<sup>33</sup> 24/7 Customer.com June 10, 2001 Whitepaper.

<sup>34</sup> Ibid.

<sup>35</sup> Ibid.

<sup>36</sup> Ibid.

<sup>37</sup> Read, Brendan B. *Is India Viable for Call Centres?* CommWeb.com. Le 21 mars 2001.

<sup>38</sup> Ibid.

<sup>39</sup> Ibid.

<sup>40</sup> [www.siemens.ie/IC/ireland.htm](http://www.siemens.ie/IC/ireland.htm)

La firme Siemens voit de nombreux avantages à mettre sur pied un centre de contacts clientèle en Irlande, parmi lesquels la croissance économique (l'Irlande est souvent qualifiée de « tigre celtique »), une population jeune et orientée vers les services (41 % de la population ont moins de 25 ans et 65 % travaillent dans le secteur des services), et une population scolarisée qui produit 30 000 diplômés chaque année, dont 60 % œuvrent en technologie de l'information, sciences ou études commerciales. L'infrastructure reliée aux télécommunications fait partie des plus avancées d'Europe. En effet, on estime que cinq milliards de dollars américains ont été investis au pays depuis dix ans.<sup>41</sup>

### *Le Canada*

Un important avantage du secteur canadien réside dans les économies que les organisations ont réalisées en installant leurs centres de contacts clientèle au Canada plutôt qu'aux États-Unis. D'après notre expérience, le taux de change, couplé à une série d'autres facteurs reliés aux coûts, peut permettre à une organisation d'épargner jusqu'à 35 % de frais d'exploitation par année. En plus des salaires canadiens intéressants, les provinces couvrent la majorité des frais d'assurance-maladie des employés, alors que ces dépenses doivent être assumées par l'employeur aux É.-U.<sup>42</sup>

De plus, le taux de roulement des centres de contacts clientèle du Canada est beaucoup plus faible qu'aux É.-U. D'après des renseignements tirés du *William M. Mercer 2000 Call Centre Compensation Survey* aux É.-U., le taux de roulement des représentants du service à la clientèle débutants peut atteindre les 52 %.<sup>43</sup> Le taux de roulement déclaré d'un représentant du crédit ou du recouvrement débutant est de 58 %. Celui d'un représentant du soutien technique débutant est de 38 %.

À titre comparatif, les établissements sondés dans le cadre du présent rapport ont fait état d'un taux de roulement moyen de 12 % (ce taux ne tient compte que des employés à temps plein et peut exclure le personnel à temps plein qui a quitté le centre de contacts clientèle pour profiter de nouvelles occasions ailleurs dans l'entreprise). Selon d'autres sources, y compris un sondage de PricewaterhouseCoopers effectué en 2000 auprès de 600 centres de contacts clientèle, entrepris pour le compte du ministère du Développement économique et du Tourisme, le taux de roulement parmi le personnel à temps plein en Ontario avoisinerait plutôt les 20 %. Cette constatation prend toute sa pertinence lorsqu'on considère que près de la moitié des centres canadiens sont situés en Ontario. Les entreprises qui affichent un taux de roulement élevé voient leurs frais de recrutement et de formation augmenter.

La force du Canada provient également d'un bassin fort scolarisé d'employés potentiels. D'après le recensement de 1996, un peu plus de trois millions de Canadiens de plus de 15 ans possèdent un diplôme universitaire, et un peu plus de 4 millions, un certificat ou un diplôme non

---

<sup>41</sup> Ibid.

<sup>42</sup> Read, Brendan. *Scoring Points Up North*. Callcentermagazine.com. Septembre 2001.

<sup>43</sup> Roulement moyen : Le roulement est calculé en divisant le total des cessations d'emploi et des départs par le nombre moyen d'employés (selon une moyenne de douze mois), puis en multipliant le tout par 100.

universitaire. En 1998, environ 250 000 Canadiens ont été diplômés d'une université ou d'un collège.<sup>44</sup>

Ces dernières années, bien des provinces ont instauré (parfois conjointement avec le gouvernement fédéral) des programmes incitatifs qui cherchent à attirer ou à orienter les investissements dans leur territoire vers des secteurs industriels ciblés. Bon nombre de provinces, y compris la Nouvelle-Écosse, le Nouveau-Brunswick, Terre-Neuve, le Québec et le Manitoba, ont accordé une attention particulière au secteur des télécommunications, en particulier les centres d'appel. Ces mesures incitatives visent à neutraliser les frais en capital, les frais de formation, le coût des salaires, les coûts de location, etc.

Étant donné la faiblesse constante du dollar canadien par rapport au dollar américain et son bassin stable de main-d'œuvre scolarisée, le Canada demeure très attrayant. Malgré ces « avantages », il existe une intense concurrence afin d'attirer les centres de contacts clientèle outre-mer. Des pays comme l'Inde, les Philippines, Hong Kong etc., offrent également un bassin de main-d'œuvre scolarisée, mais dont le salaire annuel est beaucoup moins élevé que celui offert pour des postes comparables en Amérique du Nord. De plus, d'autres pays font des efforts délibérés pour inciter les grandes organisations nord-américaines à établir leurs centres de contacts clientèle dans ces « nouvelles » régions.

Il est encore trop tôt pour connaître les répercussions du 11 septembre sur le secteur des centres de contacts clientèle au Canada, mais il semble que les CCC américains se demandent où exercer leurs activités. Dans ce contexte, le Canada est en position gagnante. Les entreprises américaines qui cherchent à s'établir en lieu sûr peuvent considérer le Canada comme un emplacement de choix. Tout pays ayant des liens apparents avec des extrémistes est susceptible d'être rejeté par les É.-U. et d'autres entreprises de centres de contacts clientèle dans un avenir prévisible.

### *Les États-Unis*

Des régions des États-Unis ont fait une promotion active de leur zone géographique pour qu'y soient implantés des centres de contacts clientèle. Par exemple, la Louisiane a publié une brochure intitulée *Opportunities for Contact centre and Back Office Operations – Rivers of Wire, Corridors of Opportunity*, dans laquelle elle fait la promotion de son vaste réseau de fibres optiques et à haute vitesse, de son grand nombre de collèges communautaires et techniques et de ses systèmes d'enseignement universitaire capables d'alimenter le bassin de main-d'œuvre des centres de contacts clientèle.

De plus, l'État offre plusieurs programmes incitatifs aux organisations prospectives. Le *Quality Jobs Program* offre aux employeurs un rabais pouvant atteindre 5 % de leur masse salariale annuelle totale, remboursable dans un délai de dix ans. Le programme *Enterprise Zone* offre aux organisations un crédit d'impôt de 2 500 \$ par nouvelle embauche dans une zone de développement économique désignée, en plus de divers rabais sur les fournitures de bureau. Enfin, les *Work Force Development Training Grants* procure aux organisations qui embauchent

---

<sup>44</sup> <http://www.statcan.ca/francais/Pgdb/>

au moins 10 nouveaux employés un rabais pouvant atteindre 100 % du coût de formation de chacun de ces employés.

D'autres États, comme le Dakota du Sud, ont compris l'intérêt de posséder des centres de contacts clientèle dans leur région et ont énergiquement commercialisé les avantages fiscaux et les avantages à l'égard des frais de leur région par rapport aux autres régions américaines. De plus, ils offrent plusieurs mesures incitatives proactives, y compris la volonté de contribuer au financement requis pour aider une entreprise à fructifier.

## 2.5 Les orientations par secteur

Le marché des technologies des centres de contacts clientèle est dérivé de divers secteurs de l'industrie. Vingt-cinq pour cent du marché nord-américain est attribué aux secteurs des télécommunications et du marché au détail, qui ont toujours mené le bal dans l'implantation de la technologie des CCC. Le secteur des services financiers représente 20 % de la valeur, et ce chiffre devrait augmenter.<sup>45</sup>

Tandis que les catalyseurs de croissance diffèrent selon le secteur du centre de contacts clientèle, plusieurs segments du marché ont été repérés et considérés comme essentiels pour la croissance des CCC en Amérique du Nord. Tous les centres peuvent prévoir une augmentation du nombre de postes d'agents ainsi qu'un accroissement du taux d'intégration technologique. Il convient de souligner que pour les besoins du présent rapport, les impartiteurs sont traités comme un segment du marché.

### 2.5.1 Les services financiers

Par le passé, la forte croissance du secteur des services financiers était attribuée au fait que les clients devenaient plus conscients du type d'opérations financières qu'ils pouvaient effectuer et que les centres de contacts clientèle étaient mieux intégrés à l'ensemble de leurs activités. Le mouvement vers un modèle de négociation en ligne modèle ce secteur de l'industrie de manière phénoménale.

L'évolution rapide de la réglementation en matière de placements et de mesures fiscales ne doit pas être sous-estimée. Pour soutenir leurs lourds placements technologiques dans les opérations de courtage et de négociation en ligne, de nombreuses organisations envisagent leur centre de contacts clientèle comme un moyen de se distinguer. Il est essentiel à la mission des organisations que les agents soient en mesure de fournir un soutien technique aux clients et d'expédier rapidement les transactions et les transferts de fonds types. Il est également prévu que le rôle de l'agent inclue la prestation d'un service et d'un soutien internes aux courtiers de l'organisation. Les agents seront appelés à fournir un soutien interne au sujet des modifications à la réglementation et, il est prévu que la plupart des trousseaux de CRM répondent aux questions de base. Les agents procureront un soutien détaillé dans le cas des demandes non standard.<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup> Datamonitor Research. *Opportunities in the North American Contact centre Markets to 2005*. Février 2001.

<sup>46</sup> Datamonitor Research. *Opportunities in the North American Contact centre Markets to 2005*. Février 2001.

Dans le secteur des assurances, le mouvement vers le magasinage en ligne devient de plus en plus courant. Il est démontré que le nombre d'achats d'assurance en ligne est à la hausse. La différence entre le monde en ligne et le centre de contacts clientèle devient de plus en plus floue, car les clients interagissent par les deux canaux. Il est également proposé de lier l'aide en ligne au centre de contacts clientèle afin de permettre aux agents de connaître les préoccupations des clients transmises par courriel. Dans cette nouvelle économie, l'incapacité de fournir un soutien aux clients par Internet peut être génératrice d'insatisfaction et, en bout de ligne, réduire la fidélisation.

### **2.5.2 La fabrication**

Les centres de contacts clientèle de ce secteur sont en grande partie des activités interentreprises. En général, elles incluent des entreprises des secteurs du travail discontinu et des procédés de fabrication, comme celles qui produisent des biens de consommation, des voitures, etc.

Les deux principales orientations du secteur de la fabrication sont le taux de regroupement du marché, car de plus en plus de multinationales fusionnent pour profiter d'économies d'échelle et déménagent outre-mer pour des raisons d'économie.

Puisque les entreprises fusionnent ou acquièrent d'autres entreprises, des systèmes administratifs complexes doivent être intégrés pour faciliter le service à la clientèle et bénéficier de synergies possibles. Afin de favoriser des activités efficaces, il est prévu que la demande de tierces organisations ou d'impartiteurs augmente afin de superviser ces activités. Les agents demandés devront toujours être très compétents et connaître à la fois les éléments des produits et le produit final.<sup>47</sup>

### **2.5.3 L'impartition**

Comme nous l'avons vu à la rubrique 2.3 du présent rapport, l'impartition devrait connaître une croissance importante. Puisque les impartiteurs se concentrent sur le service à la clientèle, les ventes téléphoniques et les réponses aux demandes des clients, le succès de ces organisations dépendra de leur capacité à implanter des mises en attente et des transferts de données entre organisations. Les clients disposent souvent de contrats de niveau de service (SLA) connexes à leurs ententes avec les impartiteurs, et en conséquence, l'accent est mis sur l'implantation d'une technologie de surveillance qui répond aux besoins d'efficacité de l'organisation. Les plus grands centres peuvent offrir des économies d'échelle. Ils devraient d'ailleurs continuer à représenter le plus fort pourcentage d'impartiteurs.<sup>48</sup>

Un problème supplémentaire est associé à la croissance du marché de l'impartition, celui de la gestion du risque. Le recours à un intermédiaire pour gérer un contact avec un client peut brimer

---

<sup>47</sup> Datamonitor Research. *Opportunities in the North American Contact centre Markets to 2005*. Février 2001.

<sup>48</sup> Ibid.

le droit à la confidentialité du client. La protection de la vie privée et de l'intégrité des données du client seront essentielles à l'avenir.

#### **2.5.4 Le marché du détail**

Aucune industrie n'a été remodelée par Internet autant que le marché du détail. Les détaillants offrent désormais aux clients la possibilité de magasiner en ligne, de magasiner dans des magasins ayant pignon sur rue ou de magasiner dans une combinaison de ces deux types d'établissements. Sous l'impulsion de la saturation du marché et de la liste croissante de canaux, les détaillants commencent à comprendre la valeur de la relation avec leurs clients. Allant de l'avant, les clients exigent d'accéder (en ligne, par catalogue, etc.) à des mises à jour constantes de leur statut en ligne, par téléphone, par RVI et par courriel. De plus, leur capacité de faire des ventes croisées et des ventes incitatives sera essentielle à leur succès, car les listes de personnes exigeant le respect de leurs renseignements personnels limitent de plus en plus les possibilités de ventes externes (voir la rubrique 2.4.2 portant sur les considérations en cours du CRTC).

#### **2.5.5 Les télécommunications**

Le secteur des télécommunications continue d'évoluer depuis que la déréglementation et les progrès technologiques ont modifié le paysage concurrentiel et procuré aux clients une myriade d'offres parmi lesquelles choisir. La déréglementation a ouvert le marché à une ribambelle de nouveaux concurrents, ce qui a suscité une augmentation de la concurrence hors-prix parmi les entreprises.

Il est également prévu que l'augmentation du recours aux technologies sans fil et FSI par les organisations de télécommunications incitera les entreprises à faire appel à des impartiteurs pour traiter une partie de leurs appels entrants. De plus, les clients demanderont à leurs fournisseurs de services de télécommunications de regrouper les comptes des clients de toutes les lignes de produits et les divisions (soit leurs besoins vocaux, par câble, par Internet et sans fil). Les clients exigeront un niveau de service homogène constant dans tous les canaux.

Il est prévu que les centres de contacts clientèle de taille moyenne seront particulièrement populaires dans ce secteur, car les organisations continueront de faire migrer les clients vers la RVI et vers leur site Web pour les fonctions d'auto-assistance.<sup>49</sup>

#### **2.5.6 Les transports**

Par suite des changements apportés au secteur du marché au détail, les organisations de transport et de logistique ont pris beaucoup d'importance. Les détaillants traditionnels, en plus des détaillants en ligne, utilisent les entreprises de transport comme canal de livraison supplémentaire. De plus en plus, les clients exigent que leurs détaillants soient en mesure de surveiller et de retracer leurs expéditions et leurs livraisons. On estime que les demandes aux

---

<sup>49</sup> Datamonitor Research. *Opportunities in North American Contact centre Markets to 2005*. Février 2001.

services à la clientèle reliées au repérage des commandes représentent jusqu'au cinquième de toutes les interactions avec les agents. C'est pourquoi ces organisations tentent de faire migrer leurs clients vers des RVI moins coûteuses et des canaux d'auto-assistance en ligne. Les agents devront être en mesure d'accéder à l'historique des comptes et des produits pour faciliter les ventes incitatives et les ventes croisées, ainsi qu'aux mêmes canaux d'auto-assistance que les clients, au cas où ceux-ci exigeraient des services ou un soutien technique.<sup>50</sup>

### 2.5.7 Les services gouvernementaux

Étant donné la pression croissante exercée sur les gouvernements pour qu'ils accroissent leur efficacité, il ne faut pas se surprendre que ceux-ci, à tous les échelons, cherchent à intégrer les centres de contacts clientèle à leurs activités quotidiennes. Les principaux enjeux qui catalysent la croissance dans ce secteur s'énoncent comme suit :

- le besoin de se concentrer sur la satisfaction du client et l'efficacité de l'exploitation;
- le besoin de répondre à la demande des clients qui désirent un gouvernement plus accessible;
- le besoin de se concentrer sur les exigences d'auto-assistance du public;
- le besoin de niveaux de service communs entre les canaux;
- le besoin de se concentrer sur la prestation de services entre les ministères et les territoires.

Au Canada, *Les citoyens d'abord 2000* est une entreprise de recherche subventionnée par un partenariat entre le gouvernement fédéral et chacun des dix gouvernements provinciaux et des gouvernements territoriaux et municipaux. Cette entreprise vise à permettre de mieux comprendre la manière dont les citoyens accèdent aux services gouvernementaux et les utilisent, y compris les services Internet, afin que les gouvernements améliorent la qualité de leurs services.

Aucun changement rapide n'est prévu dans ce secteur, en grande partie en raison des nombreux programmes, ministères et gouvernements qui offrent des services au public. Cependant, Internet et d'autres canaux électroniques de prestation de service constituent une occasion de bouleverser la qualité du service et l'expérience du client.

Les nouvelles technologies peuvent vaincre plusieurs limites inhérentes aux canaux actuels de prestation des services. Elles permettent de relier divers échelons du gouvernement et divers secteurs des programmes avec homogénéité, ce qui évite au client de retrouver seul son chemin dans le labyrinthe, garantit un accès plus rapide et permet de répondre plus vite aux demandes du client.

---

<sup>50</sup> Datamonitor Research. *Opportunities in North American Contact Centre Markets to 2005*. Février 2001.

Les dépenses gouvernementales injectées dans les technologies des centres de contacts clientèle continueront d'être axées sur l'amélioration de l'efficacité, surtout dans les domaines où la majeure partie du grand public sera touchée (p. ex., taxes, permis de conduire, bureaux de poste, etc.). La capacité de traiter avec une clientèle vieillissante et multilingue prend de plus en plus d'ampleur car les gouvernements cherchent à offrir des services à la plus grande partie possible de leurs électeurs. Les services gouvernementaux standard, comme les services policiers, d'incendie et municipaux, deviendront également d'importants créneaux qui continueront à catalyser les dépenses reliées aux centres de contacts clientèle.

## 3.0 LE RÔLE DE LA TECHNOLOGIE

### 3.1 Les principales orientations technologiques

Si les progrès technologiques en général ont eu des répercussions importantes sur l'environnement des centres de contacts clientèle, deux orientations semblent modeler le CCC émergent.

- On observe un accroissement des combinaisons de technologies intégrées dans les centres de contacts clientèle.
- Le secteur des centres de contacts clientèle semble être encore en mode d'acquisition de technologies.
- On remarque un mouvement des améliorations générales ou matérielles vers les améliorations et habilitations logicielles (gestion de la main-d'œuvre, CRM, contrôle de la qualité, analyses).
- L'intégration des technologies dans les centres d'appels est de plus en plus complexe.
- Le réseau Internet et le courriel occupent de plus en plus de place dans les interactions avec les clients (systèmes de gestion des réponses par courriel assistées par des agents ou automatisées).

Les canaux multiples entraîneront l'intégration du traitement et de la programmation de services par médias multiples :

- L'augmentation du nombre d'applications d'auto-assistance pour les opérations de base accroîtra la complexité des demandes vocales;
- Les occasions croissantes de soutien et d'activités mondiales en raison des interactions des clients par Internet et par courriel ajoutent à la complexité;
- Chaque canal doit disposer de paramètres de rendement, de niveaux de service et de définitions de qualité qui lui sont propres.

#### *L'auto-assistance dans Internet*

La fonction d'auto-assistance dans Internet permet aux clients de faire des recherches itératives dans le site Web d'une entreprise en vue de trouver des réponses à leurs questions. Cette fonction est particulièrement efficace pour les demandes répétitives des clients, car une page de FAQ relativement simple peut réduire bon nombre des demandes d'information banales que peuvent recevoir les agents. Les avantages de l'auto-assistance sont nombreux par rapport aux autres formes de communications :

- La découverte d'une réponse en ligne est immédiatement gratifiante; elle ne s'associe à aucune mise en attente ou à aucun délai après l'envoi d'un courriel.
- Les clients peuvent préférer trouver les réponses eux-mêmes plutôt qu'interagir avec l'agent d'un centre de contacts clientèle.
- La réduction du nombre de questions permet aux agents de se tourner plus rapidement vers les autres demandes directes.
- L'auto-assistance peut se fonder sur des bases de connaissances qui « apprennent » à chaque demande d'un client.

Source: *Right Now Technology*

(<http://mf1.rightnow.com/mk/get/wp?t=g&s=CRCR1123>)

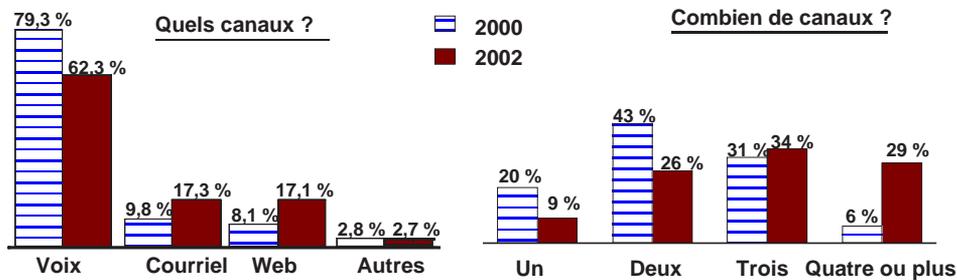
Tandis que les entreprises chefs de file intègrent déjà un ensemble de fonctions de communications par Internet, une croissance marquée est prévue dans certains canaux électroniques d'interaction avec les clients, en particulier en ce qui a trait à l'auto-assistance en ligne. Il est possible de prévoir que des formes supplémentaires d'interactions vocales deviendront plus viables, y compris :

- l'auto-assistance en ligne (fonction de recherche, résolution automatique, foire aux questions),
- clavardage (conversation interactive sur le Web),
- collaboration par Internet (présentation et partage de pages),
- voix : V/IP (voix et vidéo par protocole Internet).

Les centres de contacts clientèle entièrement activés par Internet sont encore rares, car l'accès généralisé à une bande passante suffisante demeure limité. On estime que d'ici 2002, seulement 20 % des centres de contacts clientèle mondiaux disposeront de systèmes directs intégrés de gestion des réponses par contact Internet ou par courriel. Ce chiffre devrait bondir à 70 % en Amérique du Nord et dans certaines régions d'Europe d'ici 2005 (voir la figure 3-1).<sup>1</sup>

Figure 3-1

Tendances technologiques : gestion des canaux



Source : Forrester Research, Kick Starting Contact Centres. Octobre 2000

<sup>1</sup> Elliot, Bern. *Call Centre Internet Contact Integrations: Business Issues*. Gartner Group. Le 14 avril 2000.

Comme on l'a déjà souligné, l'idée de « service à la clientèle » a beaucoup évolué grâce aux progrès technologiques. Autrefois un service dont la seule fonction consistait à exécuter des campagnes d'appels internes ou externes et des appels de triage général par téléphone ou par télécopieur, le centre de contacts clientèle moderne a désormais comme fonction stratégique d'offrir des canaux multiples, ce qui en fait clairement un atout essentiel pour l'organisation qui va de l'avant. Qu'est-ce qui a donc suscité ce changement?

On peut avancer que la technologie, autrefois catalyseur de croissance du nombre de centres de contacts clientèle, est devenue catalyseur d'évolution dans l'ensemble du milieu. Les progrès technologiques, qui englobent tant la prolifération des CRM et des logiciels de gestion de la main-d'œuvre qu'une acceptation

accrue d'Internet comme forme légitime de vente au détail et comme source moderne d'information à la fois pour les clients et pour les organisations, alimentent ces changements.

***Les principales orientations du secteur***

- Le marché mondial de la technologie des centres de contacts clientèle est évalué à 21,75 milliards de dollars canadiens. L'Amérique du Nord possède la majeure partie de cette part, avec des dépenses de 15,45 milliards de dollars.
- Le matériel représente 42 % des dépenses, les logiciels, 22 %, et les services, 36 %.
- Les É.-U. représentent 95,3 % des dépenses nord-américaines, tandis que le Canada en représente 4,3 %.
- D'après la croissance projetée, la part canadienne du marché nord-américain atteindra les 6,5 % d'ici 2003.
- Les services financiers continuent de diriger les dépenses, tant au Canada qu'aux É.-U.
- Les petits centres investissent davantage dans la technologie.

### **3.1.1 La gestion de la main-d'œuvre**

Des technologies ont été créées pour gérer les nouvelles demandes des clients aux centres de contacts clientèle. Ce phénomène exige un personnel adapté à chaque canal. Les logiciels de gestion de la main-d'œuvre offrent aux cadres des CCC la capacité de bien doter le service en personnel, au moyen de techniques d'analyse statistique complexes qui tiennent compte des compétences des agents et des volumes de communications entrantes et sortantes.<sup>2</sup> Pour un centre de contacts clientèle à canaux multiples, ce type de logiciel devra être échelonnable selon le nombre de canaux en service.

Les avantages des outils logiciels de gestion de la main-d'œuvre se vérifient lorsque les CCC incorporent des agents mixtes ou universels (qui ont des responsabilités dans les divers canaux) dans les horaires de travail. D'une part, la dotation en agents mixtes peut être avantageuse du point de vue des coûts, mais d'autre part, elle peut compliquer énormément la préparation des horaires et la gestion de la main-d'œuvre. Il faut une solide compréhension de l'acheminement

<sup>2</sup>E. Herrell, "Idea Byte, New Workforce Management Software Addresses Multimedia Contact Centres," Giga Information.

des compétences et connaître des applications de gestion de la main-d'œuvre qui intègrent la prévision, les horaires et la gestion des agents mixtes.<sup>3</sup> Les technologies de gestion de la main-d'œuvre se traduisent souvent par un manque de flexibilité pour les employés. Les employés interrogés dans le cadre de la présente étude jugent rigides les horaires qui les empêchent de permuter des quarts ou des pauses, ce qui nuit au développement d'un sentiment de collectivité.

On prévoit que les logiciels de gestion de la main-d'œuvre deviendront beaucoup plus perfectionnés et plus utiles à l'organisation de pointe. Plus précisément, la trousse de gestion de la main-d'œuvre la plus avantageuse pour les centres de contacts clientèle sera celle capable d'incorporer à la fois le contrôle de la qualité et un outil de formation.<sup>4</sup>

### 3.1.2 Les outils logiciels d'acheminement et le couplage téléphonie-informatique

Divers outils logiciels d'acheminement ont eu d'immenses répercussions sur le milieu des centres de contacts clientèle. Les distributeurs d'appels automatiques (DAA) fondés sur des logiciels permettent l'intégration et facilitent des mises à jour plus précoces.<sup>5</sup> De plus, les applications de couplage téléphonie-informatique (CTI), mises au point pour rendre les agents plus efficaces, n'ont pas honoré leurs promesses, leur efficacité étant limitée par leur coût élevé, leur manque de compréhension des fonctions et le défi de coordonner des fournisseurs et des fonctions multiples.<sup>6</sup> Néanmoins, depuis qu'il est établi que les logiciels CTI réduisent le temps d'appel des clients de plus de 15 secondes, ce qui diminue à la fois les coûts de la main-d'œuvre et les frais de télécommunications,<sup>7</sup> les centres de contacts clientèle et les fournisseurs cherchent à réaménager le CTI pour qu'il convienne à la série de produits de CRM.<sup>8</sup>

### 3.1.3 Les autres outils technologiques

Le tableau suivant expose quelques-unes des technologies des centres de contacts clientèle dont la demande a augmenté sur le marché par suite de l'adoption de la CRM. Les technologies qui améliorent à la fois l'efficacité d'un centre de contacts clientèle et celles des agents sont très en demande, mais leur valeur baisse sans la présence d'agents compétents ou efficaces. Certains des investissements technologiques les plus efficaces permettent d'avoir une seule perception du client, des bases de savoirs qui fournissent des réponses aux clients en temps réel et des bases de données qui fournissent des promotions personnalisées en temps réel, lesquelles assurent des ventes croisées et incitatives efficaces.

---

<sup>3</sup> O. Matan, "Logically Handling Multiple Channels of Customer Interaction," Blue Pumpkin Technical Whitepapers.

<sup>4</sup> Nortel Networks.

<sup>5</sup> Datamonitor Research. *Opportunities in North American Contact centre Markets to 2005*. Février 2001.

<sup>6</sup> Larry, Valez. *Computer Telephony Integration Evolving to Customer Interaction Centre Platform*. Meta Group. Février 2001.

<sup>7</sup> Riley, S. *Optimal Staffing of Contact Centres Maximizes Profitability*. Giga Information. Mars 2000.

<sup>8</sup> NBI Michael Sone Associates. *Canadian ACD/Contact centre Market Report: 2000 Edition*. Novembre 2000.

**Tableau 3-1**  
**Les technologies des centres de contacts clientèle dont la demande a augmenté sur le marché**  
**par suite de l'adoption de la CRM**

<i>Technologie des CCC</i>	<i>Description</i>	<i>Intérêt pour l'efficacité</i>	<i>Intérêt pour l'efficience</i>	<i>Intérêt pour la réduction des coûts</i>
Réponse vocale interactive (RVI)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilisation d'un logiciel d'« accueil automatisé » qui fait appel à des messages préenregistrés pour permettre à l'appelant de définir la nature de son appel par la voix ou par son téléphone à clavier.</li> <li>Peut également servir à filtrer les appels et à procéder à des activités simples sans l'aide d'une interface humaine (évitement d'appel).</li> <li>Le système de téléphone automatisé de l'entreprise permet au client d'utiliser une fonction d'auto-assistance à coût relativement faible.</li> </ul>	!	!	!
Distributeur d'appels automatique (DAA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Système matériel ou logiciel utilisé dans les centres de contacts clientèle entrants. C'est un dispositif programmable qui répond, met en file d'attente et distribue automatiquement les appels aux agents.</li> <li>Présente des publicités enregistrées aux appelants et fournit des rapports en temps réel et historiques sur les transactions par canaux multiples.</li> <li>Le DAA fournit également des rapports détaillés sur tous les aspects de l'interaction, y compris le nombre d'appels branchés au système, le nombre d'appels ayant atteint l'agent, la durée d'attente la plus longue et la durée moyenne de chaque appel.</li> <li>Les DAA peuvent aussi effectuer des acheminements fondés sur les compétences pour que les agents les plus compétents traitent les appels complexes.</li> <li>Les DAA permettent de combiner les courriels, les télécopies, les rappels automatiques, les appels entrants ou sortants, le clavardage et la voix sur IP, afin de maximiser l'efficacité des volumes d'opération pendant les périodes de pointe et les heures creuses, grâce à une utilisation plus efficace du personnel.</li> </ul>		!	
Couplage téléphonique-informatique (CTI)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Désigne le fait de relier les postes de travail informatiques et les serveurs de fichiers par un réseau local à un standard, ce qui permet à l'ordinateur d'émettre les commandes de commutateur pour acheminer les appels.</li> <li>Outil technologique pour accroître la satisfaction du client à coût réduit. Les clients sont acheminés dans l'organisation selon un ensemble de critères pertinents pour les activités de l'organisation, telles que son segment de marché, l'ensemble de compétences de l'agent, les caractéristiques du profil du client et les besoins transactionnels.</li> </ul>	∇	!	!
Composition prédictive	<ul style="list-style-type: none"> <li>Système qui achemine automatiquement les appels sortants et les transmet aux agents lorsque que l'appelant a décroché. Lorsqu'il détecte une tonalité d'occupation, un répondeur ou l'absence de réponse, il remet le numéro en file d'attente.</li> </ul>		!	∇
Auto-assistance sur le Web	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contenu d'un site Web qui aide les clients à obtenir des réponses à leurs questions. Peut être aussi simple que des pages de foire aux questions (FAQ) ou plus perfectionné, comme des outils de recherche de réponses (comme Ask Jeeves).</li> </ul>	∇	∇	∇
Internet – V/IP	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilisation d'Internet plutôt que des lignes téléphoniques pour les communications vocales. Peut être limitée en raison de la résolution des bandes passantes.</li> </ul>			!
PC en direct	<ul style="list-style-type: none"> <li>Communications directes entre deux ordinateurs dans un réseau spécialisé (c'est-à-dire pas par Internet).</li> <li>L'échanges de données informatisées (EDI) en est un exemple.</li> </ul>			
Dispositifs de communication sans fil	<ul style="list-style-type: none"> <li>Communications par téléphone cellulaire ou par ordinateurs de poche, comme le Palm Pilot.</li> </ul>	!	∇	

<i>Technologie des CCC</i>	<i>Description</i>	<i>Intérêt pour l'efficacité</i>	<i>Intérêt pour l'efficience</i>	<i>Intérêt pour la réduction des coûts</i>
Logiciel de gestion des courriels	<ul style="list-style-type: none"> <li>Logiciel utilisé pour automatiser la gestion des courriels qui arrivent à un centre de contacts clientèle et pour répondre aux demandes par courriel.</li> </ul>		!	!
Logiciel de reconnaissance de la parole	<ul style="list-style-type: none"> <li>Logiciel utilisé pour reconnaître la voix humaine.</li> <li>Également utilisé pour rationaliser le processus d'authentification.</li> <li>Peut réduire le coût d'exploitation.</li> </ul>	∇	!	∇
Logiciel de gestion de la main-d'œuvre	<ul style="list-style-type: none"> <li>Logiciel utilisé pour prévoir le nombre d'appels, calculer les besoins en personnel, organiser les horaires et assurer le suivi du rendement en temps réel des personnes et des groupes de travail.</li> </ul>	∇	!	∇
Logiciel de vérification de la qualité	<ul style="list-style-type: none"> <li>Logiciel qui aide les superviseurs à évaluer le rendement des agents. Centré sur la qualité de leurs interactions avec les clients plutôt que sur des mesures quantitatives comme le temps d'acheminement des appels.</li> </ul>	!	∇	
Enregistrement numérique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Saisie électronique de toutes les interactions verbales entre un centre de contacts clientèle et les appelants. L'enregistrement est numérique plutôt qu'analogique, ce qui permet de rechercher des mots, facilite la manipulation, etc. Utilisé pour rendre les processus de vérification de la qualité, de sécurité et de satisfaction de la clientèle plus efficaces.</li> </ul>	!	∇	
Formation assistée par ordinateur	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formation assurée uniquement par ordinateur. Peut être assurée uniquement à partir d'un site Web de formation, d'une base de données ou d'un cédérom.</li> </ul>	∇	∇	∇
Logiciels de CRM	<ul style="list-style-type: none"> <li>Logiciel utilisé pour gérer tous les aspects de l'interaction d'un client avec une organisation.</li> </ul>	!	∇	
Base de savoirs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Service d'assistance ou équipe de soutien technique. Regroupement d'information sur un sujet donné, en général sous forme de questions et réponses ou d'une série d'affirmations si-alors. Le système fait appel à l'intelligence artificielle pour imiter la résolution humaine de problèmes. Il applique les règles emmagasinées dans le moteur de base de savoirs aux données fournies au système pour résoudre un problème commercial donné ou pour répondre à une question précise.</li> </ul>	!		
Logiciel d'automatisation des ventes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programme qui permet une maintenance rapide et ordonnée des dossiers de service par les vendeurs au bureau ou sur le terrain. Il devrait leur permettre d'envoyer de la documentation de suivi, de prévoir des appels et des lettres et d'accéder aux antécédents du client. Il existe de nombreuses configurations du logiciel d'automatisation des ventes, du simple programme de tenue de livres sur PC à une base de données multiusagers qui relie les réseaux locaux d'entreprise aux ordinateurs portatifs.</li> </ul>	!	∇	
Technologie de la sécurité et d'authentification	<ul style="list-style-type: none"> <li>Technologie utilisée par les CCC pour valider l'identification d'un appelant ou d'un client. Peut inclure le recours à des numéros d'identification personnelle, des cartes à puce et la biométrie.</li> <li>Les pare-feu font également partie de cette catégorie, mais ne sont pas propres aux centres de contacts clientèle.</li> </ul>		∇	

! Intérêt principal

∇ Intérêt secondaire

### 3.1.4 Rattraper la technologie

Les organisations ont commencé à comprendre les bénéfices de certaines technologies pour les CCC ainsi que la manière de les utiliser pour gérer les relations avec la clientèle avec efficacité. Cependant, les organisations font souvent des investissements technologiques avant d'être tout à fait prêtes ou capables d'intégrer entièrement la technologie. Souvent, les entreprises ne consacrent pas le temps et les fonds suffisants pour modifier les processus et l'organisation après

l'implantation des nouvelles technologies, et elles omettent d'évaluer le succès de l'investissement.

Un exemple du potentiel considérable qu'il est possible de perdre ainsi est démontré par la façon dont la technologie intégrée de gestion des relations avec la clientèle (CRM), les logiciels et le matériel sont souvent implantés dans une organisation. Ces systèmes, qui peuvent coûter des millions de dollars à installer, ne sont souvent utilisés qu'à titre de systèmes de service survalorisés et coûteux. Lorsque les services usagers omettent d'actualiser et d'alimenter les systèmes de CRM dans les délais, la capacité d'effectuer des ventes incitatives et des ventes croisées et de favoriser la rétention et la fidélisation des clients n'est pas réalisée, et les organisations de vente ne profitent pas de tous les avantages prévus.

Dans certains cas, les organisations se sentent forcées de faire des investissements technologiques afin de paraître à jour, mais elles oublient de se poser les questions importantes : quelles technologies les clients (et surtout les clients les plus précieux) demandent-ils? Les entreprises et les consommateurs ne sont pas nécessairement prêts pour quelques-unes des applications les plus perfectionnées (clavardage, collaboration, vidéoconférences, etc.) Certains spécialistes consultés pour les besoins de la présente étude le confirment et citent la vidéoconférence en exemple. Bien qu'elle existe depuis de nombreuses années, elle ne s'est pas encore généralisée.

Même si les organisations ont appris à mieux comprendre les besoins de leurs clients, elles doivent évaluer les capacités de ces derniers de manière plus précise. Par exemple, lorsqu'elles songent à ajouter des canaux, de nombreuses organisations pensent investir dans le protocole de voix sur IP (V/IP), même si bon nombre de leurs clients seront incapables de l'utiliser en raison de la résolution de leur bande passante. Avant de prendre d'importantes décisions d'investissements, les organisations doivent mieux évaluer les canaux pour soutenir les technologies qui seront démontrées comme les plus bénéfiques pour leurs clients. Alors seulement, ces investissements favoriseront la fidélisation du client.

Les centres de contacts clientèle ont souvent mis à niveau leur technologie sans porter une attention suffisante à la modification de leur « infrastructure ». Ainsi, les entreprises ont omis de tenir compte de toutes les répercussions des investissements technologiques sur leur environnement stratégique, y compris la main-d'œuvre et les processus. L'adoption d'une nouvelle technologie n'est pas seulement une question de brancher l'appareil et de s'attendre que les employés l'utilisent. Les investissements technologiques s'accompagnent de plus en plus de projets détaillés de gestion du changement et de perfectionnement des compétences.

D'après l'organisme de recherche IDC et son étude du marché canadien de la CRM pour l'an 2000, les organisations ont commencé à comprendre l'importance d'un soutien externe dans l'implantation de solutions technologiques. Plus de la moitié des grandes à moyennes entreprises

participantes envisagent une forme de soutien externe dans l'implantation de solutions pour leur centre de contacts clientèle. En fait, plus de la moitié ont exprimé le besoin de consultation avec les TI et de formation sur la solution au moment de son implantation.<sup>9</sup>

### 3.1.5 Les centres de contacts clientèle multimédias

#### L'évolution du service à la clientèle

Le recours à Internet et aux technologies sur Internet a rapidement modifié la manière de faire des affaires de par le monde. Internet a également suscité la création d'une clientèle beaucoup plus informée, beaucoup plus exigeante et moins fidèle à la marque qu'auparavant. Les clients sont beaucoup plus préparés à adopter un service en ligne. Ils naviguent et navigueront dans des boutiques électroniques, prendront des décisions transactionnelles sur le Web, feront des demandes de renseignements et vérifieront le statut de leur commande en ligne. Ils exigeront également de conserver les modes d'interaction traditionnels. Bref, les clients veulent communiquer avec les entreprises comme ils l'entendent, lorsqu'ils en ont envie et pour les raisons qui leur plaisent. Les centres de contacts clientèle à canaux multiples sont au cœur de l'évolution de cette relation et constituent un important habilitateur pour les entreprises qui cherchent à relever ce nouveau défi. Pour être concurrentielles sur le marché dynamique mondial actuel, les organisations doivent adopter et incorporer entièrement une méthode par canaux multiples intégrés dans la tenue de leurs activités.

#### Maximiser le lien avec le client

Le nouvel environnement commercial force les organisations à revoir leur méthode pour traiter avec leurs clients. Pour ce faire, celles-ci doivent d'abord mieux comprendre tous les points d'interaction avec le client, qu'il s'agisse d'un contact entrant de la part du client, ou sortant de l'organisation, par téléphone, par la poste, par Internet, par courriel, par décodeur ou une combinaison de ces éléments. Quelle que soit la nature du point de contact, les clients désirent une interaction homogène tout au long de leur interaction avec l'entreprise. Ils désirent que l'entreprise relie toutes les fonctions en un ensemble intégré.

Les entreprises qui réussissent à offrir une telle expérience intégrée aux clients en retirent d'énormes avantages, non seulement pour elles-mêmes, mais pour tous les membres de leur entreprise étendue. Les clients ont droit à une expérience plus personnalisée, tandis que l'entreprise offre un message homogène dans toutes ses interactions avec les clients, ce qui favorise la fidélisation. Ainsi, une organisation peut acquérir, conserver et accroître sa clientèle tout en s'assurant un avantage concurrentiel dans une période d'incertitude économique

---

<sup>9</sup> Restivo, Kevin and Wardley, Mary. *Customer Relationship Management Applications in Canada, 2000-2004*. IDC Canada, p. 35.

découlant de nouvelles pressions mondiales ainsi que de la venue du commerce électronique et d'Internet.

L'analyse des entreprises chefs de file démontre toujours que celles qui réussissent à conserver une croissance des revenus durable et rentable excellent au moins dans l'un des trois secteurs de rendement clés :

- 1) relations avec la clientèle,
- 2) produits et services,
- 3) canaux.

L'objectif ultime consiste à offrir le produit favori du client par le canal le plus rentable, qui ne correspond pas seulement au canal favori du client, mais également au meilleur équilibre entre le coût-efficacité et l'établissement d'une relation pour l'entreprise vendeuse.

Au cœur de ce scénario de « marché réel » repose la relation avec le client, qui se définit d'abord par les expériences que vit le client lors de ses contacts avec l'entreprise et ses produits et services. C'est un facteur clé pour déterminer la valeur subséquente que les clients pensent retirer de cette relation.

De nos jours, les interactions multimédias avec les clients sont centrées sur la gestion de l'expérience du client par les divers canaux que préfère le client. La relation avec la clientèle est question de confiance. Le succès se mesure par l'établissement d'une relation durable avec le client, relative à de multiples transactions plutôt que par le fait d'attirer des clients ponctuels. Ce lien durable se forme grâce à un intérêt pour toute l'expérience du client, par :

- l'acquisition d'information sur le client et sur ses modes et préférences d'achat (à l'aide des grossistes de données, d'exploration de données et de gestion des campagnes),
- l'élaboration d'occasions d'affaires (téléventes, ventes à distance, ventes croisées, ventes incitatives),
- la rétention des clients satisfaits (schèmes de fidélisation, personnalisation, retour, résolution de problèmes).

Le centre de contacts clientèle à canaux multiples est un élément essentiel d'une relation et d'une fidélisation prolongées avec le client.

### **Accroître la valeur du client et les profits**

Puisque la portée de la CRM s'accroît avec l'augmentation du nombre et du type d'interactions avec les clients, la technologie devient un habilitateur essentiel. Pour les centres de contacts clientèle qui ont passé le seuil technologique requis pour la CRM, les trousseaux de CRM peuvent fournir des fonctions variant de la gestion de la commercialisation et des campagnes, en passant par les ventes et les services à distance jusqu'au service et au soutien à la clientèle. Ces

applications sont de plus en plus habilitées par Internet, mais elles doivent intégrer plusieurs technologies et fonctions pour assurer une expérience de CRM plus complète. Par exemple :

- la personnalisation,
- la collaboration en ligne,
- le clavardage interactif,
- la gestion des réponses aux courriels,
- la gestion intégrée des files d'attente pour les appels, le courrier, les télécopies, Internet et les courriels,
- la voix sur IP,
- la reconnaissance et le traitement de la parole,
- les dispositifs et serveurs de protocole d'application sans fil (WAP),
- la vidéo sur demande,
- la télévision numérique,
- l'exploration de données.

Par conséquent, les portefeuilles d'applications de CRM peuvent traiter à la fois des canaux d'interaction traditionnels (voix, en personne, poste) et les ventes, le service et la commercialisation électroniques.

Les outils d'entreposage massif de données et d'exploration de données permettent de fournir un compte rendu complet de cette vision globale du client, tandis que l'information est alimentée en direction et en provenance du centre d'interaction. Ces données peuvent servir dans le cadre d'interactions uniques avec le client, par la segmentation et le profilage du client, lesquelles concentrent et précisent l'interaction avec le client.

Le centre de contacts clientèle de l'avenir doit inclure l'intégration de l'information qui donne un accès total à toutes les données sur le client en provenance de toutes les unités de l'entreprise et permettre la création de programmes d'expansion commerciale et de rétention qui sont personnalisés et propres au client. L'information portant sur les interactions avec chaque client, y compris ses préférences et ses comportements propres (le comportement sur Internet inclus), peut être saisie à tous les points d'interaction du client, analysée et transformée en savoir sur le client. Ces données peuvent ensuite être utilisées pour des programmes de commercialisation personnelle, de ventes et de services. Les pages Web, les menus de services vocaux automatisés et les offres de produits peuvent ensuite être adaptés au profil de chaque client et à ses expériences récentes.

Il faut se rendre compte que l'ajout de nouvelles technologies ne s'impose pas nécessairement; il s'agit plutôt d'implanter la technologie adéquate pour assurer un bon équilibre entre les besoins de l'entreprise et ceux du client.<sup>10</sup>

La technologie sera le principal habilitateur, mais il faut d'abord bien définir les principes de base, qui prennent appui sur l'information concernant les clients.

---

<sup>10</sup> The Multimedia Customer Contact Centre for Customer Relationship Management. *The Changing Face of Customer Contact*. PwC Consulting White Paper. 2001.

## 4.0 LES CARACTÉRISTIQUES DU SECTEUR DES CENTRES DE CONTACTS CLIENTÈLE CANADIENS

### 4.1 Aperçu

#### 4.1.1 L'importance et la composition du secteur

L'analyse par PricewaterhouseCoopers du secteur des centres de contacts clientèle canadiens montre qu'à la fin de l'exercice 2000, environ 13 400 centres de contacts clientèle étaient installés au Canada, pourvus de près de 513 000 postes d'agents<sup>1</sup> (tableau 4-1). Par conséquent, les agents des centres de contacts clientèle représentaient jusqu'à 3,4 % du total de la population active canadienne, située juste sous la barre des 15 millions en 2000.<sup>2</sup> En comparaison, les secteurs industriels comme l'agriculture représentaient 2,5 % du total de la population active, le commerce, 15,5 %, et l'administration publique, 5,1 %. Entre 1995 et 2000, le nombre de centres de contacts clientèle a augmenté de plus de 9 000, à un taux annuel moyen de 27,5 %.

**Tableau 4-1**  
Les centres de contacts clientèle canadiens – L'importance globale du secteur

Importance globale	1995	2000
Nombre de CCC	4 044	13 424
Nombres de postes d'agents	146 593	512 867

Source : NBI/Michael Sone Associates Inc., *Canadian ACD/CCC Market Report, 1996 et 2000* / PricewaterhouseCoopers

Le nombre de postes d'agents a connu une hausse de plus de 350 000 entre 1995 et 2000, soit une augmentation annuelle moyenne de 29 %.<sup>3</sup> Ce taux de croissance élevé indique que les centres de contacts clientèle canadiens font un peu plus confiance à l'acquisition d'agents qu'à la technologie pour accroître leurs capacités.

Les spécialistes de l'industrie prévoient que le taux de croissance du nombre de centres de contacts clientèle et de postes d'agents se poursuivra, selon un taux annuel composé avoisinant les 20 % au cours des trois prochaines années. Une plus grande confiance envers la technologie permettra aux CCC d'acheminer les interactions moins complexes de la clientèle vers des applications d'auto-assistance, ce qui pourrait permettre de diminuer le nombre d'agents requis.

<sup>1</sup> Afin de quantifier l'importance et les caractéristiques globales du secteur des centres de service canadiens, PricewaterhouseCoopers LLP s'est d'abord fiée à des recherches secondaires, notamment celles de NBI/Michael Sone & Associates et de Datamonitor.

<sup>2</sup> Statistique Canada.

<sup>3</sup> NBI/Michael Sone & Associates. *Canadian ACD/Contact Centre Market Report*. Édition 2000; édition 1996.

La croissance remarquable et soutenue de l'usage des centres de contacts clientèle au Canada, également démontrée dans d'autres parties du monde, peut être attribuée à quatre principaux facteurs :

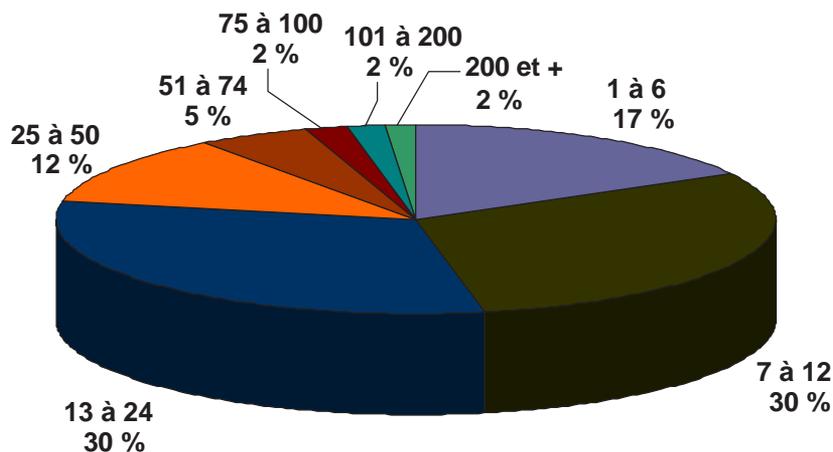
- un plus grand intérêt pour le client dans les organisations publiques et privées;
- le besoin pour les entreprises de se distinguer de la concurrence par la création d'un avantage stratégique prenant la forme d'un service à la clientèle supérieur;
- la plus grande acceptation du téléphone et des canaux électroniques pour faire des affaires;
- la plus grande disponibilité de technologies qui permettent à des organisations de toutes dimensions de développer les centres de contacts clientèle de manière rentable.

Contrairement à l'idée répandue selon laquelle les centres de contacts clientèle sont de grandes entreprises comptant un nombre important d'agents, l'analyse des données tirées du sondage auprès des établissements indique qu'à la fin de l'exercice 2000, 77 % de tous les centres de contacts clientèle canadiens étaient pourvus de moins de 25 postes d'agents, par rapport à seulement 4 % des centres de contacts clientèle de plus de 100 agents. Une répartition plus détaillée de l'importance des centres de contacts clientèle est exposée à la figure 4-1.

**Figure 4-1**

**Répartition des centres de contacts clientèle canadiens selon leur importance**

---



Source : NBI/Michael Sone Associates Inc, Revue du marché canadien DAB/CSC, 1996 et 2000

L'orientation vers des centres de contacts clientèle plus petits s'observe au Canada depuis quelques années déjà. En fait, elle devient encore plus courante. En 1996, 70 % des CCC canadiens étaient pourvus de moins de 25 agents, soit 7 % de moins qu'en 2000.<sup>4</sup> Étant donné la disponibilité et la rentabilité croissantes de la technologie pour les petits centres, la croissance des petits et moyens centres (40 à 80 postes) devrait se poursuivre dans tous les secteurs.<sup>5</sup>

#### 4.1.2 La répartition des centres de contacts clientèle par région

La plus grande proportion de centres de contacts clientèle canadiens, et de loin, est située en Ontario (voir la figure 4-2). En fait, plus de 50 % des CCC canadiens se trouvent en Ontario, suivis par le Québec, avec 18 %. L'Ouest canadien accueille près de 25 % de toutes les activités, et 7 % sont situés dans la région de l'Atlantique.<sup>6</sup>

Figure 4-2

Centres de contacts clientèle par région

Province	Répartition des CCC en %
Ontario	50,7 %
Québec	17,6 %
Colombie-Britannique	9,8 %
Alberta	7,4 %
Nouveau-Brunswick	3,9 %
Manitoba	3,5 %
Saskatchewan	3,4 %
Terre-Neuve	1,4 %
Nouvelle-Écosse	1,3 %
Île-du-Prince-Édouard	0,7 %
Yukon / Nunavut	0,3 %
<b>Total</b>	<b>100,0 %</b>

Source : Datamonitor. Février 2001. *Opportunities in North American Call Center Markets to 2005*

<sup>4</sup> NBI/Michael Sone Associates Inc., *Canadian ACD/CCC Market Report*. 2000.

<sup>5</sup> Datamonitor Research. *Opportunities in North American Contact Centre Markets to 2005*. Février 2001.

<sup>6</sup> Datamonitor Research. *Opportunities in North American Contact Centre Markets to 2005*. Février 2001.

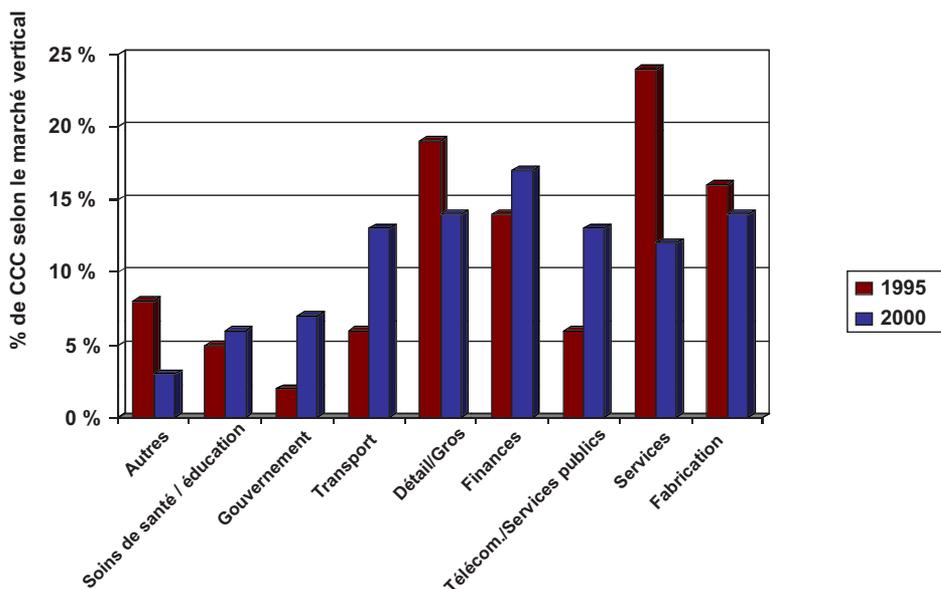
### 4.1.3 La répartition des centres de contacts clientèle par secteur industriel

En 1996, les secteurs des services, du détail et du gros et de la fabrication constituaient proportionnellement les plus grands usagers de centres de contacts clientèle au Canada (soit 25 %, 19 % et 16 % de l'industrie, respectivement) (voir la figure 4-3).

En 2000, l'industrie des services financiers avait dépassé tous les autres secteurs pour devenir le plus grand usager de CCC au Canada. Le taux de croissance élevé de ce secteur peut être attribué au fait que les clients se sentent de plus en plus à l'aise d'effectuer des opérations financières pointues et complexes par téléphone ou par canal électronique, d'où le besoin d'intégrer des agents à l'ensemble des activités pour soutenir ce niveau plus élevé d'auto-assistance sur le Web.

**Figure 4-3**

Répartition des centres de contacts clientèle canadiens selon la croissance de divers secteurs industriels



Source : NBI/Michael Sone Associates Inc, Canadian ACD/CCC Market Report, 1996 et 2000

Les secteurs des services,<sup>7</sup> du détail et du gros et de la fabrication représentent toujours une proportion considérable des usagers des centres de contacts clientèle, mais leur pourcentage dans la population globale des CCC canadiens fléchit. La proportion des activités du gouvernement, du transport ainsi que des télécommunications et des services publics a toutefois crû rapidement. Dans le cas du gouvernement canadien, l'usage accru des centres de contacts clientèle représente un moyen d'être plus réceptif aux citoyens et d'améliorer son efficacité sans accroître l'importance des services publics. L'usage des CCC dans le secteur des télécommunications et

<sup>7</sup> Le secteur des services comprend les services d'affaires, le tourisme et le développement logiciel.

des services publics est principalement attribuable au maintien d'un avantage concurrentiel face à de nouveaux arrivés sur le marché, par suite de la déréglementation gouvernementale.

On prévoit que cette période de croissance soutenue dans le secteur des centres de contacts clientèle canadiens suivra l'orientation de la croissance américaine, tant pour ce qui est de l'application horizontale des fonctions des CCC que de l'intégration des secteurs industriels. On prévoit que les secteurs des services, des services financiers et des télécommunications afficheront la croissance la plus importante dans le milieu des centres de contacts clientèle.

#### 4.1.4 La contribution à l'économie canadienne

Dans le but de démontrer les répercussions du secteur sur l'économie nationale, PricewaterhouseCoopers a entrepris une analyse des principales dépenses attribuées à l'exploitation des centres de contacts clientèle canadiens. Les dépenses moyennes approximatives attribuées à l'exploitation continue d'un centre de contacts clientèle figurent au tableau 4-2.

**Tableau 4-2**  
**La répartition des dépenses des centres de contacts clientèle**

Répartition par type de dépense du CCC	Répartition
Total des salaires	65 %
Total des frais de télécommunications	10 %
Total des frais d'installation	15 %
Total des frais de services publics	5 %
Total des autres frais	5 %
	<b>100 %</b>

Source : PricewaterhouseCoopers

D'après une évaluation du nombre total d'agents dans le secteur des centres de contacts clientèle canadiens et de renseignements tirés de l'industrie sur les salaires moyens versés dans les CCC au Canada, il est possible de calculer la contribution totale des salaires de l'industrie à l'économie canadienne.

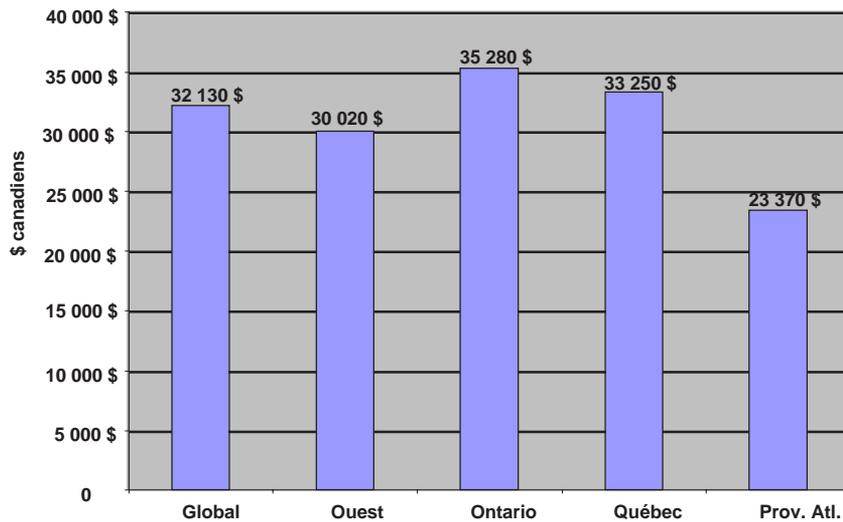
Les salaires directs totaux incluent ceux qui ont été versés aux agents, aux cadres et aux superviseurs. Puisque les autres membres du personnel reliés aux CCC, tels ceux des ressources humaines, du soutien technique, de l'intégrité des données, etc., peuvent être partagés entre des services extérieurs aux centres, ces salaires ont été exclus de ces calculs.

La figure 4-4 expose les salaires moyens des agents dans les régions canadiennes. Les recherches démontrent que le salaire des cadres et des superviseurs était 1,82 fois plus élevé que celui des

agents (en moyenne)<sup>8</sup>, et que si les principales pratiques démontrent que le ratio moyen des agents par rapport aux cadres et aux superviseurs est de 12 à 15 pour 1, le ratio réel au Canada, d'après le sondage auprès des établissements, est plus faible.<sup>9</sup>

Figure 4-4

Salaire moyen des agents, par région



Source : William Mercer, Call Centre Salary Survey

Au moyen des contributions calculées comme procuration du produit intérieur brut, PricewaterhouseCoopers estime que le secteur des centres de contacts clientèle canadiens a injecté de 36 à 38 milliards de dollars canadiens dans le PIB en 2000.<sup>10</sup>

Ce chiffre représente de 3,87 % à 4,02 % du PIB canadien total de 929 milliards de dollars canadiens.<sup>11</sup> En comparaison, le secteur canadien de la construction y a versé 48 milliards de dollars canadiens (5,1 %), tandis que le plus grand secteur de l'industrie canadienne, la fabrication, y a déboursé 169 milliards de dollars canadiens, ou 18 %, en 2000.

Le tableau suivant expose la contribution estimative du secteur des centres de contacts clientèle aux PIB régional.

<sup>8</sup> PricewaterhouseCoopers Call Centre Attractions Initiative, MEDT, 1999.

<sup>9</sup> PricewaterhouseCoopers 2001 Survey of Establishments.

<sup>10</sup> Seuls les agents et les superviseurs ont été pris en compte dans ces calculs, en raison du manque d'information pour refléter la participation des formateurs, du personnel des TI, du personnel de soutien, etc., car souvent, ces membres du personnel soutiennent également d'autres secteurs de l'organisation.

<sup>11</sup> Statistique Canada, 2001.

**Tableau 4-3**  
**Contribution estimative du secteur des CCC au PIB régional**

Ouest	Ontario	Québec	Atlantique
De 7,8 à 8,1 milliards de dollars canadiens	De 18,2 à 18,9 milliards de dollars canadiens	De 8,6 à 9,0 milliards de dollars canadiens	De 1,8 à 1,9 milliard de dollars canadiens

#### 4.1.5 L'investissement dans la technologie

Outre les dépenses précisées ci-dessus, les centres de contacts clientèle canadiens ont engagé plus de 765 millions de dollars canadiens dans des technologies propres à l'industrie en 2000.<sup>12</sup> Les CCC canadiens dépensent seulement 5 % de ce que leurs contreparties américaines consacrent à la technologie, même si le secteur canadien représente environ 10 % du secteur américain à la fois pour ce qui est du nombre de centres et de postes d'agents.

Bien que cette situation doive changer d'ici les prochaines années (les investissements canadiens dans la technologie devant passer à 6,5 % du total américain d'ici 2005), la perception veut que le Canada accuse un retard de deux à trois ans par rapport aux É.-U. en matière de perfectionnement technologique de ses centres de contacts clientèle.

## 4.2 Caractéristiques supplémentaires

L'une des difficultés pour évaluer le secteur des centres de contacts clientèle canadiens provient de l'absence de données empiriques propres au Canada. La majorité de l'information portant sur le secteur des CCC nord-américains est attribuable aux États-Unis et peut donc être très biaisée en ce qui a trait aux orientations et aux enjeux courants.

Dans un effort pour colliger de l'information propre aux CCC canadiens, PricewaterhouseCoopers a effectué un sondage téléphonique aléatoire auprès de 500 établissements de centres de contacts clientèle situés au Canada. Des détails supplémentaires au sujet de l'échantillonnage figurent à l'annexe B.

<sup>12</sup> Datamonitor Research. *Opportunities in North American Contact centre Markets to 2005*. Février 2001. 485 millions de dollars américains, convertis à un taux de 1,57.

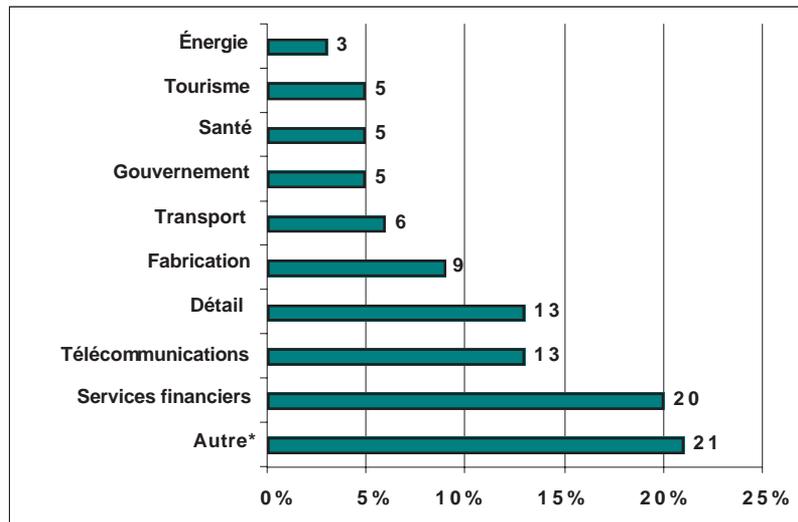
## 4.2.1 Le sondage auprès des établissements de centres de contacts clientèle canadiens

### La nature des répondants

La majorité des répondants au sondage travaillaient dans le secteur des services financiers, du marché du détail ou du gros ou des télécommunications (figure 4-5).

Figure 4-5

Personnes ayant répondu au sondage selon le secteur du marché



Nombre de personnes interrogées, n=500

Veillez noter que le pourcentage de personnes interrogées peut ne pas totaliser 100 % car les valeurs inconnues n'ont pas été prises en considération.  
2001, PricewaterhouseCoopers

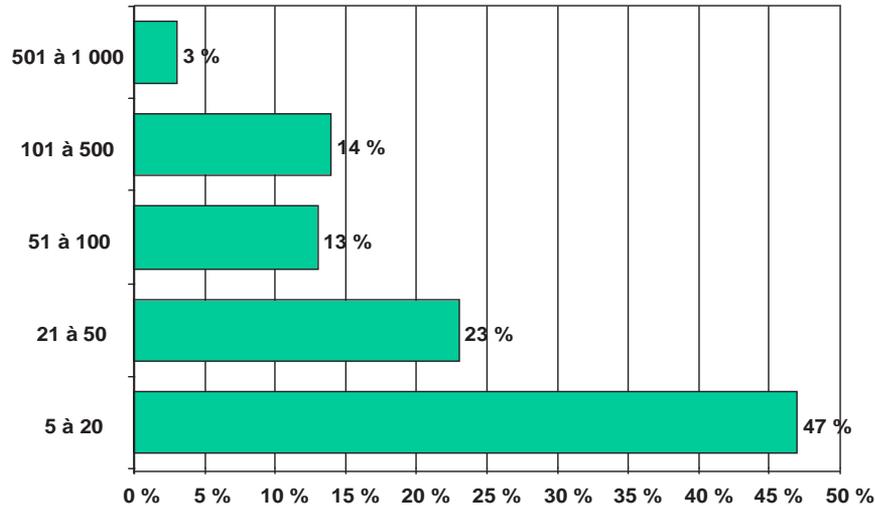
\* La catégorie Autre comprend : Organismes à but non lucratif ou de charité, la haute technologie et les services aux entreprises

Source : PricewaterhouseCoopers 2001 Survey of Establishments

La majorité des répondants provenaient d'établissements relativement restreints : près de 50 % d'entre eux ont déclaré que leur centre était pourvu de 5 à 20 postes, tandis que 23 % d'autres en comptaient de 21 à 50 (figure 4-6).

Figure 4-6

Personnes ayant répondu au sondage par rapport à l'importance du centre de contacts clientèle



Nombre de personnes interrogées, n=500.  
Veuillez noter que le pourcentage de personnes interrogées peut ne pas totaliser 100 % car les valeurs inconnues n'ont pas été prises en considération.  
2001. PricewaterhouseCoopers.

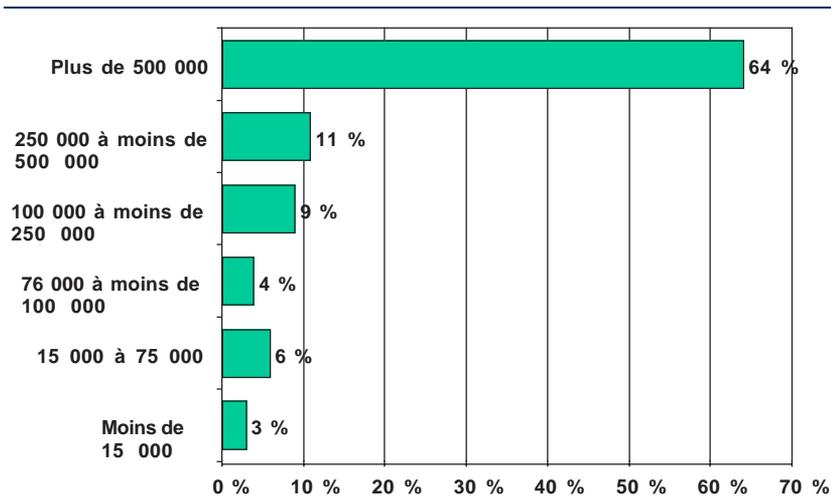
Source : PricewaterhouseCoopers 2001 Survey of Establishments

Par contre, seulement 3 % des répondants ont déclaré travailler dans un centre doté de 501 à 1 000 postes.

La majorité des centres de contacts clientèle canadiens (voir la figure 4-7) sondés se trouvent en région urbaine, et près des deux tiers des répondants ont indiqué que leur centre se situait dans des villes de plus de 500 000 habitants. Vingt pour cent des autres répondants provenaient de centres situés dans des villes de 100 000 à moins de 500 000 habitants. Des observateurs de l'industrie prévoient que la future croissance des centres de contacts clientèle s'observera dans des villes secondaires (de 100 000 à 500 000 habitants) et dans les régions moins développées, car les organisations cherchent à endiguer les frais en déménageant leurs activités dans des régions périphériques, à l'extérieur des grands centres urbains. Certaines organisations ont déjà emprunté cette voie pour réduire la concurrence avec d'autres CCC dans le recrutement des ressources.

Figure 4-7

Personnes ayant répondu au sondage par rapport à l'importance de la ville



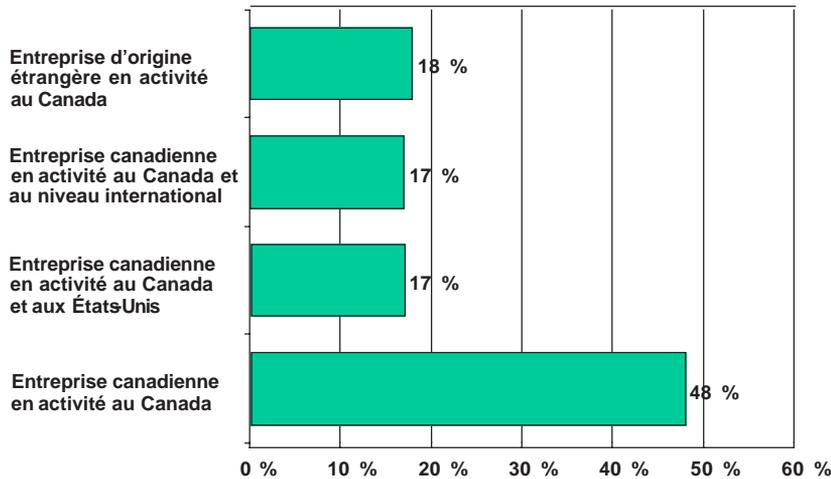
Nombre de personnes interrogées, n=500.

*Veuillez noter que le pourcentage de personnes interrogées peut ne pas totaliser 100 % car les valeurs inconnues n'ont pas été prises en considération. 2001. PricewaterhouseCoopers*

La majorité des centres de contacts clientèle canadiens sont des propriétés locales (figure 4-8).

Figure 4-8

Personnes ayant répondu au sondage relativement aux entreprises canadiennes ou étrangères



Nombre de personnes interrogées, n=500.  
 Veuillez noter que le pourcentage de personnes interrogées peut ne pas totaliser 100 % car les valeurs inconnues n'ont pas été prises en considération.  
 2001. PricewaterhouseCoopers.

Source : PricewaterhouseCoopers 2001 Survey of Establishments

Près de 50 % des organisations participantes ont déclaré être des « entreprises canadiennes en activité au Canada ». Les autres répondants étaient répartis également entre des « entreprises d'origines étrangères en activité au Canada », des « entreprises canadiennes exploitées au Canada et au niveau international » et des « entreprises canadiennes en activité au Canada et aux É.-U. ».

Les données permettent de conclure que le secteur des centres de contacts clientèle canadiens demeure dominé par des organisations canadiennes (82 % de tous les centres).

Tableau 4-4  
 L'industrie par rapport à l'importance des villes (%)

Population (nombre d'habitants)	Services financiers	Gouvernement	Transports	Santé Produits pharma.	Énergie
Moins de 15 000	1		3		7
De 15 000 à 75 000	7	4	3		7
De 76 000 à < 100 000	1		3	8	7
De 100 000 à < 250 000	12	7	3	12	7
De 250 000 à 500 000	12	15	3	12	29
Plus de 500 000	65	70	84	64	43

Population (nombre d'habitants)	Télécommunications	Détail/ Gros	Fabrication	Tourisme
Moins de 15 000	3	8	5	9
De 15 000 à 75 000	8	5	7	13
De 76 000 à < 100 000	9	6		13
De 100 000 à < 250 000	11	5	14	4
De 250 000 à 500 000	8	10	16	9
Plus de 500 000	58	62	55	52

Nombre de répondants, n=394

Les pourcentages cités n'équivalent pas à 100 %, car les valeurs inconnues n'ont pas été prises en considération.

Source : PricewaterhouseCoopers 2001 Survey of Establishments

### Les répondants au sondage par secteurs industriels sélectionnés

Les centres de contacts clientèle du domaine du transport (84 %) et du gouvernement (70 %) démontrent une propension à installer leurs activités dans des villes de plus de 500 000 habitants, même si ces deux secteurs se fient énormément à de petits centres (tableau 4-4). Cette préférence pour les grandes régions urbaines est un résultat direct de la disponibilité d'une main-d'œuvre compétente et scolarisée et de la capacité de retenir cette main-d'œuvre. Il convient toutefois de souligner que les entreprises se tournent de plus en plus vers des collectivités secondaires, dont la population est inférieure à 100 000 habitants.

Les résultats du sondage auprès des établissements d'après l'importance des centres de contacts clientèle dans chaque secteur industriel (voir le tableau 4-5) montrent eux aussi une orientation vers des CCC de plus petite dimension. Les activités de CCC de 5 à 50 postes représentent près de 50 % de toutes les réponses.

Tableau 4-5

#### L'industrie par rapport à l'importance des centres de contacts clientèle (%)

Nombre d'agents	Services financiers	Gouvernement	Transports	Santé Produits pharma.	Énergie
5 à 20	40	52	39	64	29
21 à 50	21	30	29	24	21
51 à 100	16	7	10	8	14
101 à 500	20	11	19	4	29
501 à 1000	4		3		7

Nombre d'agents	Télécommunications	Détail/ Gros	Fabrication	Tourisme
5 à 20	32	56	77	43
21 à 50	20	24	14	30
51 à 100	15	13	7	9
101 à 500	24	8	2	17
501 à 1000	9			

Nombre de répondants, n=394

Les pourcentages cités n'équivalent pas à 100 %, car les valeurs inconnues n'ont pas été prises en considération.

Source : PricewaterhouseCoopers 2001 Survey of Establishments

C'est au sein des secteurs du gouvernement (82 %), de la santé et des produits pharmaceutiques (88 %) et de la fabrication (91 %) que l'orientation vers de petits centres est la plus marquée.

À l'autre extrême, les secteurs des transports (3 %), des services financiers (4 %), de l'énergie (7 %) et des télécommunications (9 %) semblent plus susceptibles d'exploiter de grands centres.

Les CCC internes représentent la plus grande proportion des centres (tableau 4-6). En fait, c'est seulement dans les secteurs du gouvernement (30 %) et des télécommunications (32 %) qu'au moins 30 % des répondants déclarent que leurs centres sont entièrement impartis ou qu'ils combinent les services internes et impartis.

**Tableau 4-6**  
**L'industrie par rapport au type de centre de contacts clientèle (%)**

Type de CCC	Services financiers	Gouvernement	Transports	Santé Produits pharma.	Énergie
Interne	80	63	90	88	79
Impartiteur	9	11		4	7
Combinaison	11	19	10	8	14

Type de CCC	Télécommunications	Détail/ Gros	Fabrication	Tourisme
Interne	68	75	91	78
Impartiteur	15	8	2	22
Combinaison	17	17	7	

*Nombre de répondants, n=394*  
*Les pourcentages cités n'équivalent pas à 100 %, car les valeurs inconnues n'ont pas été prises en considération.*  
*Source : PricewaterhouseCoopers 2001 Survey of Establishments.*

Pour ce qui est des types d'appels des CCC (tableau 4-7), les contacts entrants semblent dominer. Le nombre d'établissements indiquant que leurs centres exploitent leurs activités uniquement à titre de centres entrants varient d'un minimum de 53 % des répondants, dans le secteur de la fabrication, à un maximum de 92 %, dans le secteur de l'énergie. Il convient de souligner que la nature et la valeur de l'interaction avec les clients, même si elles demeurent liées aux appels entrants, varient considérablement selon les secteurs de l'industrie.

**Tableau 4-7**  
**L'industrie par rapport au type d'appels prédominants aux CCC (%)**

Type d'appels	Services financiers	Gouvernement	Transports	Santé Produits pharma.	Énergie
Seulement internes	20	37	35	20	21
Seulement externes	2			4	
Surtout internes	50	52	32	48	71
Surtout externes	2		10	12	
Également internes et externes	27	11	23	16	7

Type d'appels	Télécommunications	Détail/ Gros	Fabrication	Tourisme
Seulement internes	21	35	23	39
Seulement externes	5	5		4
Surtout internes	48	37	30	39
Surtout externes	5	2	9	
Également internes et externes	21	22	39	17

*Nombre de répondants, n=394*

*Les pourcentages cités n'équivalent pas à 100 %, car les valeurs inconnues n'ont pas été prises en considération.  
Source : PricewaterhouseCoopers 2001 Survey of Establishments*

La caractérisation du secteur des centres de contacts clientèle canadiens comme fondée en grande partie sur les interactions entrantes étaye des déclarations antérieures selon lesquelles les établissements canadiens n'ont toujours pas tiré le plein profit d'un usage généralisé de leur centre à grande échelle pour assurer des activités de développement de relations proactives avec les clients. Pas plus de 5 % de chaque secteur industriel déclare ne traiter que les interactions sortantes, mais les répondants du secteur de la santé et des produits pharmaceutiques (16 %) sont les plus susceptibles d'offrir exclusivement ou surtout des services sortants.

**Tableau 4-8**  
**L'industrie par rapport aux années d'exploitation (%)**

Années d'exploitation	Services financiers	Gouvernement	Transports	Santé Produits pharma.	Énergie
Moins d'un an	1	7		8	7
1 à 5	37	26	19	28	64
6 à 10	21	22	35	24	7
Plus de 10	42	44	45	40	21

Années d'exploitation	Télécommunications	Détail/ Gros	Fabrication	Tourisme
Moins d'un an	3	3	2	4
1 à 5	29	22	27	35
6 à 10	15	17	30	17
Plus de 10	53	57	41	43

*Nombre de répondants, n=394*

*Les pourcentages cités n'équivalent pas à 100 %, car les valeurs inconnues n'ont pas été prises en considération.  
Source : PricewaterhouseCoopers 2001 Survey of Establishments*

L'une des découvertes les plus surprenantes du sondage (tableau 4-8) est peut-être le fait que la majorité des répondants exploitent des centres de contacts clientèle depuis au moins six ans, et qu'un fort pourcentage des répondants sont en activité depuis plus de dix ans.

La seule exception semble être le secteur de l'énergie, où 64 % des répondants ont indiqué que leurs centres de contacts clientèle étaient en exploitation depuis un à cinq ans. Cette situation découle probablement de la récente déréglementation au sein de cette industrie. Avec un grand nombre de nouveaux arrivés sur ce marché, de plus grands efforts de concurrence sont exercés pour acquérir des clients.

Le sondage auprès des établissements laisse également supposer qu'un fort pourcentage des centres du secteur des services financiers ne sont en activité que depuis un à cinq ans. Ce phénomène s'explique peut-être par le fait que les banques canadiennes favorisent de plus en plus l'accessibilité de leurs services par téléphone ou sur le Web, et que de nombreux établissements financiers américains ont commencé à mettre des centres de contacts clientèle sur pied au Canada, lesquels desservent tant le marché canadien qu'américain.

**Tableau 4-9**  
**L'industrie par rapport à la syndicalisation (%)**

Présence d'un syndicat	Services financiers	Gouvernement	Transports	Santé Produits pharma.	Énergie
Oui, partout	3	56	19	28	50
Oui, partiellement	4	22	6		21
Non	93	22	74	72	29

Présence d'un syndicat	Télécommunications	Détail/ Gros	Fabrication	Tourisme
Oui, partout	18	10	2	4
Oui, partiellement	6	3	11	13
Non	76	87	86	83

*Nombre de répondants, n=394*  
*Les pourcentages cités n'équivalent pas à 100 %, car les valeurs inconnues n'ont pas été prises en considération.*  
*Source : PricewaterhouseCoopers 2001 Survey of Establishments*

Certaines organisations qui envisageaient d'exploiter leurs centres de contacts clientèle au Canada y ont renoncé en raison de la perception d'un fort taux de syndicalisation dans ces centres (tableau 4-9). Selon les résultats du sondage auprès des établissements, les CCC canadiens sont en grande partie non syndiqués. Les résultats du sondage laissent supposer que les secteurs du gouvernement (78 %) et de l'énergie (71 %) affichent la plus forte proportion de CCC entièrement ou partiellement syndiqués. Cependant, dans les autres secteurs industriels, le taux de syndicalisation oscille entre un maximum de 28 % dans le secteur de la santé et des produits pharmaceutiques, à un minimum de 7 % dans celui des services financiers.

**Tableau 4-10**  
**L'industrie par rapport aux langues offertes (%)**

Langue	Services financiers	Gouvernement	Transports	Santé Produits pharma.	Énergie
Anglais	98	100	100	100	100
Français	76	56	74	64	57
Cantonais	13	4			
Mandarin	11	4			
Espagnol	4	7		12	
Autre	4	4		12	
Italien	3			4	7
Allemand	1	4			
Portugais	1	4		4	

Langue	Télécommunications	Détail/ Gros	Fabrication	Tourisme
Anglais	100	100	100	100
Français	77	63	73	57
Cantonais	11	3	2	4
Mandarin	11	3	2	4
Espagnol	20	10	9	9
Autre	5	2	2	
Italien	3	2		9
Allemand				4
Portugais		2		

*Nombre de répondants, n=394*

*Les pourcentages cités n'équivalent pas à 100 %, car les valeurs inconnues n'ont pas été prises en considération.*

*Source : PricewaterhouseCoopers 2001 Survey of Establishments*

Le sondage auprès des établissements indique également que même si l'anglais et le français sont les langues dominantes dans les centres de contacts clientèle canadiens (voir le tableau 4-10), d'autres langues sont couramment offertes, dont le cantonais et le mandarin, l'espagnol et l'italien. Les secteurs industriels qui semblent offrir la plus grande diversité de langues sont ceux des services financiers, du gouvernement et des télécommunications.

Le sondage permet de constater que la majorité des entreprises ne se tournent pas trop vers le personnel à temps partiel dans quelque secteur de l'industrie que ce soit (voir le tableau 4-11). Par exemple, seules les industries de la santé et des produits pharmaceutiques (4 %) et du marché du détail et du gros (2 %) sondées ne font appel qu'à du personnel à temps partiel. Bien que la majorité (80 %) des organisations de services financiers sondées déclarent faire appel au personnel à temps partiel, ce groupe représente moins de 25 % du total des effectifs. De même, 60 % des répondants au sondage faisant partie de l'industrie de la santé et des produits pharmaceutiques ont affirmé que moins du quart de leur personnel travaillait à temps partiel. D'après les résultats du sondage, le recours à du personnel à temps partiel dans les CCC canadiens ne semble pas constituer une tendance marquée.

Tableau 4-11

## L'industrie par rapport au pourcentage de personnel à temps partiel (%)

Personnel à temps partiel	Services financiers	Gouvernement	Transports	Santé Produits pharma.	Énergie
Aucun	38	33	42	36	14
Moins de 10 %	21	26	26	8	36
De 10 % à 25 %	21	19	10	16	29
De 26 % à 50 %	11	11	13	16	21
De 51 % à 75 %	5	7	6	16	
De 76 % à 99 %	3	4	3		
100 %				4	

	Télécommunications	Détail/ Gros	Fabrication	Tourisme
Aucun	32	38	75	13
Moins de 10 %	20	25	18	13
De 10 % à 25 %	11	16	7	35
De 26 % à 50 %	24	8		22
De 51 % à 75 %	6	8		9
De 76 % à 99 %	6	3		9
100 %		2		

Nombre de répondants, n=394

Les pourcentages cités n'équivalent pas à 100 %, car les valeurs inconnues n'ont pas été prises en considération.  
Source : PricewaterhouseCoopers 2001 Survey of Establishments

## L'usage des canaux multiples

Comme on l'a déjà souligné, le service à la clientèle par canaux multiples devient de plus en plus un élément de la stratégie de gestion des organisations d'avant-garde face à leurs relations avec leurs clients (voir le tableau 4-12). Dans tous les secteurs de l'industrie, le téléphone, la poste, la télécopie et le courriel semblent faire l'objet d'un usage généralisé. Les secteurs des services financiers, du transport et de l'énergie démontrent la plus grande combinaison de canaux, tandis que ceux de la santé et des produits pharmaceutiques et du gouvernement semblent les moins évolués à cet égard.

**Tableau 4-12**  
**L'industrie par rapport aux combinaisons actuelles de canaux (%)**

Canal	Services financiers	Gouvernement	Transports	Santé Produits pharma.	Énergie
Téléphone	100	96	100	96	100
RVI	59	56	74	56	64
Clavardage-collaboration sur le Web	46	44	58	32	43
Auto-assistance sur le Web	53	63	77	44	36
V/IP	12	7	19		
Poste	96	78	94	84	93
Télécopie	98	89	97	92	100
PC en direct	41	33	52	24	36
Appareils de communication sans fil	50	48	55	40	29
Courriel	93	89	100	80	86

Canal	Télécommunications	Détail/ Gros	Fabrication	Tourisme
Téléphone	100	98	100	96
RVI	68	44	48	52
Clavardage-collaboration sur le Web	64	57	50	30
Auto-assistance sur le Web	65	57	45	57
V/IP	27	10	9	9
Poste	94	87	100	83
Télécopie	98	92	98	96
PC en direct	39	44	48	30
Appareils de communication sans fil	58	40	39	39
Courriel	94	90	98	87

*Nombre de répondants, n= 394*

*Les pourcentages cités n'équivalent pas à 100 %, car les valeurs inconnues n'ont pas été prises en considération.*

*Source : PricewaterhouseCoopers 2001 Survey of Establishments*

D'ici un à trois ans, il semble que la majorité des secteurs industriels progresseront davantage vers un véritable environnement à canaux multiples (voir le tableau 4-13). D'après les résultats du sondage, les canaux qui semblent les plus susceptibles d'être implantés dans les centres de contacts clientèle qui ne les offrent pas encore sont le courriel, dans les industries des services financiers et du tourisme, les pages d'auto-assistance sur le Web dans les industries du gouvernement, des transports et des télécommunications, et la collaboration sur le Web dans l'industrie du marché du détail et du gros.

**Tableau 4-13**  
**L'industrie par rapport aux futures combinaisons de canaux (%)**

Canal	Services financiers	Gouvernement	Transports	Santé Produits pharma.	Énergie
<b>Téléphone</b>					
RVI	29	50	13	36	40
Clavardage-collaboration sur le Web	49	40	46	47	38
Auto-assistance sur le Web	57	60	71	50	56
V/IP	29	16	32	32	43
Poste					
Télécopie		33			
PC en direct	15	11	13	21	22
Appareils de communication sans fil	24	14		20	10
Courriel	71	33	20	50	25

Canal	Télécommunications	Détail/ Gros	Fabrication	Tourisme
<b>Téléphone</b>		100		
RVI	33	40	26	55
Clavardage-collaboration sur le Web	54	59	41	50
Auto-assistance sur le Web	65	52	54	50
V/IP	50	35	20	48
Poste	25	13		
Télécopie		20		100
PC en direct	15	17	13	6
Appareils de communication sans fil	18	8	7	14
Courriel	67			67

*Nombre de répondants, n= 394*  
*Les pourcentages cités n'équivalent pas à 100 %, car les valeurs inconnues n'ont pas été prises en considération.*  
*Source : PricewaterhouseCoopers 2001 Survey of Establishments*

Lorsqu'on examine le lien entre l'importance du CCC et le nombre de canaux offerts au client, plus le centre est grand (selon le nombre de postes d'agents), plus il est susceptible d'offrir des canaux précis (voir le tableau 4-14).

Ce phénomène est le mieux mis en évidence à l'égard de la RVI, du clavardage et de la collaboration sur le Web. Il est intéressant de souligner que ces relations sont encore plus vérifiables dans les grands centres de contacts clientèle.

**Tableau 4-14**  
**L'importance des CCC par rapport aux combinaisons de canaux (%)**

Canal	5 à 20 agents	21 à 50 agents	51 à 100 agents	101 à 500 agents	501 à 1 000 agents
Téléphone	100	98	95	99	100
RVI	45	55	55	82	86
Clavardage-collaboration sur le Web	49	46	58	61	64
Auto-assistance sur le Web	56	56	61	65	50
V/IP	11	11	14	24	21
Poste	94	89	91	93	93
Télécopie	96	97	95	94	100
PC en direct	38	38	45	42	64
Appareils de communication sans fil	44	45	53	55	43
Courriel	95	91	89	90	100

Canal	5 à 20 agents	21 à 50 agents	51 à 100 agents	101 à 500 agents	501 à 1000 agents
Téléphone		50			
RVI	29	43	31	23	
Clavardage-collaboration sur le Web	43	57	44	50	60
Auto-assistance sur le Web	51	63	52	64	43
V/IP	28	37	33	39	45
Poste		8	17		
Télécopie	10	33		25	
PC en direct	11	21	11	20	20
Appareils de communication sans fil	12	13	13	16	25
Courriel	18	50	57	57	

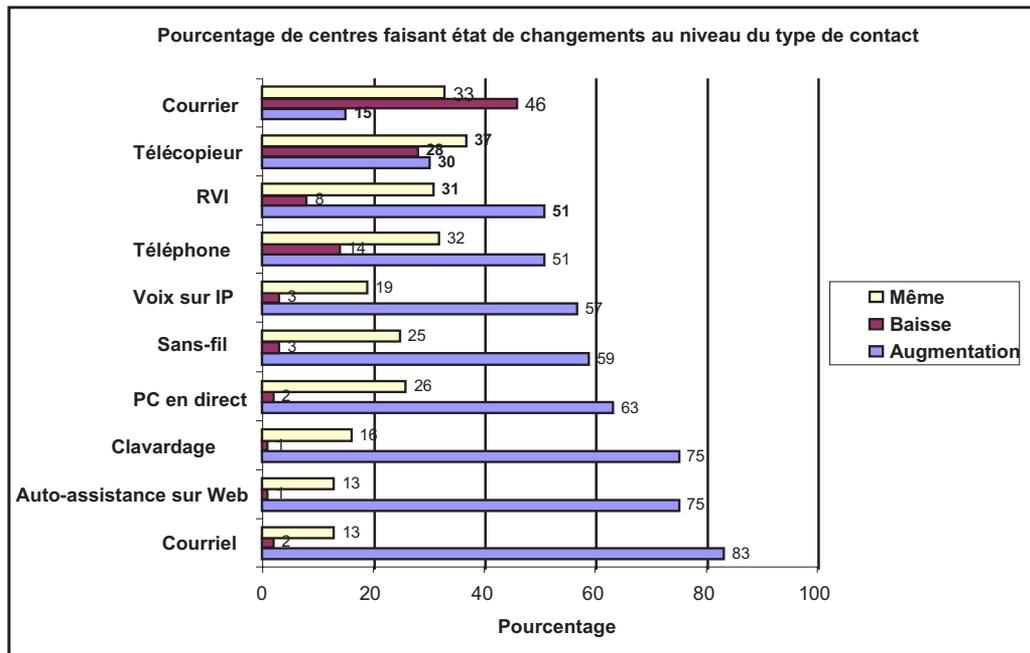
*Nombre de répondants, n= 500*  
*Les pourcentages cités n'équivalent pas à 100 %, car les valeurs inconnues n'ont pas été prises en considération.*  
*Source : PricewaterhouseCoopers 2001 Survey of Establishments*

Pour ce qui est de la croissance des canaux dans tous les secteurs industriels, les résultats indiquent que beaucoup d'autres centres de contacts clientèle canadiens feront appel au courriel (83 %), à l'auto-assistance sur le Web (75 %) et au clavardage (75 %) d'ici un à trois ans (figure 4-9).

Les canaux qui semblent connaître la plus grande régression dans certains centres sont la poste, la télécopie et la RVI. Il semble que la RVI est graduellement remplacée par des technologies d'auto-assistance, surtout l'auto-assistance sur le Web, mais également par des technologies de CRM, qui incluent toute une gamme d'outils différents.

Figure 4-9

Changements de canaux



Nombre de personnes interrogées, n=500  
 Veuillez noter que le pourcentage de personnes interrogées peut ne pas totaliser 100 % car les valeurs inconnues n'ont pas été prises en considération. 2001, PricewaterhouseCoopers

L'intégration de l'appui des technologies des centres de contacts clientèle

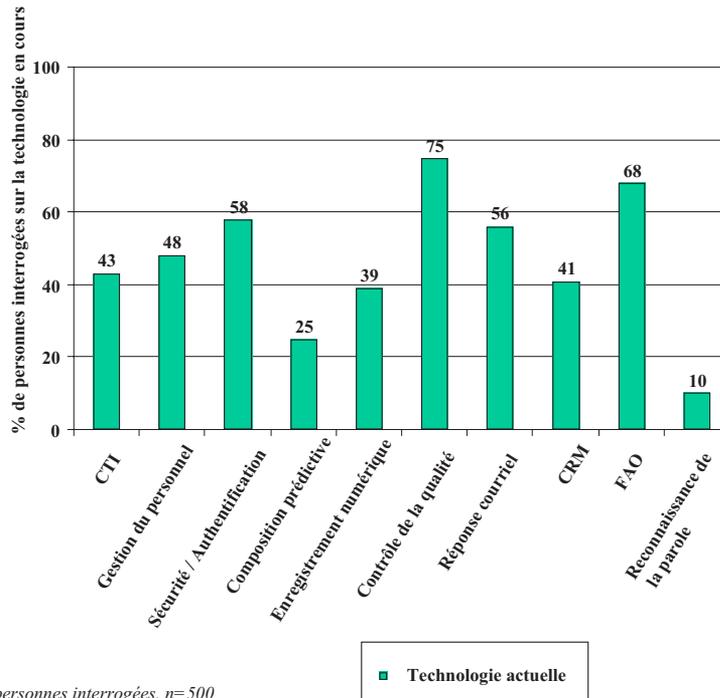
Comme le montre la figure 4-10, les technologies de soutien les plus populaires dans les CCC canadiens sondés incluent le contrôle de la qualité (75 %), la formation assistée par ordinateur (68 %) et la sécurité et l'authentification. Des systèmes de gestion du courrier électronique ont également été implantés chez plus de 50 % des répondants sondés.

Les systèmes de reconnaissance de la parole (10 %) et les technologies de composition prédictive (23 %) sont les technologies de soutien les moins installées.

Puisque les technologies les plus répandues (contrôle de la qualité et formation assistée par ordinateur) sont conçues pour le perfectionnement des agents, il semble que les centres de contacts clientèle canadiens aient engagé une grande partie de leurs efforts technologiques dans l'amélioration de l'efficacité de leur agents.

Figure 4-10

Technologie de soutien – Parc informatique



Nombre de personnes interrogées, n=500

*Veillez noter que le pourcentage de personnes interrogées peut ne pas totaliser 100 % car les valeurs inconnues n'ont pas été prises en considération. 2001, PricewaterhouseCoopers*

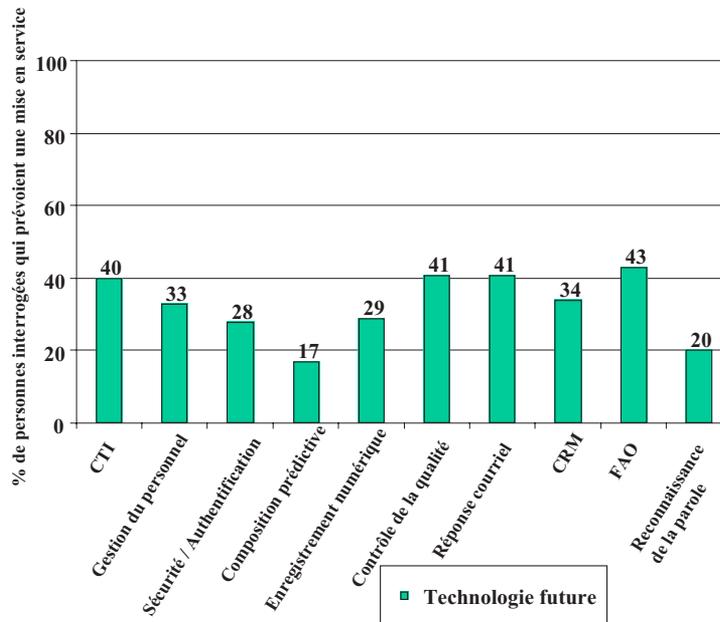
Source : PricewaterhouseCoopers 2001 Survey of Establishments

Pour ce qui est des technologies dont l'implantation est prévue d'ici un à trois ans (figure 4-11), le sondage auprès des établissements indique que les trois mêmes secteurs seront le centre d'attention des CCC: la formation assistée par ordinateur (43 %), le contrôle de la qualité (41 %) et les systèmes de réponse au courrier électronique (41 %).

La technologie la moins populaire pour l'avenir est la composition prédictive (17 %), suivie des systèmes de reconnaissance de la parole (20 %).

Figure 4-11

**Planification de la mise en service de la technologie de soutien**



Nombre de personnes interrogées, n=500. Veuillez noter que le pourcentage de personnes interrogées peut ne pas totaliser 100 % car les valeurs inconnues n'ont pas été prises en considération. 2001, PricewaterhouseCoopers

## 5.0 LE PROFIL ET LES PERSPECTIVES DE LA MAIN-D'ŒUVRE

### 5.1 *Le contexte du secteur des centres de contacts clientèle canadiens*

Le présent chapitre du rapport porte sur l'établissement d'un profil des effectifs du secteur des centres de contacts clientèle canadiens, des pratiques de gestion de la main-d'œuvre des CCC (y compris la planification de la main-d'œuvre, le recrutement et la sélection, le perfectionnement, la rétention et la promotion) et contient un exposé des conditions de travail. Il renferme également un aperçu des aptitudes et compétences de la main-d'œuvre des CCC et la manière dont ceux-ci devront évoluer pour répondre aux futures exigences du secteur.

Le contexte commercial et les orientations technologiques ont des répercussions sur la démarche du secteur des centres de contacts clientèle face aux ressources humaines. Tandis que le secteur se dirige vers un environnement à canaux multiples, les exigences en matière de ressources humaines adoptent la même orientation. Les principales répercussions de cette situation sur les effectifs présentées dans le présent chapitre s'établissent comme suit :

- Il existe des lacunes dans les aptitudes, les connaissances et les compétences des divers groupes d'emploi des CCC, et ces lacunes deviendront de plus en plus criantes. Elles incluent des connaissances et des aptitudes plus spécialisées de la part des agents pour servir les clients, car les technologies traitent de plus en plus les opérations simples et de faible valeur. Par exemple, les technologies d'auto-assistance sur le Web qui permettent aux clients d'exécuter les transactions moins complexes seuls, sans passer par un agent, représentent l'une des principales orientations. Les technologies d'auto-assistance ont peut-être plus d'effets sur les clients que sur les agents, même si les demandes des clients exigeant un contact avec un agent deviennent à la fois plus précises et plus complexes. Le recrutement de candidats et la formation stratégique du personnel sont donc plus importants que jamais dans les centres de contacts clientèle.
- Les techniques utilisées par les CCC en vue de recruter des candidats sont suffisantes, pour la plupart. Cependant, il est devenu difficile de recruter pour certaines catégories d'emploi, y compris les gestionnaires de bases de données et le personnel de soutien technique, ainsi que, dans une certaine mesure, les cadres. Bien que le nombre de postes d'agents n'augmente pas au même rythme que celui des CCC en raison de la pénétration des technologies d'auto-assistance, cette augmentation est néanmoins substantielle et pose un défi en matière de recrutement, surtout dans les petits centres. Par conséquent, le secteur doit élaborer des stratégies de recrutement pour viser des aptitudes, des connaissances et des compétences précises ainsi que pour attirer un grand nombre de candidats capables de combler des postes d'agents.

- Selon la dimension et la complexité du centre de contacts clientèle, le processus de sélection est plus ou moins long. Il est important de recruter et de sélectionner les bonnes personnes afin de réduire les frais et les perturbations au minimum. Pour embaucher les bonnes personnes, il faut, entre autres, mettre au point de meilleures techniques de présélection.
- Bien que le taux de roulement des CCC canadiens soit faible par rapport à celui des É.-U., les frais d'embauche et de formation d'un nouvel agent sont élevés partout. Il est donc utile pour tous les centres de mettre au point et d'implanter des stratégies de rétention.
- L'absence généralisée de cheminement de carrière, et les possibilités d'avancement limitées qui en résultent, sont considérées comme l'une des principales causes de roulement dans de nombreux CCC. Des stratégies novatrices, comme la mise sur pied de projets spéciaux, le transfert périodique des agents d'un type de client ou d'un canal à un autre ou l'attribution de travail administratif, sont adoptées dans certains centres afin de procurer des possibilités d'apprentissage aux employés. Pour qu'ils soient perçus comme des employeurs attrayants par des candidats hautement compétents et scolarisés, les centres doivent prévoir des possibilités d'avancement.

## 5.2 *Le cycle de vie et la planification de la main-d'œuvre*

### 5.2.1 **Le cycle de vie d'un employé de centre de contacts clientèle**

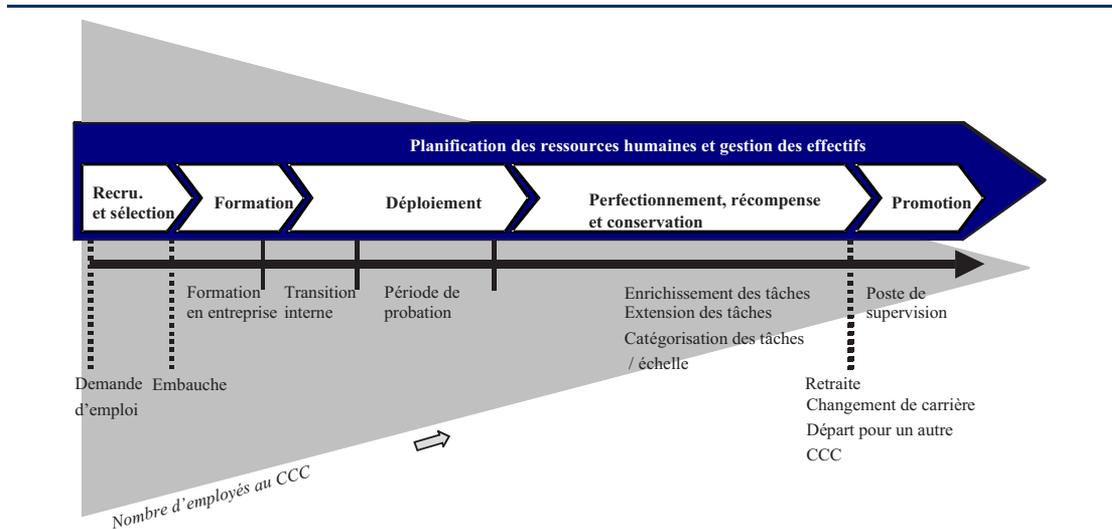
Le cycle de vie de la main-d'œuvre désigne les éléments suivants : le recrutement et la sélection, la formation, le déploiement, le perfectionnement, la reconnaissance et la rétention, de même que les promotions. Le terme « cycle » est employé parce qu'il s'agit d'un processus continu qui assure à une organisation d'être pourvue du personnel et de l'ensemble de compétences nécessaires pour soutenir ses activités. Le cycle de vie de la main-d'œuvre orientera l'exposé du présent chapitre. La formation est traitée au chapitre 6.

La figure 5-1 ci-dessous dépeint le cycle de vie de la main-d'œuvre de tous les employés d'un CCC. Les flèches ombragées révèlent que dans un vaste bassin de candidats potentiels, certains sont recrutés, formés et embauchés, et quelques-uns deviennent cadres. Les pratiques prépondérantes laissent supposer que le ratio d'agents par superviseur est de 15 pour un, bien que ce nombre puisse diminuer lorsque le centre accroît ses heures d'exploitation pour couvrir des fonctions de direction au cours de cette période.<sup>1</sup> Comme on le verra plus en profondeur à la rubrique 5.5, la structure organisationnelle des CCC tend à être horizontale, ce qui exclut les possibilités d'avancement présentes dans la plupart des organisations hiérarchiques.

---

<sup>1</sup> Callcenter Magazine, Vol.14, n° 10, octobre 2001.

**Figure 5-1**  
**Le cycle de vie de la main-d'œuvre**



Par le passé, les centres de contacts clientèle se composaient d'agents, de superviseurs et de cadres. Ils accueillent désormais des groupes d'emploi beaucoup plus variés. Les centres continuent d'être dominés par les agents, mais d'autres groupes d'emploi, comme le soutien technique, l'intégrité des données et le contrôle de la qualité, la gestion des bases de données, la planification de la main-d'œuvre, la direction des ressources humaines, le recrutement et la formation, gagnent en importance. Selon la dimension et la structure de l'entreprise, ces groupes d'emploi soutiennent les organisations plus vastes, tandis que dans les centres plus petits, une seule personne occupe plusieurs fonctions.

### 5.2.2 L'importance de la planification de la main-d'œuvre

La planification de la main-d'œuvre est une activité importante dans toutes les organisations. La présente rubrique décrit le rôle de la planification de la main-d'œuvre dans le maintien des activités des centres de contacts clientèle ainsi que dans leur capacité de changer d'orientation au besoin.

En raison de la progression du secteur et des modifications exigées en matière de compétences et d'emploi, les CCC doivent revoir leur mode d'attraction et de recrutement. L'avantage d'un solide processus de planification de la main-d'œuvre est la capacité de repérer et de localiser de nouvelles compétences au besoin, d'après la planification stratégique et les exigences de

l'organisation. Les processus de planification de la main-d'œuvre tiennent également compte des employés en place car ils les encouragent et les aident à améliorer constamment leurs compétences en leur suggérant des formations ou des techniques et stratégies éprouvées. Les processus de planification de la main-d'œuvre peuvent également contribuer à la planification du cheminement de carrière. Ces possibilités peuvent être limitées dans les CCC, surtout les petits, mais bon nombre de centres tentent tout de même de créer une impression de mouvement en encourageant les agents à adopter des projets spéciaux ou à être transférés vers divers types de clients ou de contacts. Ainsi, une organisation peut créer un milieu de travail intéressant tout en assurant une certaine flexibilité en périodes de changement.

L'existence de types et de niveaux de compétences optimaux pour respecter les besoins commerciaux de l'entreprise de même que la capacité de s'adapter aux futurs besoins du secteur constituent les principales caractéristiques d'une main-d'œuvre efficace. L'attrition est calculée dans la planification des prévisions à long terme, de manière à prévoir un recrutement juste à temps. Les travailleurs de première ligne sont recrutés, présélectionnés, embauchés et formés compte tenu des vacances prévues et de l'évolution des besoins des clients. Ainsi, le flux du travail n'est pas perturbé, les compétences pertinentes sont toujours maintenues et le caractère essentiel de la planification de la succession est respecté.

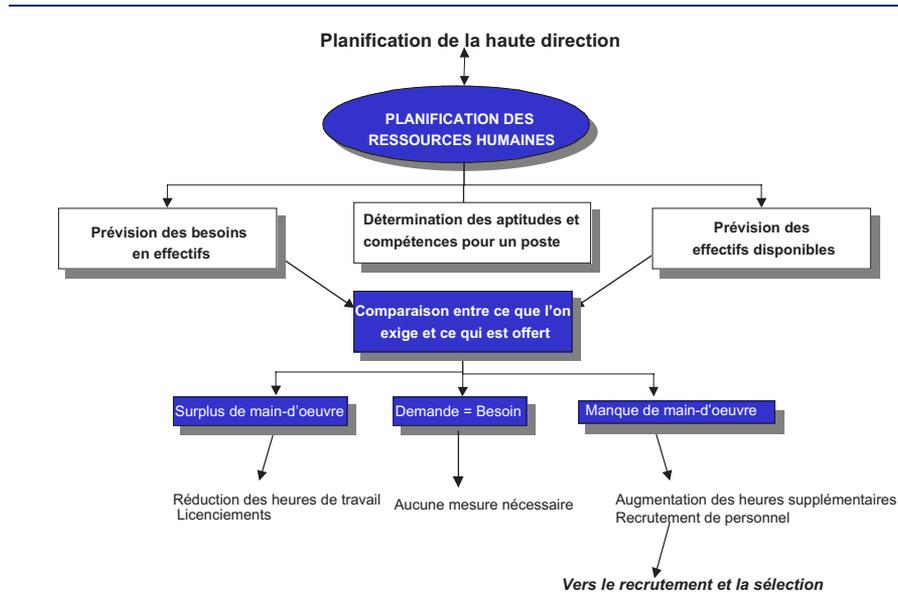
La responsabilité de la planification et de la gestion de la main-d'œuvre varie selon les centres de contacts clientèle. Dans de nombreux centres, les cadres et les superviseurs sont responsables de la planification et de la gestion de la main-d'œuvre au jour le jour. Dans d'autres, les services d'entreprise (p. ex., ressources humaines et TI) sont responsables de ces fonctions.

La figure 5-2 ci-dessous indique comment une organisation détermine habituellement ses besoins d'effectifs au jour le jour.<sup>2</sup> Les groupes de planification d'entreprise et de planification de la main-d'œuvre doivent faire correspondre leurs stratégies aux besoins commerciaux et à la planification de l'organisation. Le groupe de planification de la main-d'œuvre (ou, comme c'est souvent le cas dans les petits centres, le directeur du centre) est généralement responsable de prévoir les besoins d'effectifs et de les comparer aux disponibilités. En cas de surplus de personnel, les groupes de planification de la main-d'œuvre et d'entreprise peuvent réduire les heures de travail du personnel ou procéder à des mises à pied. En cas de pénurie de personnel, les organisations peuvent demander à leur personnel de faire des heures supplémentaires ou recruter de nouveaux employés à temps plein ou à temps partiel. Outre ces tâches, les groupes de planification de la main-d'œuvre doivent également analyser les postes au sein du centre de contacts clientèle pour déterminer les compétences et les aptitudes nécessaires pour les combler, maintenant ou à l'avenir.

---

<sup>2</sup> Wright, Mondy and Noe. *Human Resources Management*. Prentice Hall, 1999.

**Figure 5-2**  
**La planification de la main-d'œuvre et les besoins en effectifs au jour le jour**



Puisque les conditions internes et externes d'un CCC peuvent exiger des changements rapides, il est essentiel que le processus de planification de la main-d'œuvre soit continu. La planification permet une certaine flexibilité, car il est possible d'anticiper l'avenir et de se préparer à agir au besoin.

La prochaine rubrique décrit les aptitudes, les connaissances et les compétences exigées du personnel maintenant et à l'avenir, tandis que le secteur des CCC se transforme.

### **5.2.3 Les compétences et les connaissances de la main-d'œuvre des centres de contacts clientèle**

Les compétences exigées des employés des CCC évoluent conjointement avec les orientations technologiques et le contexte commercial. Tandis que le secteur s'oriente vers une intégration des fonctions de première ligne aux fonctions cachées, les rôles et les postes prennent de l'expansion et, dans certains cas, de nouveaux emplois émergent. Rien ne prouve que certains secteurs d'emploi diminueront à l'avenir. Comme on l'a vu au chapitre 2, le nombre de canaux de contact augmente pour le client, sans que le recours aux canaux plus traditionnels diminue d'autant.

La majorité des CCC canadiens qui ont participé au sondage auprès des établissements ont indiqué employer une main-d'œuvre qui répond à leurs besoins commerciaux « dans une grande mesure » ou « dans une certaine mesure ». Cependant, dans le cas des compétences de gestion des bases de données et d'implantations technologiques, 16 % des centres participant à ce sondage ont déclaré que leur main-d'œuvre ne répondait pas à leurs besoins à cet égard. Le recrutement et l'acquisition de compétences très en demande comme la gestion de bases de données, grâce à des formations ou à des cours, gagneront en importance à mesure que les centres évolueront dans le continuum à canaux multiples intégrés (voir la figure 2-1). Pour l'instant, le plus gros défi réside dans la capacité des centres à assurer la rétention du personnel plutôt qu'à le recruter.

Règle générale, les CCC recherchent des agents qui possèdent les qualités suivantes<sup>3</sup> :

- Orientation vers le service à la clientèle : aidant et intéressé,
- Communications ouvertes et compétentes : efficacité des communications, résolution de problèmes, résolution de conflits,
- Aptitudes de ventes : écoute active, orientation vers les ventes,
- Compétences et connaissances technologiques : maîtrise de l'informatique et des applications,
- Caractère sûr, fiable et digne de foi : intégrité,
- Esprit d'initiative, caractère consciencieux : motivation, qualités de chef de file,
- Excellente prise de décision : prise de décision, résolution de problèmes,
- Indépendance de pensée et d'esprit : énergie et enthousiasme, capacité à accepter un rejet perçu,
- Autonomie : débrouillardise.

Dans un effort pour tirer le plus grand profit du temps des agents, ceux qui travaillent dans des centres internes sont de plus en plus tenus d'effectuer des appels sortants pendant les périodes creuses. Par conséquent, la distinction entre les compétences requises dans ces milieux n'est plus aussi clairement définie.

Au moment de recruter et de sélectionner des planificateurs et des directeurs de la main-d'œuvre, les CCC recherchent généralement des candidats ayant des aptitudes :

- analytiques,
- mathématiques,
- techniques,
- d'encadrement et de mentorat.

---

<sup>3</sup> Phone Power Professional Consulting. *AIMHIRE: A Complete Selection and Hiring Strategy Aimed at the contact centre*. 1997.

En fait, les compétences soi-disant non techniques (les aptitudes de communications, de chef de file, de résolution de problèmes, etc.) ont pris beaucoup d'ampleur au fil du temps, en particulier pour les cadres, mais également de plus en plus pour les agents et pour le personnel technique. La capacité de traiter efficacement avec d'autres personnes est considérée comme l'un des éléments les plus importants du succès dans le secteur des centres de contacts clientèle.

Par exemple, de nombreux centres interrogés ont souligné l'importance de savoir travailler en équipe. C'est là une remarque intéressante car, en général, dans les CCC, les « équipes » ne se composent pas de groupes d'employés qui travaillent ensemble à une série de tâches et qui partagent la prise de décision avec d'autres membres du groupe. Le terme est plutôt utilisé pour désigner un groupe d'agents et un superviseur qui travaillent à proximité immédiate les uns des autres et qui effectuent des tâches semblables, mais isolément. Bref, l'« équipe » d'un CCC ressemble plutôt à un « quartier » ou à une « collectivité ». La plupart des centres visités pendant l'étude considèrent cette technique de gestion comme positive. D'autres ont également remarqué qu'une telle attitude fait foi d'un « solide engagement dans une culture de travail fondée sur les relations humaines, dans laquelle le “travail d'équipe” et l'“habilitation” des employés sont des concepts essentiels à la gestion des employés. » En fait, la coexistence de ces deux techniques de gestion a incité les chercheurs à qualifier le milieu d'à la fois « agréable et surveillé ».<sup>4</sup>

*« L'agent aura besoin de nouvelles connaissances pour pouvoir fonctionner avec des textes, la voix et la vidéo. Il devra peut-être faire un appel, participer à un clavardage avec trois ou quatre clients, puis passer à un bavardage-vidéo. »*  
Recruteur d'un centre de contacts clientèle

Les tableaux 5-1 à 5-7 ci-dessous révèlent les aptitudes, les connaissances et les compétences exigées dans un centre de contacts clientèle et celles qui devraient gagner en importance dans un contexte de CRM/IMC à l'égard de plusieurs catégories d'emploi. Les tableaux représentent l'ensemble du secteur. Les lacunes indiquées portent sur les centres qui se transforment tranquillement en CRM/IMC et sur les secteurs à améliorer. Par exemple, une organisation qui opte pour l'inclusion de canaux sur Internet doit compter sur des agents possédant les aptitudes de communications pertinentes pour servir les clients par téléphone et par télévision sur le Web. Le tableau se lit comme suit :

**Les flèches** indiquent l'importance pertinente des aptitudes, connaissances et compétences repérées dans la colonne de gauche du continuum allant du centre d'appels à l'environnement de CRM/IMC. Plus la flèche progresse dans la colonne de droite, plus l'aptitude, la connaissance ou la compétence suit l'orientation vers un environnement de CRM/IMC.

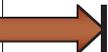
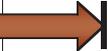
**Les lignes verticales** indiquent la position de l'ensemble du secteur dans le continuum allant du centre d'appels à l'environnement de CRM/IMC. La ligne n'indique pas que chaque CCC au Canada a ou non atteint une étape donnée. Elle représente plutôt la position générale du secteur et permet de repérer les principales lacunes. Lorsque le secteur profite déjà d'une aptitude, d'une

<sup>4</sup> Belt and Richardson. *Work Opportunities for Women in the Information Society: contact centre Teleworking (WOWIS). Final Report to the Information Society Project*, Centre for Urban and Regional Development Studies, Royaume-Uni.

connaissance ou d'une compétence au sein d'un groupe d'emploi, la ligne verticale est placée après la flèche.

Les tableaux se fondent sur l'information tirée des chapitres 1 à 4 et du chapitre 6 du présent rapport, ainsi que sur des entrevues avec des représentants du secteur.

**Tableau 5-1**  
**Aptitudes, connaissances et compétences des agents– Courantes et émergentes**

Aptitudes, connaissances et compétences	Centre d'appels ..... CRM/IMC
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aptitude à communiquer : orales et écrites, traitement d'appels et résolution de problèmes.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communications orales et écrites efficaces pour répondre aux clients qui prennent contact avec eux par courriel, Internet, clavardage, télévision sur le Web, téléphone ou télécopieur.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissance de l'entreprise et du service à la clientèle : capacité de trouver l'information nécessaire pour répondre au client, capacité d'écouter et d'échanger de l'information par téléphone, aptitudes à résoudre des problèmes, capacité de traiter avec des clients émotifs</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tâches multiples (p. ex., parler tout en tapant sur le clavier et en naviguant pour trouver de l'information).</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aptitudes technologiques pour manipuler des applications variées, des bases de données et Internet.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plus grandes aptitudes de résolution de conflit : la rage au téléphone semble être devenue un phénomène plus fréquent.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Application des pratiques et des principes de gestion et de chef de file dans la gestion des attentes des clients.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attitude gagnante avec les clients, apprentissage rapide.</li> </ul>	

Aptitudes, connaissances et compétences	Centre d'appels ..... CRM/IMC
<ul style="list-style-type: none"> <li>Adaptabilité : capacité de travailler dans un milieu rapide, stressant et surveillé, ouverture au changement, autres heures de travail que le 9 à 5.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aptitudes de vente pour faire de meilleures ventes croisées et incitatives et mieux commercialiser les produits et services des centres de contacts clientèle.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Maîtrise des deux langues officielles (anglais et français) <u>si</u> le centre de contacts clientèle dessert tout le Canada.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Maîtrise d'au moins une autre langue (que l'anglais ou le français) <u>si</u> le centre de contacts clientèle répond dans plusieurs langues (mandarin, cantonais, espagnol, etc.).</li> </ul>	

Le tableau ci-dessus indique que les lacunes en matière d'aptitudes, de connaissances et des compétences des agents des centres de contacts clientèle portent surtout sur les technologies, les aptitudes de vente et la faculté d'adaptation. Étant donné l'évolution du secteur ainsi que l'accessibilité et l'adoption de technologies, les agents doivent maîtriser l'informatique comme jamais. Plusieurs centres visités dans le cadre de la présente étude ont révélé que les aptitudes de ventes étaient déficientes. Les aptitudes de résolution de conflit et la capacité d'apprentissage rapide gagneront également en importance afin de respecter les demandes des clients et de dépasser leurs attentes. La présence d'agents qui maîtrisent d'autres langues en plus des langues officielles du Canada devient de plus en plus importante, car les CCC visent le marché international et répondent dans diverses langues.

**Tableau 5-2**  
**Aptitudes, connaissances et compétences des chefs d'équipe et des superviseurs –**  
**Courantes et émergentes**

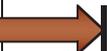
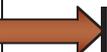
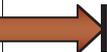
Aptitudes, connaissances et compétences	Centre d'appels ..... CRM/IMC
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aptitudes de leadership : capacité d'écouter, de fournir des commentaires constructifs et de soutenir les agents, d'implanter un solide sentiment d'équipe et d'accroître les aptitudes des agents.</li> </ul>	

Aptitudes, connaissances et compétences	Centre d'appels ..... CRM/IMC
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aptitudes de gestion : capacité de communiquer clairement et convenablement par divers canaux de communication, encadrement. Capacité de communiquer et d'établir un rapport de communication efficace avec la haute direction du CCC.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonnes aptitudes de gestion d'équipe : résolution de conflit, capacité de gérer les attentes des employés, dépistage et implantation de stratégies pour construire l'efficacité et la collaboration de l'équipe, encourager et inspirer l'équipe. Les chefs d'équipe et les superviseurs seront également de plus en plus appelés à diriger des équipes interfonctionnelles.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excellentes aptitudes de communication (orale et écrite) pour orienter les membres de l'équipe et traiter avec les contacts de diverses sources.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aptitudes de pensée analytique et de résolution de problèmes : capacité d'examiner les paramètres de rendement, d'y réagir et d'aborder les problèmes de manière efficace.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissance des questions commerciales liées aux centres de contacts clientèle: orientations, applications, horaires, gestion de projets et mesures pour s'assurer que les attentes des clients sont respectées.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solides connaissances des activités et des processus de gestion du milieu des CCC, y compris les techniques et processus de gestion du changement ainsi que les méthodes novatrices d'apprentissage et de formation.</li> </ul>	

D'après les recherches menées jusqu'à présent, il est évident que les chefs de file et les superviseurs jouent un rôle important dans le centre de contacts clientèle. Les chefs de file sont responsables d'encadrer les agents et de s'occuper des contacts plus difficiles dans les centres d'appels plus traditionnels. Par ailleurs, ils sont de plus en plus responsables de garantir que les agents possèdent la bonne information au bon moment et de diriger les efforts pour gérer

l'évolution de l'entreprise. Le rôle du chef d'équipe et du superviseur pour ce qui est d'encourager et de motiver les agents est et demeurera essentiel dans la formation d'un milieu de travail productif et d'un roulement réduit. Le chef d'équipe sera également tenu de diriger des équipes interfonctionnelles (des équipes de personnes responsables de divers types de contacts), ce qui exige de meilleures aptitudes de gestion et de communications.

**Tableau 5-3**  
**Aptitudes, connaissances et compétences des cadres – Courantes et émergentes**

Aptitudes, connaissances et compétences	Centre d'appels ..... CRM/IMC
<ul style="list-style-type: none"> <li>Connaissance des processus d'activités et de pratiques, des orientations et des applications des CCC.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aptitudes de gestion : capacité d'établir des objectifs, de gérer les budgets, de surveiller le rendement, d'établir des processus pour gérer et garantir les attentes et la satisfaction des clients et des employés. Un directeur doit également donner des commentaires constructifs au personnel et évaluer les besoins de formation du personnel sur une base continue.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aptitudes de pensée analytique et orientation vers les objectifs et les réalisations. Un cadre est novateur et capable tant de suggérer le changement que de s'y adapter.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Connaissance des technologies destinées aux CCC : matériel, logiciel, applications Internet, etc.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Connaissance des CCC de la prochaine génération : principaux éléments technologiques, gestion du trafic multimédia.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Vaste perspective du commerce électronique et du rôle du CCC dans cette évolution.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Connaissance de la CRM : concept, philosophie et technologie.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fonctionnement et actions stratégiques à mesure que les possibilités et les enjeux surgissent.</li> </ul>	

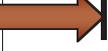
Aptitudes, connaissances et compétences	Centre d'appels ..... CRM/IMC
<ul style="list-style-type: none"> <li>Champion des initiatives de changement : Un cadre doit pouvoir communiquer, offrir une formation et un soutien à tout le personnel et soutenir tout le personnel à mesure que les changements se produisent.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Offre d'un service exceptionnel au client par la collecte d'information sur sa satisfaction et la modification des processus et des pratiques en conséquence. Reconnaît un bon ou un mauvais rendement dans les divers canaux.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Segmentation des clients pour fournir divers niveaux de service selon leur valeur pour l'organisation.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Assurance de la qualité dans le milieu multimédia des CCC, pratiques d'encadrement et de mentorat pour la nouvelle génération des travailleurs du savoir.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Solides aptitudes de vente.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aptitudes de gestion du personnel : gestion du personnel, aptitudes de résolution de conflit, etc.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Adéquation de la capacité et du trafic convergent des voix et données; procédés opérationnels et remodelage des procédés.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Accueil des cadres qui s'inquiètent des conventions de niveau de service dans un milieu d'impartition.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Compétence dans la fixation des coûts selon les activités.</li> </ul>	

Comme le montre le tableau ci-dessus, les cadres des centres de contacts clientèle affichent de nombreuses lacunes. Ils devront acquérir de nouvelles aptitudes, connaissances et compétences dans plusieurs secteurs clés reliés à la CRM/IMC. Par exemple, la capacité de segmenter les clients selon leur valeur perçue, l'adéquation de la capacité et du trafic convergent de voix et données, l'exécution de l'assurance de la qualité en milieu multimédia et, en cas de gestion d'un contrat d'impartition, la capacité de fixer des coûts selon l'activité et de gérer les contrats de

niveau de service. Ces aptitudes s'ajoutent aux autres, comme gérer le personnel et les budgets et surveiller le rendement.

Tableau 5-4

**Aptitudes, connaissances et compétences des formateurs – Courantes et émergentes**

Aptitudes, connaissances et compétences	Centre d'appels ..... CRM/IMC
<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluation des besoins de formation et préparation des formations selon les besoins et les budgets.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Connaissance de l'élaboration et de l'implantation de formations pour les nouveaux employés, pour la formation continue sur les produits et les processus et pour le perfectionnement du personnel.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Communication claire et efficace, transmission d'information complexe, de manière que tous la comprennent.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Transmission de commentaires constructifs et soutien aux employés pendant et après la formation.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Connaissance des activités des CCC pour élaborer et transmettre des formations hautement pertinentes et rapides.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacité d'exécuter des analyses des besoins pour repérer les besoins de formation.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Travail en étroite collaboration avec le personnel de l'assurance de la qualité ou de gestion des programmes d'assurance de la qualité pour que le personnel améliore constamment son rendement.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Recours à d'autres démarches que celles dirigées par le formateur pour pouvoir former rapidement de grands nombres d'employés dans un délai plus court.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Usage de technologies informatiques dans l'élaboration des programmes de formation des CCC.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Création et maintien d'un milieu d'apprentissage.</li> </ul>	

Les centres interviewés dans le cadre de la présente étude et disposant de formateurs à plein temps ont indiqué être pleinement conscients des orientations de formation du secteur. Plusieurs ont examiné les technologies qui permettent d'offrir une formation juste à temps à leur personnel. Quelques-uns ont soutenu la mise sur pied et l'implantation de démarches de formation favorisant l'auto-apprentissage. Dans quelques cas, à cause du manque de ressources les a forcés, il n'ont pu qu'étudier les possibilités s'écartant de la démarche dirigée par un formateur. Étant donné la progression du secteur, il deviendra de plus en plus important de transmettre la bonne information à l'agent au bon moment, de lui instiller un désir d'apprendre et de s'améliorer. Les formateurs devraient apprendre à mieux maîtriser la création d'un milieu d'apprentissage au sein des centres de contacts clientèle.

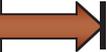
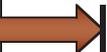
**Tableau 5-5**  
**Aptitudes, connaissances et compétences des préparateurs d'horaire – Courantes et émergentes**

Aptitudes, connaissances et compétences	Centre d'appels ..... CRM/IMC
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissance des techniques et principes de préparation d'horaire, à l'aide d'un logiciel d'horaire.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissance des catégories d'emploi, des besoins d'affaires et des objectifs du CCC.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aptitudes analytiques (analyse des orientations du volume d'appels, de l'orientation des appels et de l'attribution des ressources).</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation et analyse des paramètres de rendement et de productivité.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compétences non techniques, comme les communications, la résolution de conflit et les aptitudes à travailler en équipe.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préparation d'horaire pour une combinaison d'employés sur place et virtuels.</li> </ul>	

Les grandes organisations sont souvent dotées d'analystes, de superviseurs et de gestionnaires des horaires. Le tableau ci-dessus reflète les tâches exécutées par les analystes et les superviseurs des horaires. En raison de la complexité croissante du personnel, du volume et du type de canaux, les préparateurs d'horaires représentent la structure des activités des CCC. En l'absence d'une telle formation dans les établissements d'enseignement, les compétences et les aptitudes nécessaires sont acquises en milieu de travail ou sont transmises par des vendeurs de logiciels de

préparation d'horaires. Puisque ce poste gagne en importance en raison de l'évolution vers un environnement de CRM/IMC, les compétences en matière de préparation d'horaire constituent une lacune.

**Tableau 5-6**  
**Aptitudes, connaissances et compétences des gestionnaires des ressources humaines et des recruteurs – Courantes et émergentes**

Aptitudes, connaissances et compétences	Centre d'appels ..... CRM/IMC
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissance des problèmes généraux d'effectifs ainsi que des problèmes précis du centre de contacts clientèle reliés au cycle de vie de la main-d'œuvre. Élaboration de structures reliées au recrutement, à la rétention, à la promotion, au perfectionnement et à la reconnaissance. Surveillance et évaluation des politiques et règlements en matière de ressources humaines.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication claire et efficace tant avec la direction qu'avec les employés.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aptitudes analytiques pour la planification de la main-d'œuvre, les comptes rendus, etc.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vérification du respect des exigences législatives et politiques dans toutes les décisions en matière d'emploi.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modélisation et planification des compétences du futur personnel entre les services, les sujets et les secteurs d'aptitudes, y compris le recrutement dans de nouvelles populations (p. ex., jeunes encore à l'école, travailleurs virtuels, etc.) pour qu'ils travaillent dans des CCC.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaboration et implantation d'un modèle de cheminement de carrière.</li> </ul>	

Les lacunes des directeurs de ressources humaines et des recruteurs s'observent dans l'implantation du cycle de la main-d'œuvre relié au recrutement stratégique, ainsi que dans la mise sur pied et l'implantation d'un modèle de cheminement de carrière. Cependant, les directeurs des ressources humaines sont conscients de l'importance de procurer un sentiment de progression aux agents, et plusieurs de ceux qui ont été interviewés tentent de créer des projets

spéciaux et de déplacer les agents (ou de leur faire faire des rotations) dans d'autres secteurs d'activités afin de leur donner l'occasion d'apprendre et de perfectionner des aptitudes supplémentaires.

**Tableau 5-7**  
**Aptitudes, connaissances et compétences du personnel de soutien technique, des gestionnaires de bases de données et d'employés dans d'autres postes techniques – Courantes et émergentes**

Aptitudes, connaissances et compétences	<i>Centre d'appels ..... CRM/IMC</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aptitudes analytiques.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aptitudes technologiques.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compétences non techniques (p. ex., aptitudes à stimuler les équipes, à résoudre des conflits, au service à la clientèle).</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apprentissage, implantation et soutien rapides des nouvelles technologies à mesure qu'elles sont implantées.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité de travailler sous pression.</li> </ul>	

Le personnel technique des centres de contacts clientèle répond aux besoins analytiques et techniques courants. Cependant, les entrevues réalisées dans le cadre de la présente étude révèlent que les compétences non techniques, les tâches multiples et le travail sous pression sont en demande. Le personnel technique procède souvent à des formations improvisées sur les systèmes, expliquent les étapes nécessaires pour s'assurer que les systèmes sont bien utilisés et soutiennent divers individus et diverses unités d'une organisation.

Comme nous l'avons souligné, les compétences nécessaires dans un environnement CRM/IMC deviendront de plus en plus importantes pour les CCC qui désirent ou doivent progresser. Certains centres sont en bonne voie de réduire leurs lacunes, tandis que d'autres devront progresser plus rapidement pour s'assurer que leur main-d'œuvre possède les compétences nécessaires.

**5.2.4 Les agents universels par rapport aux agents spécialisés**

La présente rubrique présente les avantages et les inconvénients relatifs d'avoir recours aux agents universels ou spécialisés. Bien que ces deux types de fonctions comportent des avantages, l'environnement de CRM/IMC tend à favoriser les agents spécialisés par rapport aux agents universels, en raison de la plus grande complexité des demandes des clients.

Selon leur philosophie, différents centres de contacts clientèle peuvent avoir recours aux agents universels ou aux agents spécialisés. Les agents universels (ou mixtes) constituent un guichet unique pour les clients qui prennent contact avec le centre. Ils sont en mesure de répondre à tous les besoins et à toutes les demandes des clients. Ils effectuent des tâches complexes et non répétitives et passent facilement d'une fonction à l'autre (p. ex., de la réponse aux questions à la rétention des clients et à la vente). Les agents universels possèdent une étendue de connaissances leur permettant de servir tous les clients. Par contre, un agent spécialisé offre des conseils spécialisés au client sur un sujet précis. Par exemple, un agent qui offre des conseils financiers à des clients bancaires possède souvent un baccalauréat universitaire dans une discipline connexe en plus d'une licence de courtier.

La décision de faire appel à des agents universels ou spécialisés a des répercussions sur le processus de recrutement, de sélection et de formation d'un CCC, ainsi que sur les technologies utilisées pour acheminer les contacts entrants. Les agents universels doivent posséder une plus vaste gamme d'aptitudes, de connaissances et de compétences que les agents spécialisés. Ils sont plus en demande dans les petits centres que dans les grands. Étant donné l'implantation de technologies, comme la RVI, le DAA, etc., qui permettent aux CCC de faire appel aux connaissances et compétences précises des agents, il peut être coûteux pour une organisation d'enseigner à tous les agents tous les aspects de leurs produits et services. En l'absence de technologies pour traiter les opérations de faible valeur, il est toutefois préférable qu'une organisation fasse appel à des agents universels.

Il est rare que les CCC ayant adopté un milieu à canaux multiples intégrés, selon lequel les contacts sont acheminés d'après la valeur réelle ou perçue du client et les aptitudes de l'agent, fassent appel à des agents universels. Comme l'indique le tableau 5-8 ci-dessous, chaque méthode relative au type d'agent utilisé par une organisation comporte des avantages et des inconvénients.

**Tableau 5-8**  
**L'agent universel et l'agent spécialisé**

<b>Agent universel</b>		<b>Agent spécialisé</b>	
Spécialisé dans tous les secteurs d'affaires		Spécialisé dans un ou plusieurs domaines d'affaires	
<b>Pour</b>	<b>Contre</b>	<b>Pour</b>	<b>Contre</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La gestion des horaires des employés est facilitée (chaque agent est interchangeable car ils ont tous les mêmes fonctions).</li> <li>• Point de contact unique avec le client.</li> <li>• Les agents acquièrent des connaissances plus approfondies.</li> <li>• Le recrutement et la sélection sont exigeants car les candidats doivent posséder davantage de compétences.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La liste des candidats est plus restreinte. Les agents doivent posséder une gamme de compétences, d'aptitudes et d'habiletés plus étendue et mieux développée.</li> <li>• Période de formation initiale plus longue.</li> <li>• Dans les centres où le roulement est élevé, le nombre d'employés à recruter et à former est considérable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liste de candidats plus longue car les demandes sont acheminées aux agents en fonction de leurs compétences. Les agents possèdent moins de compétences, d'aptitudes et d'habiletés, mais celles-ci sont généralement plus approfondies.</li> <li>• Période de formation initiale plus courte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La gestion des horaires des employés est plus compliquée et difficile à régler (tous les agents ne peuvent pas exécuter les mêmes tâches).</li> <li>• Pas de point de contact unique pour les clients (il est possible que le client doive s'entretenir avec plus d'un agent avant de trouver une solution à son problème).</li> </ul>

### **5.2.5 La planification de la main-d'œuvre et le rôle du personnel à temps partiel**

La planification de la main-d'œuvre devient une activité fort complexe pour les centres de contacts clientèle. C'est particulièrement le cas pour ceux qui font appel à des agents spécialisés et à divers types d'employés (permanents, horaires flexibles, temporaires et temps partiel).

Le recours au personnel à temps partiel facilite la préparation d'horaires aux périodes de pointe, afin de garantir une couverture pertinente et rentable. Les quarts sont déterminés par le système d'horaires (qui permet les contrôles prioritaires et des considérations comme les rendez-vous) et,

dans les milieux syndiqués, par l'ancienneté. Les organisations peuvent également entreprendre un processus de soumission de nouveaux horaires à intervalles réguliers.<sup>5</sup>

Il peut être difficile d'organiser un horaire qui tienne compte de divers types de personnel. Les organisations peuvent posséder du personnel à temps plein régulier et temporaire, du personnel à temps partiel régulier et contractuel, ainsi que du personnel profitant d'un horaire flexible. De plus, avec le recours aux agents spécialisés, il faut s'assurer de la présence d'un nombre minimal d'agents par domaine. Les périodes de fort trafic doivent également être prises en compte. C'est pourquoi les centres de contacts clientèle ont commencé à utiliser des logiciels de gestion de la main-d'œuvre pour les aider dans leur préparation d'horaires.

Le sondage auprès des établissements révèle qu'environ la moitié des CCC participants utilisent des logiciels de gestion de la main-d'œuvre. Parmi ceux qui ont indiqué ne pas employer ces logiciels, 38 % prévoient les adopter d'ici deux à cinq ans. Les personnes interrogées dans le cadre de la présente étude ont exprimé une satisfaction générale face aux logiciels acquis, bien que la majorité trouvent parfois difficiles de les faire fonctionner compte tenu de leurs propres critères d'entreprise.

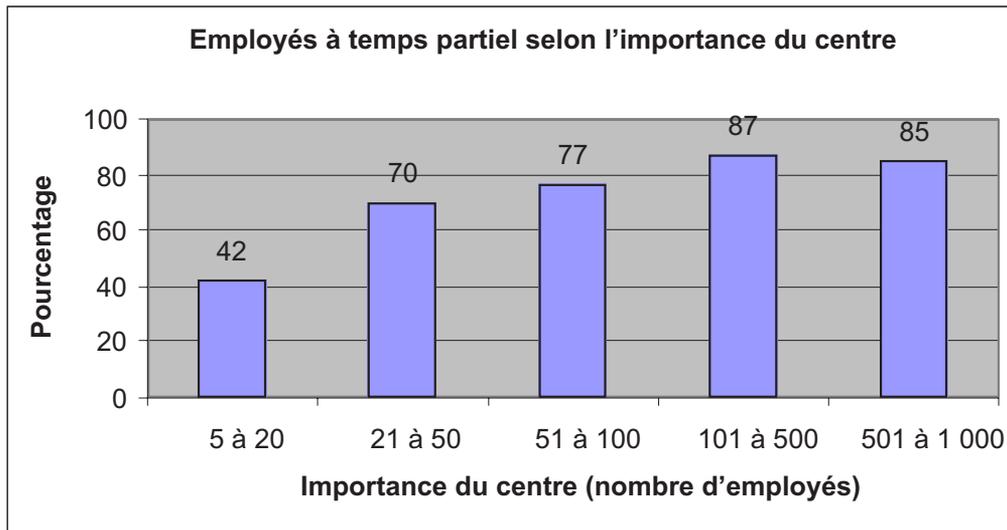
Afin d'assurer un usage efficace des ressources par une dotation conforme aux besoins, les centres de contacts clientèle font souvent appel à du personnel à temps partiel pour les périodes de fort volume de contacts. Par exemple, 61 % des CCC canadiens ayant participé au sondage auprès des établissements ont indiqué qu'une partie de leur main-d'œuvre travaillait à temps partiel.

Les résultats du sondage révèlent aussi que plus le centre est grand, plus il est susceptible de compter sur des travailleurs à temps partiel (voir la figure 5-3). Tandis que seulement 42 % des centres de 5 à 20 employés déclarent être dotés de travailleurs à temps partiel, ce pourcentage passe à 85 % dans les centres de plus de 500 employés. Une grande proportion d'employés à temps plein peut réduire la flexibilité d'un centre de contacts clientèle et, par conséquent, son efficacité et sa rentabilité. Étant donné l'importance du personnel à temps partiel dans les activités des CCC, le secteur doit repérer des groupes d'individus qui désirent travailler à temps partiel et les cibler pour les besoins du recrutement.

---

<sup>5</sup> PricewaterhouseCoopers. *Customer Care Centre Best Practices Summary*. 1999.

Figure 5-3



Par contre, des risques sont inhérents à la présence de divers groupes d'employés qui exécutent le même type de travail mais reçoivent un salaire, des avantages sociaux et un niveau de sécurité d'emploi différents. L'engagement envers l'organisation peut s'éroder, l'animosité entre les divers types de personnel peut surgir et le roulement peut augmenter. Afin qu'une stratégie d'horaire flexible fonctionne bien, le respect des trois éléments suivants peut prévenir certains des écueils types :<sup>6</sup>

- offrir un travail différent pour les groupes principaux (permanents) et périphériques (temps partiel, horaire flexible),
- créer des politiques et des pratiques en matière de ressources humaines pour chaque groupe et renforcer les objectifs de flexibilité,
- surveiller les projets de dotation avec diligence afin de répondre à l'évolution des besoins de l'entreprise et des employés.

Le principal avantage des stratégies d'horaire flexible provient du fait que la main-d'œuvre peut être modelée pour répondre aux besoins commerciaux. La question du personnel à temps partiel sera de nouveau abordée à la rubrique 5.3, en même temps que celle du recrutement et de la sélection des candidats dans les CCC.

<sup>6</sup> Lesperance, Mary Ann. *Multilevel HRM Strategy Key to Flexible Staffing Success*. HR Professional, octobre-novembre 2001.

### 5.3 Le recrutement et la sélection dans les centres de contacts clientèle

Les répondants au sondage auprès des établissements ont précisé que l'un des défis des cadres des centres de contacts clientèle consiste à trouver des personnes talentueuses aux aptitudes et attitudes leur permettent d'affronter la pression et de s'adapter au rythme rapide des centres. Il est facile de combler les postes par des « corps chauds », mais une telle attitude peut entraîner (et elle le fait souvent) un taux de roulement élevé. Il est important d'admettre que le calibre du personnel recruté au sein du CCC a des répercussions non seulement sur le taux de rétention des clients, mais également sur les recommandations et la promotion de l'entreprise par les clients existants auprès de nouveaux clients. Par conséquent, la stratégie de recrutement et de sélection devient un élément important de la planification stratégique globale de l'entreprise, et elle doit respecter la culture, les valeurs et les critères de rendement de l'organisation.<sup>7</sup>

Il est largement reconnu que certaines personnes possèdent des talents spéciaux pour le service à la clientèle de première ligne tandis que d'autres ne les possèdent pas. Celles qui possèdent ces compétences travaillent mieux dans un CCC, sont souvent plus satisfaites de leur travail et prennent plaisir à satisfaire le client. Elles tendent à conserver leur poste plus longtemps. Par contre, celles qui ne possèdent pas ces compétences ont tendance à ne pas aimer leur travail, à trouver le service à la clientèle épuisant et à quitter leur poste beaucoup plus rapidement.<sup>8</sup> Dans le secteur des CCC, un roulement élevé est exacerbé dans une économie vigoureuse, lorsqu'un niveau d'emploi relativement élevé oblige plus que jamais les gestionnaires et les recruteurs à recruter les bons candidats. De plus, les recruteurs doivent repérer ces candidats rapidement afin d'éviter qu'ils soient embauchés par d'autres centres de contacts clientèle. Dans ce type de milieu, les recruteurs doivent juger que leurs processus de sélection initiaux sont suffisamment rigoureux pour permettre de repérer des candidats capables de combler un poste. De plus, ils doivent s'assurer que ces processus sont menés de la manière la plus rentable possible.<sup>9</sup>

Des études menées à l'université Purdue révèlent qu'en Amérique du Nord (il n'existe pas de statistiques propres au Canada, mais il n'y a pas lieu de croire qu'elles soient différentes), le recrutement, la présélection et la formation des nouveaux agents seulement représentent de 10 % à 15 % du budget des ressources humaines des centres de contacts clientèle.<sup>10</sup> Quelques centres interrogés pendant la présente étude évaluent que les coûts de recrutement et de sélection d'un agent se situent entre 1 000 \$ et 2 000 \$ CAN. Le *Purdue Benchmark Report* laisse supposer que les coûts reliés à l'embauche d'un nouvel agent dans un centre, y compris les frais de recrutement, de présélection, de tests et de formation afin de lui permettre de traiter les appels entièrement et en toute indépendance, oscillent entre 7 500 \$ et 27 000 \$CAN.<sup>11</sup> Ces coûts

<sup>7</sup> Contact Centre Focus. *It's Your Call*. [www.callcentre.co.uk](http://www.callcentre.co.uk), 2001.

<sup>8</sup> Anton, Jon and Nickerson, Anne. *Findings from a study of five hundred contact centres on selection criteria for higher retention and increased productivity*. Purdue University, 2001.

<sup>9</sup> Contact Centre Focus. *Finding the Pick of the Crop*. [www.callcentre.co.uk](http://www.callcentre.co.uk), 2001.

<sup>10</sup> Anton, Jon and Nickerson, Anne. *Findings from a study of five hundred contact centres on selection criteria for higher retention and increased productivity*. Purdue University, 2001.

<sup>11</sup> Anton, Jon and Nickerson, Anne. *Findings from a study of five hundred contact centres on selection criteria for higher retention and increased productivity*. Purdue University, 2001.

dépendent des échelons du personnel et du total des frais envisagés. Par exemple, les frais de publicité, le salaire des formateurs, les frais de perte de temps, etc., doivent être inclus dans ces chiffres. Le tableau 5-9 détaille ces frais.

Tableau 5-9

### Le coût du recrutement, de la présélection, des tests et de la formation d'un nouvel agent

Échelon de l'agent	Description	Coûts déclarés
Échelon un	Demandes simples comme où acheter, où réparer, prendre des commandes et acheminer les appels.	7 500 \$ CAN
Échelon deux	Affaires relatives à la consommation (soit le traitement des plaintes)	12 000 \$ CAN
Échelon trois	Résolution de problèmes du soutien technique	18 000 \$ CAN
Échelon quatre	Professionnels (soit les infirmières, les courtiers, etc.)	27 000 \$ CAN

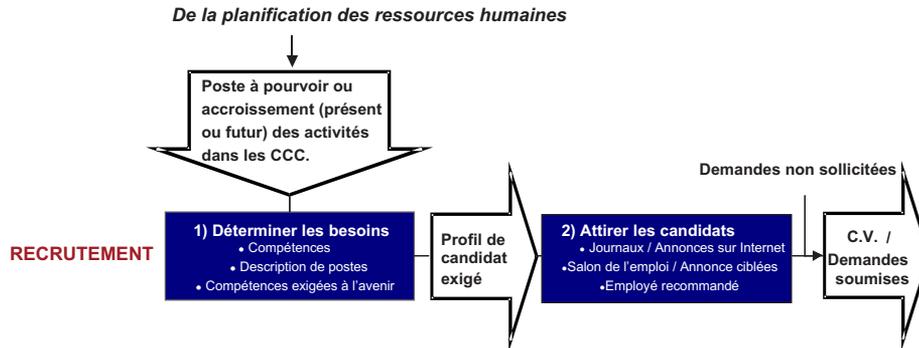
À la lumière de ces coûts associés aux nouvelles embauches, il devient essentiel de garantir que les personnes embauchées pour combler des postes correspondent bien à la ligne de travail et assurent une rétention suffisante pour récupérer les investissements en matière de recrutement et de sélection effectués par l'organisation.<sup>12</sup>

#### 5.3.1 Le processus de recrutement dans les centres de contacts clientèle

La figure 5-4 ci-dessous indique les étapes générales du processus de recrutement, y compris la détermination des exigences d'embauche et l'attraction des candidats. Les étapes suivant la réception des curriculum vitæ et des demandes des candidats sont saisies dans le processus de sélection, qui sera abordé plus loin au cours du présent chapitre.

<sup>12</sup> Anton, Jon and Nickerson, Anne. *Findings from a study of five hundred contact centres on selection criteria for higher retention and increased productivity*. Purdue University, 2001.

**Figure 5-4**  
**Le processus de recrutement dans les centres de contacts clientèle**



### LA DÉTERMINATION DES BESOINS DE DOTATION DES CENTRES DE CONTACTS CLIENTÈLE

Dans un centre de contacts clientèle, le recrutement doit toujours viser à trouver du personnel capable de se montrer très engagé dans ce type de travail et possédant une série de compétences nécessaires pour un rôle précis.<sup>13</sup> La détermination de ces exigences constitue la première étape d'un processus de recrutement efficace. Les organisations s'y soumettent souvent en élaborant des descriptions de tâches et des profils qui établissent clairement les principales compétences nécessaires pour un poste.

Les principales compétences requises de la part du personnel du CCC dépendent des objectifs de l'organisation et du centre. Un CCC axé sur les contacts clientèles internes, par exemple, peut rechercher des candidats patients, empathiques et capables de comprendre rapidement les besoins du client. Par contre, un centre de contacts externes peut exiger des personnes plus objectives, capables de sonder et de découvrir les besoins du client et d'accepter d'être rejetés. La rubrique 5.2.3 détaille les compétences et les connaissances que désirent les centres.

<sup>13</sup> Contact Centre Focus. *Finding the Pick of the Crop*. [www.callcentre.co.uk](http://www.callcentre.co.uk), 2001.

## L'ATTRACTION DE CANDIDATS DE HAUT CALIBRE DANS LES CENTRES DE CONTACTS CLIENTÈLE

De nombreuses organisations affrontent le défi d'attirer des candidats de haut calibre. Certaines utilisent une voie plus évidente, celle d'offrir à leur personnel des salaires, des avantages sociaux et des rabais plus intéressants que la moyenne. D'autres font un pas de plus et investissent dans des milieux de pointe attrayants, dotés de cafés et de gymnases ouverts 24 heures par jour, ainsi que de toute une série d'autres caractéristiques.

Tous ces aspects peuvent servir d'incitatifs et contribuer à attirer des candidats, mais l'image positive d'une organisation peut aussi contribuer énormément non seulement à encourager la population à utiliser un produit ou un service, mais également à attirer des employés de haut calibre.<sup>14</sup>

Bien des centres interrogés pendant la présente étude ont déclaré que l'excellence de leur présence et de leur réputation au sein de la collectivité les avait aidés à attirer des candidats. En fait, bon nombre ont remarqué que les recommandations et le bouche à oreille constituaient leur meilleure publicité. Parmi les autres efforts de relations publiques pour attirer des candidats, soulignons la participation aux activités locales, la commandite d'événements et la formation de liens avec les établissements locaux afin d'offrir des possibilités de travail ou des discussions sur les carrières qui incitent les diplômés des écoles secondaires et des collèges à briguer un emploi au sein d'un centre de contacts clientèle.

*« Le bassin de candidats disponibles diminue. La ville possède de nombreux CCC, dont beaucoup se font concurrence pour le même type de ressources. »*  
Directeur des ressources humaines

Les centres participant au sondage auprès des établissements ont déclaré utiliser différentes techniques pour attirer des candidats. Les deux plus populaires sont les publicités dans les journaux (dans 72 % des centres) et les recommandations des employés en place (dans 69 % des centres). Jusqu'à 51 % recourent aux curriculum vitæ et aux candidatures spontanées pour combler des postes. Sept pour cent ont précisé qu'ils affichent leurs ouvertures de poste sur des babillards électroniques. Enfin, 45 % ont déclaré embaucher des travailleurs d'expérience provenant d'autres centres. Plusieurs des organisations visitées ont indiqué faire souvent appel à des recruteurs externes et participer à des salons de l'emploi pour trouver des candidats pertinents. D'autres ont implanté divers programmes et techniques pour accroître leur bassin de candidats, dont les partenariats avec les établissements de formation et d'enseignement, la participation à des salons de l'emploi et le recours à des recruteurs externes. Un autre défi du recrutement découle de l'emplacement du centre de contacts clientèle. Treize pour cent des répondants ont convenu que la situation géographique de leur CCC constituait un obstacle pour attirer des candidats.

Le succès à attirer des candidats vers les centres de contacts clientèle varie au pays, d'après le sondage auprès des établissements. Soixante-six pour cent des centres sondés ont indiqué que, dans l'ensemble, ils ont pu trouver assez de candidats aux compétences pertinentes. Seulement 25 % des centres se déclaraient incapables de trouver des candidats possédant les compétences

---

<sup>14</sup> Contact Centre Focus. *The Sky is the Limit*. [www.callcentre.co.uk](http://www.callcentre.co.uk), 2001.

pertinentes en gestion du personnel et en supervision. Il n'y avait aucun lien entre la réponse et l'importance du centre. Treize pour cent ont déclaré avoir été incapables de trouver des candidats prêts à travailler à temps partiel.

Pendant les discussions sur le recrutement des travailleurs à temps partiel avec les personnes interrogées dans le cadre de la présente étude, il a été souligné que les candidats se disent souvent intéressés à un poste à temps partiel pour « mettre un pied dans la porte », mais postulent un poste à temps plein dès que l'occasion se présente.

Tout au long de la présente étude, les CCC ont convenu que les postes les plus difficiles à combler se trouvent dans le secteur de la gestion des bases de données et du soutien technique. Selon 39 % des centres qui ont participé au sondage auprès des établissements, les professionnels du soutien technique n'envisagent pas de travailler dans le secteur des CCC.

Les activités de recrutement du personnel des centres sont variées et obtiennent divers degrés de succès. Le présent exposé démontre que les méthodes actuelles suffisent en grande partie pour attirer des agents, mais qu'il est plus difficile de trouver des candidats spécialisés. Cette difficulté est exacerbée par le peu d'importance qu'accordent les professionnels, et surtout les professionnels du soutien technique, au secteur. Par conséquent, la stratégie de recrutement du secteur pour l'avenir doit être planifiée et implantée de manière attentive pour s'assurer que toutes les compétences requises sont couvertes.

### **LES BASSINS D'EMPLOYÉS : LES TRAVAILLEURS AYANT DES INCAPACITÉS, LA POPULATION DE RETRAITÉS ET LES JEUNES**

Nos recherches indiquent que les centres de contacts clientèle recruteront activement et avec succès des travailleurs ayant des incapacités. Il existe de nombreuses possibilités pour les personnes ayant une incapacité dans les centres de contacts clientèle, car en raison de la nature plutôt sédentaire du travail et de l'existence de technologies d'adaptation, des personnes ayant toute une série d'incapacités peuvent effectuer le travail. Des obstacles demeurent toutefois, en raison de l'attitude des gens et de l'hésitation des organisations à investir dans le type de formation et de soutien nécessaire, y compris l'aménagement du milieu de travail, pour permettre à une personne invalide de bien fonctionner.

Il existe un autre bassin d'employés potentiels : la population retraitée. Étant donné le passage démographique des baby boomers à la retraite, dont bon nombre à 55 ans; la population retraitée représente un bassin important pour les activités de recrutement ciblé des centres de contacts clientèle. Ce segment de la population a une vaste expérience à apporter à un poste au sein d'un centre de contacts clientèle.

Les jeunes des établissements secondaires et postsecondaires constituent un groupe important à cibler, car ils représentent la prochaine génération de la main-d'œuvre et, par extension, la prochaine génération d'employés des CCC. Une commercialisation stratégique des possibilités de carrière au sein du secteur présentées à ce groupe sera essentielle pour que les centres suivent

le rythme de la croissance projetée. Les jeunes maîtrisent souvent les technologies, car ils ont grandi avec des jeux informatiques et Internet. Selon nos recherches, puisque toute la vie active des jeunes est devant eux, le rendement sur le capital investi immédiatement dans les activités d'attraction et de développement de leur intérêt pour un emploi relié au contacts clientèle à la clientèle serait remboursé de nombreuses fois à l'avenir.

Pour accéder à un nouveau bassin de travailleurs, il faut améliorer les techniques de recrutement. L'affichage des possibilités de carrière sur un babillard et la promotion des programmes aux salons de l'emploi ont déjà obtenu un certain succès, mais les organisations qui se sont concentrées sur les diplômés donnent des présentations sur les possibilités au sein de leur industrie auxquelles participent des hauts dirigeants, y compris le chef de la direction, qui répondent aux questions et discutent des préoccupations des étudiants.<sup>15</sup> D'autres organisations se sont associées avec des groupes d'étudiants et ont obtenu un grand succès.<sup>16</sup>

Le ciblage de groupes précis de candidats potentiels pour des besoins de recrutement est un processus continu. La tenue d'une ou deux présentations ne suffit pas nécessairement. Une présence soutenue procure à l'employeur le meilleur contact, et par conséquent les meilleures possibilités de recrutement.

---

<sup>15</sup> Tomlinson, Asha. *Going After the Best*. Canadian HR Reporter. Le 19 novembre 2001.

<sup>16</sup> Tomlinson, Asha. *Finding Talented Grads isn't Hard if you Play the Right Cards*. Canadian HR Reporter. Le 19 novembre 2001.

**ÉTUDE DE CAS :**

**Le projet de recrutement et d'action positive pour l'aptitude à l'emploi du centre de contacts clientèle de la SunTrust Bank remporte le prix de pratique novatrice de HR pour l'an 2000<sup>17</sup>**

Détenteur du prix de pratique novatrice du magazine HR pour l'an 2000, le centre de contacts clientèle de la SunTrust Bank a mis au point le projet aptitude à l'emploi, un projet de recrutement et d'action positive, en collaboration avec les services de réadaptation du département de Virginie et d'autres organismes publics.

Pour créer le programme, le service des ressources humaines s'est associé au service de commercialisation. Comme les services à la diversité font partie du mandat du groupe de la commercialisation, celui-ci trouve des groupes de clients (ayant une incapacité) pour connaître les obstacles qu'ils affrontent et découvrir ce qu'ils veulent et ce dont ils ont besoin. Afin d'aider les employés de la banque à comprendre le programme, les services de réadaptation ont organisé des formations de sensibilisation aux vulnérabilités. La première étape s'est traduite par une journée de formation pour les recruteurs, suivie d'une formation des cadres puis d'une formation des collègues de travail. La banque a également découvert que la plupart des aménagements étaient relativement peu coûteux et que les organismes fédéraux et étatiques sont prêts à donner un coup de main lorsque le coût d'un aménagement empêche quelqu'un d'obtenir un poste. La banque est d'avis que, compte tenu du coût des aménagements par rapport aux coûts de recrutement et de rétention, cet investissement n'est pas du tout élevé. En effet, les personnes ayant des incapacités affichent généralement un taux de rétention plus élevé.

Par exemple, l'entreprise a accru l'espace de travail dans le cubicule d'un employé pour qu'il puisse y pénétrer avec sa chaise roulante. Cet employé travaille également à l'aide d'une boule de commande au lieu d'une souris en raison de ses fonctions manuelles limitées. Un autre employé, non-voyant, fait appel à la technologie *Job Access With Speech* (JAWS) pour exécuter son travail. Coiffé d'un casque d'écoute, il peut entendre le client d'une oreille tandis que de l'autre oreille, le logiciel lui lit ce qui figure à l'écran.

L'un des partenaires les plus utiles de la banque demeure les services de réadaptation du département de Virginie. SunTrust a embauché cinquante-cinq employés par l'entremise de l'organisme. Celle-ci possède également des ingénieurs spécialisés dans la transformation des lieux de travail en milieux accessibles. Les entreprises peuvent même faire appel à l'organisme lorsqu'un employé développe une incapacité qui peut exiger des aménagements.

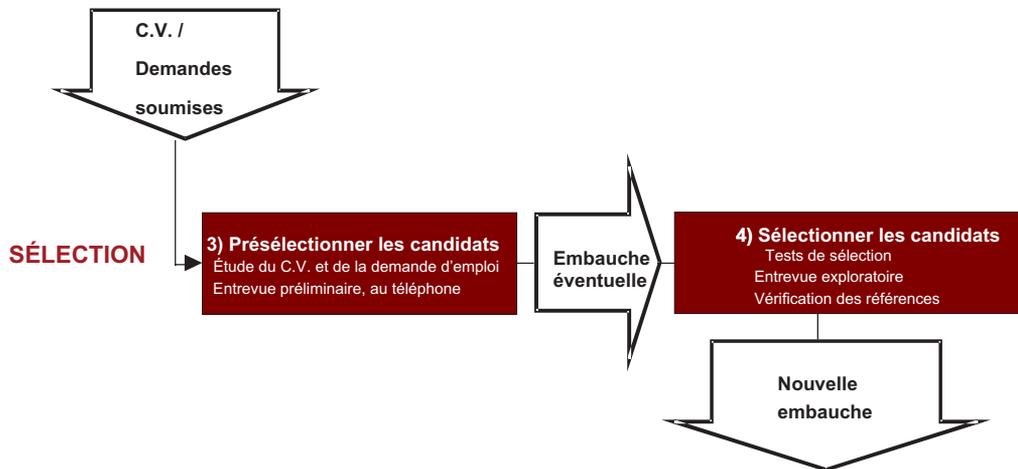
### **5.3.2 Le processus de sélection dans les centres de contacts clientèle**

Plusieurs centres de contacts clientèle interrogés pendant l'étude ont souligné que le processus de présélection et de sélection des nouveaux employés pouvait se révéler fastidieux, exiger une forte intensité de travail et être coûteux. La figure 5-5 ci-dessous établit le processus général de présélection et de sélection que respectent les centres de contacts clientèle après avoir reçu les curriculum vitae et les demandes d'emploi des candidats.

<sup>17</sup> HR Magazine. *Winning Ways*. Juillet 2000.

Figure 5-5

Le processus de sélection dans les centres de contacts clientèle



Les candidats à des postes d'agents dans les CCC canadiens sont habituellement évalués conformément aux étapes suivantes :

1. **La présélection des curriculum vitæ et des demandes d'emploi :** Établir quels candidats respectent les critères minimaux et progressent dans le processus de sélection.
2. **L'entrevue de présélection téléphonique :** Poser des questions sur les antécédents et les intérêts de carrière tout en évaluant les manières des candidats au téléphone et établir s'ils progressent dans le processus de sélection. En plus de procéder à la présélection des demandes, les centres de contacts clientèle peuvent téléphoner aux candidats pour effectuer une entrevue téléphonique de présélection afin d'évaluer la capacité du candidat à tenir une conversation téléphonique, y compris leur voix parlée et leur aptitudes d'écoute.
3. **Les tests de sélection :** Déterminer les aptitudes orales, écrites et d'écoute du candidat. Évaluer les résultats pour établir si les candidats progressent dans le processus de sélection.
4. **L'entrevue behaviorale face à face :** Évaluer les comportements par un échange d'information interactif approfondi qui porte sur des exigences prédéfinies pour le poste et la description de tâches. Il arrive que l'entrevue inclue des scénarios qui mettent les candidats dans une situation de travail fictive mais réaliste, afin d'évaluer leurs aptitudes.

5. **La vérification des références :** Confirmer, clarifier ou compléter l'information colligée pendant le processus de sélection.

Les centres de contacts clientèle n'utilisent pas tous l'ensemble du processus lorsqu'ils évaluent un candidat pour un poste d'agent. Pratiquement tous les centres qui ont participé au sondage auprès des établissements ont déclaré utiliser les entrevues (95 %), tandis que 79 % ont précisé qu'ils embauchent les candidats pour une période de probation et que 65 % font appel aux tests d'évaluation écrite ou orale. Des tests de simulation sont utilisés par 35 % d'entre eux, tandis que seulement 2 % des participants au sondage vérifient les références pour attester de la pertinence des candidats.

Les entrevues et la période de probation sont utilisées par un fort pourcentage de centres, quelle que soit leur dimension. Cependant, le recours aux tests d'évaluation écrite ou orale fluctue selon l'importance du centre. Les centres plus importants sont plus susceptibles d'utiliser ces tests pour les besoins de sélection (86 % des centres de plus de 500 employés), tandis que seulement 56 % des plus petits centres y font appel.

Afin de combler les besoins de nouveaux employés, certains CCC canadiens commencent par présélectionner les candidats selon les exigences minimales du poste. De nombreux centres exigent que les candidats possèdent au moins un diplôme d'études secondaires ou l'équivalent. Idéalement, les centres de contacts clientèle canadiens recherchent toutefois des agents qui respectent les critères minimaux suivants :

- posséder de l'expérience dans les centres de contacts clientèle ou le service à la clientèle,
- posséder un diplôme d'études collégiales ou un baccalauréat dans une discipline connexe.

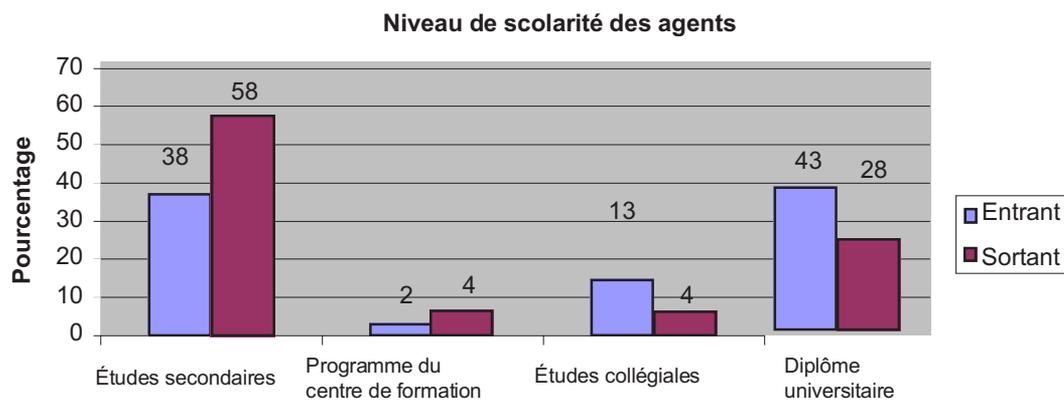
Dans les centres qui possèdent des clients francophones et anglophones, le bilinguisme est également exigé.

Selon les résultats du sondage auprès des établissements, 38 % des agents embauchés depuis deux ans possèdent un diplôme d'études secondaires ou moins. Le sondage révèle aussi que 43 % des agents possèdent un diplôme d'études secondaires ou un baccalauréat. Ils travaillent à temps partiel ou à temps plein. Si ce sont des étudiants, ils sont en voie d'obtenir un deuxième diplôme ou un baccalauréat. Quatorze pour cent des autres agents embauchés depuis deux ans ont terminé d'autres formations. Le niveau de scolarité des derniers 5 % était inconnu. Ainsi, le secteur des CCC a réussi à recruter des candidats dépassant les exigences minimales et commence à attirer des professionnels plus scolarisés.

Les centres de contacts internes qui ont participé au sondage auprès des établissements ont déclaré que leurs agents ont généralement un niveau de scolarité plus élevé que ceux des centres de contacts externes participants (voir la figure 5-6). Quarante-trois pour cent des centres de contacts internes ont déclaré que leurs agents possédaient un diplôme d'études postsecondaires ou un baccalauréat, par rapport à 28 % des centres de contacts externes. Ce résultat correspond

aux connaissances plus spécialisées nécessaires pour travailler comme agent dans un centre de contacts internes.

**Figure 5-6**  
**Niveau de scolarité des agents**



Source : PricewaterhouseCoopers 2001 Survey of Establishments

Les résultats du sondage auprès des établissements démontrent que les centres de contacts clientèle qui embauchent des agents possédant généralement au moins un diplôme d'études postsecondaire ou un baccalauréat ont tendance à se trouver dans des grandes villes. Soixante-sept pour cent de ces centres sont situés dans des villes de plus de 500 000 habitants. Vingt pour cent d'autres sont installés dans des villes de 100 000 à 500 000 habitants. Les centres du secteur de la fabrication (les établissements engagés dans la transformation mécanique, physique ou chimique de matériaux, de substances ou d'éléments pour fabriquer de nouveaux produits) sont les plus susceptibles (66 %) de déclarer des agents très scolarisés. Un peu plus de la moitié des centres des secteurs de la haute technologie, de la santé et des services financiers ont également fait état d'un pourcentage plus élevé de professionnels ayant fait des études postsecondaires.

De plus, seulement 2 % des agents ont terminé un programme de formation axé sur les centres de contacts clientèle. Les sujets interrogés ont souligné qu'une formation sur les CCC est « intéressante » mais considèrent une expérience de travail dans les centres et les aptitudes comme des facteurs décisifs d'embauche.

Presque tous les CCC interrogés pour la présente étude ont indiqué qu'ils préfèrent embaucher des candidats possédant déjà l'expérience des centres de contacts clientèle pour un poste d'agent.

Le candidat doit posséder au moins l'expérience du service à la clientèle. Rien ne démontre clairement quels sont les postes qui alimentent le secteur, mais les entrevues avec les employés révèlent que bon nombre d'entre eux proviennent du milieu du tourisme (d'ailleurs, plusieurs recruteurs interrogés ont affirmé que les diplômés en tourisme font partie des meilleures recrues aux postes d'agents). Ces employés considèrent un poste d'agent comme une ascension par rapport à un poste de vendeur ou de réceptionniste et comme un cheminement professionnel positif.

Le sondage auprès des établissements indique un lien évident entre la dimension d'un centre et le recrutement actif d'agents multilingues<sup>18</sup>. Tandis que 65 % de l'ensemble des centres ont déclaré avoir activement recruté des agents multilingues, ce nombre atteint 93 % dans les centres de plus de 500 employés.

Les CCC qui déclarent recruter activement des agents multilingues sont également plus susceptibles de se trouver dans des grandes villes. Soixante-cinq pour cent de ces centres sont situés dans des villes de plus de un demi-million d'habitants. De plus, le pourcentage de centres affirmant recruter activement des agents multilingues augmente à mesure qu'on se rapproche de l'est du pays. Un plus grand pourcentage de centres de contacts internes que de centres de contacts externes embauchent des agents multilingues (66 % par rapport à 49 %).

## LES TECHNIQUES DE PRÉSÉLECTION

Les centres de contacts clientèle ont commencé à adopter des techniques de présélection plus poussées pour les aider à recruter au volume et à réduire la période consacrée à examiner les demandes. Par exemple, certains centres ont adopté des techniques de présélection en ligne pour réduire l'examen manuel fastidieux de centaines de curriculum vitae. Le recrutement en ligne par l'entremise d'un babillard ou du site Web d'une entreprise est à peine novateur, car c'est une simple boîte aux lettres électronique. Cependant, si la candidature en ligne inclut un questionnaire personnalisé conçu pour repérer des compétences et des qualités personnelles précises, le processus de recrutement peut se trouver grandement amélioré tant pour ce qui est de la rationalisation du recrutement que du dépistage des meilleurs candidats.

Le défi constant du recrutement, c'est que la plupart des efforts de gestion portent sur l'élimination des candidats plutôt que sur la présélection des candidats pertinents. Les candidatures en ligne peuvent inclure une fonction de présélection qui cote les qualités relatives des candidats en temps réel, ce qui donne au recruteur une idée immédiate des candidats qui devraient progresser dans le processus de sélection. La tâche fastidieuse de rejeter les candidats non pertinents est donc allégée. Le questionnaire en ligne sert à repérer les candidats capables de démontrer leur pertinence pour le poste. Il peut aussi inclure des tests d'aptitudes fondamentales pour évaluer les capacités de calcul, de lecture et de prises de décisions simples de manière rapide et efficace. Ces principales exigences peuvent aussi être étayées par une série de questions personnalisées conçues pour obtenir un profil de candidats précis.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Dans la présente étude, le multilinguisme se définit par la maîtrise de plus d'une langue.

<sup>19</sup> Contact Centre Focus. *Finding the Pick of the Crop*. [www.callcentre.co.uk](http://www.callcentre.co.uk), 2001.

Une autre technique novatrice utilisée afin de réduire le temps de présélection des candidatures fait appel à une technologie de réponse vocale interactive (RVI) ou à une application Web interactive associée à la gestion des bases de données. Un recruteur qui utilise un système de ce type publie une annonce classée incluant un numéro sans frais ou une adresse de page Web pour diffuser l'ouverture d'un poste au sein du centre de contacts clientèle. Les candidats téléphonent au numéro sans frais ou se branchent dans le site Web, et des invites vocales ou des directives en ligne les incitent à fournir des renseignements personnels et des réponses à toute une gamme de questions reliées au poste. Les candidats qui répondent aux critères d'embauche sont invités par le système à fournir un curriculum vitæ par canal électronique, par télécopie ou par courriel. Le système crée ensuite un profil confidentiel du candidat qui est téléchargé dans la base de données du recruteur du centre, conjointement avec le curriculum vitæ. Ainsi, le recruteur peut évaluer les candidats compétents tout en évitant de perdre inutilement du temps à faire des recherches parmi les curriculum vitæ de candidats non compétents. L'intervention humaine minimale associée à ce type de technologie permet d'obtenir de l'information sur le candidat dénuée de jugements de valeur.

#### ÉTUDE DE CAS :

##### **Le centre de contacts clientèle de la Standard Life adopte la présélection téléphonique**

Le centre de contacts clientèle de la Standard Life a mis au point un système de présélection et de sélection plus efficace pour les représentants des services à la clientèle, en collaboration avec Gallup.

À la Standard Life, le premier développement, et le principal, fut l'implantation d'une entrevue de présélection téléphonique automatisée (ATSI) commandée par ordinateur. L'entreprise affirme que cette technologie a permis de gagner un temps considérable, car les cadres hiérarchiques ne se préoccupent plus de l'entrevue téléphonique du candidat. Ils sont plutôt soigneusement formés pour décoder les résultats de l'entrevue automatisée, qui inclut un profil de chaque candidat, une feuille biographique et, plus récemment, des propositions de questions qu'ils peuvent utiliser au moment d'interviewer les candidats. Selon Laura Gibson, conseillère principale du recrutement à la Standard Life, « les questions proposées pour l'entrevue diffèrent pour chaque candidat et aident les interviewers à sonder les zones grises de chacun ».

Cette entrevue pointue des représentants des services à la clientèle a permis jusqu'à présent d'obtenir plus de 200 recommandations, soit plus de la moitié des besoins de l'entreprise. Le premier jour de travail, chaque candidat qui accepte un poste reçoit désormais une trousse de bienvenue qui renferme l'évaluation de leur profil et la qualité de leur rendement pendant l'entrevue. « La trousse de bienvenue est très appréciée des candidats, sans compter qu'elle aide les cadres hiérarchiques à repérer leurs forces et leurs faiblesses dès le départ et à organiser des formations pertinentes au besoin », commente Laura Gibson. Les candidats qui ont accepté un poste seront suivis pendant leurs six premiers mois, afin que la Standard Life puisse surveiller l'efficacité du système et repérer les meilleurs exécutants.<sup>20</sup>

## **LE RECOURS AUX ENTREVUES BEHAVIORALES ET LES QUALITÉS**

L'entrevue behaviorale représente un autre élément important du processus de sélection. Bon nombre de centres de contacts clientèle ont élaboré leur propre modèle de qualités fondamentales. Cependant, dans l'urgence de combler un poste vacant, il est possible d'oublier la règle de base du recrutement, c'est-à-dire que les aptitudes et les compétences du candidat doivent correspondre à celles exigées par le poste. Les qualités établies par le centre forment la

<sup>20</sup> Contact Centre Focus. *Standard Life Adopts Telephone Screening*. [www.callcentre.co.uk](http://www.callcentre.co.uk), 2001.

structure ou la liste de vérification qu'il faut utiliser pour orienter l'entrevue pendant le processus d'embauche. L'entrevue comportementale se fonde sur de l'hypothèse que le meilleur indicateur d'un comportement futur repose dans le comportement passé. Cette technique exige de demander aux candidats de se souvenir de leurs réactions à des situations données afin d'évaluer s'ils ont démontré les compétences souhaitées.

#### ÉTUDE DE CAS :

##### **Le recours aux qualités pour présélectionner des candidats chez Halifax Direct<sup>21</sup>**

Entrée en activités en 1995 avec 35 postes, Halifax Direct, une entreprise britannique de services de finances personnelles, a obtenu le titre convoité de centre de contacts clientèle de l'année en 1997, après seulement dix-huit mois d'activités.

Chez Halifax Direct, la sélection des agents et des chefs d'équipe est axée sur un ensemble de dix qualités que Halifax juge essentielles. Tout le processus de recrutement est conçu pour donner à tous les candidats l'occasion de démontrer les qualités attendues d'un futur employé. Cette structure de qualités est fondamentale à toutes les futures évaluations du candidat. Ces qualités incluent :

- les paramètres d'orientation,
- le perfectionnement de soi et des autres,
- les communications,
- le travail avec d'autres,
- la réflexion prospective,
- le jugement;
- l'intérêt pour la qualité,
- l'orientation vers les réalisations,
- l'orientation vers la clientèle,
- l'orientation vers le changement.

Les qualités sont définies d'après des comportements observables dont l'évaluation commence dès la fin d'un premier test téléphonique. Le candidat n'est même pas conscient que cet élément fait partie du processus d'entrevue avant la fin de l'appel. Les candidats retenus sont ensuite invités à subir une évaluation de groupe au cours de laquelle leurs qualités sont évaluées de manière plus approfondie. De plus, ils doivent effectuer un test de raisonnement numérique et oral.

#### **LES TESTS D'ÉVALUATION ET LES PROFILS DE TRAVAIL RÉALISTES**

Les employés des centres de contacts clientèle doivent pouvoir effectuer de nombreuses tâches simultanément. Trouver une méthode précise d'évaluation de la capacité d'un individu aux tâches multiples a longtemps constitué un défi pour les centres. Certaines organisations choisissent de simuler un CCC interactif à l'aide de progiciels privés qui évaluent la capacité du candidat à traiter avec un client au téléphone tout en naviguant et en colligeant de l'information tirée de divers écrans d'ordinateur. D'autres organisations font participer les candidats à des « visites » au cours desquelles ils ont l'occasion de s'asseoir avec un représentant formé et

---

<sup>21</sup> Contact Centre Focus. *Focus on Halifax Direct*. [www.callcentre.co.uk](http://www.callcentre.co.uk), 2001.

d'observer des appels réels. Ainsi, les candidats ont l'occasion d'expérimenter le type de travail directement.<sup>22</sup>

Le fait de fournir aux candidats le profil réaliste d'une carrière au sein d'un centre de contacts clientèle constitue un aspect important du processus de sélection. Un autre élément important demeure la négociation et la gestion des attentes mutuelles du candidat et de l'organisation. C'est la base du « contrat psychologique ». Les données révèlent qu'une gestion efficace des attentes du candidat pendant le processus de sélection :<sup>23</sup>

- accroîtra le nombre de personnes qui retireront leur candidature avant qu'un emploi ne leur soit offert,
- réduira le taux d'attrition,
- améliorera le rendement du personnel, la satisfaction au travail et l'engagement envers l'entreprise.

Les centres de contacts clientèle recourent à divers moyens pour gérer les attentes des candidats dont :<sup>24</sup>

- rendre explicites les attentes de rendement en expliquant les objectifs aux candidats. Il est important de leur remettre une copie de la description de tâches, de préférence avant l'entrevue.
- expliquer clairement aux candidats la formation et le perfectionnement qui leur seront données et les informer des possibilités de progression, même si elles sont limitées. Dans certains centres de contacts clientèle, 50 % du personnel veulent devenir superviseurs, mais étant donné le nombre limité de vacances par année, bien des employés sont déçus.
- leur faire visiter le centre de contacts clientèle. Les candidats qui s'assoient avec un agent pendant une demi-heure et qui écoutent quelques appels ont une bonne idée de ce que le travail exige et sous-tend.

## 5.4 Le perfectionnement, la reconnaissance et la rétention

La présente rubrique décrit les démarches de perfectionnement, de reconnaissance et de rétention des autres services. Le principal outil utilisé pour garantir une amélioration continue et évaluer les besoins de perfectionnement des agents est la surveillance des contacts. Les agents reçoivent des commentaires réguliers. Dans le cas de nouveaux employés, ces commentaires peuvent être quotidiens, tandis que dans celui des agents plus expérimentés, ils peuvent être mensuels. Les activités de reconnaissance sont généralisées, et le renforcement positif d'un excellent service à la clientèle sert également de stratégie de rétention.

---

<sup>22</sup> Knopp, Susan. *Soft Skills Competency: The Key to Effective contact centre Recruitment*. Contact Centre Chronicle Canada, 1998.

<sup>23</sup> Contact Centre Focus. *Matching your Expectations*. [www.callcentre.co.uk](http://www.callcentre.co.uk), 2001.

<sup>24</sup> Contact Centre Focus. *Matching your Expectations*. [www.callcentre.co.uk](http://www.callcentre.co.uk), 2001.

### 5.4.1 Le perfectionnement du personnel

Les cadres des CCC canadiens incitent les travailleurs de première ligne à préciser les possibilités de cheminement de carrière qui les intéressent et leur permettent d'être jumelés périodiquement à des personnes en poste pour expérimenter les emplois qu'ils aimeraient peut-être occuper un jour. Certaines organisations offrent également des possibilités de rotation aux travailleurs de première ligne après une période de 24 à 36 mois en poste, afin d'éviter l'épuisement professionnel et de favoriser la croissance professionnelle.<sup>25</sup>

Il existe d'autres moyens d'encourager les employés à rechercher les possibilités de cheminement de carrière au sein des centres de contacts clientèle canadiens, soit :

- le détachement officiel,
- le travail à des projets spéciaux,
- la reconception du guide de formation de l'agent,
- le mentorat détendu des nouveaux embauchés,
- l'élaboration d'aptitudes de supervision et de direction.

De plus, certains centres ayant participé à l'étude permettent aux agents de s'associer à des équipes interfonctionnelles pour concevoir, améliorer ou revoir tous les aspects du fonctionnement du centre. La participation est volontaire, et l'annonce de la formation d'une équipe est transmise à tout le personnel. En général, les employés se proposent eux-mêmes comme candidats. En participant à ces équipes, les travailleurs de première ligne peuvent perfectionner et améliorer leurs aptitudes de chef de file et contribuer à faire tomber les frontières organisationnelles.<sup>25</sup>

La surveillance vise non seulement à garantir un excellent service aux clients, mais également à repérer les besoins de formation et de perfectionnement personnels dans le cadre d'efforts d'amélioration continue dans l'ensemble de l'organisation. Les agents reçoivent des sommaires mensuels écrits documentant leur niveau et leur rendement personnel. Les mesures d'évaluation se fondent sur le rendement et sont pondérées selon leurs effets sur la réalisation de la mission et de la vision de l'organisation. Les paramètres et les évaluations de rendement sont remises à la majorité des employés des centres de contacts clientèle canadiens. De nombreux sujets interrogés ont souligné que les employés apprécient ces occasions d'évaluer leurs propres besoins d'autoperfectionnement.

---

<sup>25</sup> Ibid.

**Une pratique prépondérante – La surveillance des appels pour repérer les besoins de formation**

Dans les organisations chefs de file, tous les mois, les chefs d'équipe évaluent 5 à 10 appels par travailleur de première ligne. L'un des principaux objectifs de cette observation consiste à repérer les besoins de formation personnels dans le cadre d'un effort d'amélioration continue de l'entreprise. Les observations ne sont pas nécessairement reliées au processus d'évaluation du rendement, car la surveillance est axée sur des suggestions constructives visant à améliorer le service à la clientèle. Des rapports fréquents et réguliers fondés sur l'information collectée grâce à l'observation des appels téléphoniques (les « conseils de qualité ») sont distribués à tous les travailleurs de première ligne. Ceux-ci reçoivent des commentaires immédiats sur les moyens d'améliorer leurs aptitudes de traitement des appels, et une reconnaissance immédiate découle d'un service supérieur à un appelant. La surveillance silencieuse, à distance ou côte à côte est utilisée.<sup>26</sup>

Les employés interrogés se sont également dits satisfaits des réunions mensuelles avec leur supérieur au sujet de leur rendement. Les travailleurs de première ligne préfèrent recevoir des commentaires le plus vite possible sur les moyens d'améliorer leurs compétences en traitement des appels et apprécient les hommages immédiats s'ils ont offert un service supérieur à un client. Les employés de l'étude ont affirmé que les rencontres avec le superviseur étaient préférables aux réunions, souvent plus rares, avec les cadres. Ce commentaire résulte surtout de la perception selon laquelle le superviseur est le mieux informé du rendement individuel. Les employés sont intéressés à s'améliorer, mais ils veulent que les discussions sur leur rendement soient menées par quelqu'un qui connaît leur travail et qui peut transmettre des commentaires coopératifs et constructifs.

Les commentaires semblent unidirectionnels dans les centres de contacts clientèle interrogés, et les mécanismes de rétroaction tous azimuts ne sont pas encore généralisés dans les centres de contacts clientèle canadiens. Selon ce type de rétroaction, les agents sont évalués par leurs pairs, leur superviseur et les clients, d'après leur capacité de travailler en équipe, d'adhérer au système de valeurs de l'organisation, de respecter des normes de service à la clientèle clairement définies et de satisfaire constamment le client. Les agents devraient également avoir la possibilité d'évaluer leurs pairs et la direction pour ce qui est de caractéristiques de chef de file comme l'accessibilité, la réceptivité, la capacité de résoudre des problèmes et le respect de l'autre.<sup>27</sup> Le chapitre 6 traite de possibilités de formation pour le perfectionnement professionnel.

#### **5.4.2 La reconnaissance des employés**

Les CCC canadiens qui ont participé à la présente étude conviennent de l'importance de rendre hommage à leurs employés pour le travail qu'ils font. Tous les centres sondés et visités ont implanté des programmes de reconnaissance pour leur personnel. Il est intéressant de constater, sans que ce soit surprenant, que même s'ils apprécient les récompenses et les cadeaux, les employés accordent souvent plus de valeur aux louanges des cadres. De l'avis unanime des employés interrogés, un simple « merci pour votre travail » ou «vous avez fait un excellent

<sup>26</sup> Federal Consortium Benchmark Study Report. *Putting Customers First – Serving the American Public: Best Practices in Telephone Service*. 1995.

<sup>27</sup> Federal Consortium Benchmark Study Report. *Putting Customers First – Serving the American Public: Best Practices in Telephone Service*. 1995.

travail et nous vous en sommes reconnaissants » améliore leur perception de l'organisation et leur engagement envers celle-ci. La plupart des employés des centres interrogés semblent généralement satisfaits de la reconnaissance qu'ils reçoivent pour un rendement élevé. Certains employés affirment préférer la reconnaissance de l'équipe à la reconnaissance personnelle.

Les centres de contacts clientèle font appel à diverses sources d'information au sujet de leurs employés pour reconnaître l'excellence d'un rendement. Bon nombre utilisent des paramètres de rendement comme le nombre de contacts effectués, le temps consacré à chaque contact et le volume de ventes. Certains centres invitent les cadres à passer du temps sur place pour écouter et fournir des commentaires ou féliciter les agents lorsqu'ils réussissent à transformer des clients mécontents en clients satisfaits. Les compliments des clients sont relayés à tout le personnel du centre. Dans certains cas, les exemples de réussite sont transmis par canal électronique, dans des bulletins et par divers autres médias internes de l'organisation.

De nombreux centres de contacts clientèle possèdent des programmes d'« employé du mois ». L'un des centres visités offre à l'employé du mois la possibilité de fournir son avis sur les décisions influant sur les activités du centre. L'employé du mois participe également à la sélection de l'employé du mois suivant, d'après les formulaires de candidature des autres agents et des chefs d'équipe.

Les récompenses pour un rendement élevé incluent des billets de cinéma gratuits, une demi-journée de congé payé et des soupers ou des dîners gratuits. Ces cadeaux de motivation sont très bien perçus des employés, surtout s'ils font partie des plus petits centres visités. Bien qu'il existe des incitatifs et des récompenses pour reconnaître un rendement exemplaire dans les milieux syndiqués, les personnes interrogées ont précisé que ces centres doivent se montrer prudents dans les prix accordés, et que les récompenses financières, qu'il s'agisse de récompenses en argent ou en nature, sont difficiles à implanter.

### **5.4.3 La rétention des employés**

Les centres de contacts clientèle sont souvent caractérisés comme des milieux où le roulement du personnel est extrêmement élevé, mais ce phénomène ne semble pas aussi marqué au Canada que dans des pays comme les É.-U. Il a été avancé que le caractère routinier du travail et les perspectives de carrière limitées provoquent un important roulement de la main-d'œuvre parce que le personnel se lasse du travail et cherche de nouveaux défis ailleurs, ce qui, dans certains CCC, se traduit par un cycle perpétuel de remplacement du personnel.<sup>28</sup> Lorsqu'on leur demande les raisons qui les pousseraient à envisager de quitter leur centre, les employés interrogés dans le cadre de la présente étude ont évoqué des raisons comme « de meilleures perspectives de carrière », « un meilleur salaire » et « un travail plus stimulant ». Dans le cas de ceux qui travaillent dans des centres internes, l'entreprise dont dépend le centre était considérée comme offrant une pléthore de possibilités à envisager et à peut-être briguer dans l'avenir.

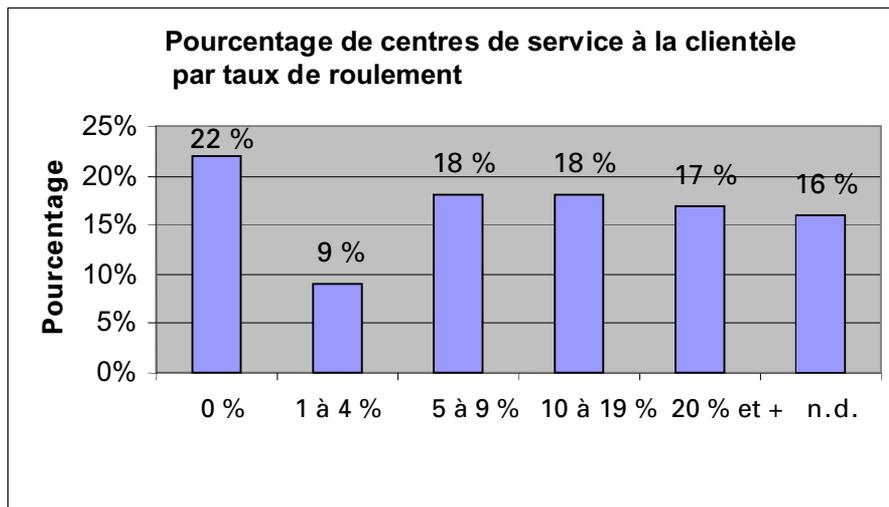
---

<sup>28</sup> Belt and Richardson. *Work Opportunities for Women in the Information Society: contact centre Teleworking (WOWIS). Final Report to the Information Society Project*, Centre for Urban and Regional Development Studies, R.-U.

Il importe de souligner que dans de nombreux secteurs, la rétention des employés constitue une mesure de l'efficacité de la gestion de la main-d'œuvre de l'organisation. Les processus qui influent sur la capacité d'une organisation de retenir ses employés sont l'attraction et la sélection de candidats aptes à faire carrière au sein d'un CCC, la prestation de possibilités d'apprentissage et de perfectionnement aux employés et la reconnaissance globale de la contribution et de l'importance des employés sur l'ensemble de l'organisation, comme on l'a vu plus haut.

Selon le sondage auprès des établissements, le roulement annuel moyen au Canada au cours de l'année dernière s'élevait à 12,2 %, <sup>29</sup> par rapport à des taux de 50 % ou plus aux É.-U. <sup>30</sup> Il se peut que cette différence soit causée en partie par le fait que les chiffres américains incluent tous les employés, tandis que le sondage auprès des établissements ne s'intéresse qu'au personnel équivalent temps plein, et que les répondants n'ont peut-être pas inclus les employés qui ont quitté leur emploi pour travailler dans d'autres parties de l'organisation. La figure 5-7 donne le pourcentage de centres de contacts clientèle participants selon le taux de roulement calculé. Dix-sept pour cent des centres affichaient un taux de roulement d'au moins 20 %, tandis que 22 % d'entre eux n'avaient connu aucun roulement au cours de l'année.

Figure 5-7



Source : PricewaterhouseCoopers 2001 Survey of Establishments

Les centres n'affichant aucun roulement ont tendance à être petits. Soixante-dix-huit pour cent des centres sans roulement des équivalents temps plein comptaient de 5 à 20 employés. Seulement 4 % des centres sans roulement des équivalents temps plein au cours de la dernière année comptaient plus de 100 employés. Par contre, dans les centres affichant un taux de roulement d'au moins 20 %, 15 % comptaient de 101 à 500 employés. Moins de la moitié (42 %) possédaient de 5 à 20 employés (la taille de l'échantillon ne permettait pas de préciser les différences provinciales).

<sup>29</sup> Taux de roulement d'après les questions 20 et 22 du sondage auprès des établissements, calculé au moyen de la formule suivante : *Taux de roulement = nombre d'employés équivalents temps plein qui sont partis / (nombre d'employés équivalents temps plein qui sont partis + total des employés courants)*.

<sup>30</sup> Contact Centre Focus. *Customer first? No, the agents first!* [www.callcentre.co.uk](http://www.callcentre.co.uk), 2001.

Le sondage auprès des établissements révèle qu'au Canada, les postes d'agents et de cadres sont les plus vulnérables au roulement des employés. Lorsque les participants au sondage auprès des établissements ont été invités à énumérer les postes affichant le roulement le plus élevé, la majorité d'entre eux, quelle que soit la dimension du centre, ont déclaré que les postes d'agent affichaient le taux de roulement le plus élevé. Ce taux passe de 62 % dans les centres de 5 à 20 employés, à 83 % dans ceux de 101 à 500 employés. Il convient de souligner que 73 % des CCC canadiens participants ont précisé que leur personnel à temps plein demeure à leur emploi au moins deux ans.

« Un taux de roulement élevé a de mauvaises répercussions sur la perception de nos activités dans la collectivité, qui acquiert l'impression que ce n'est pas un lieu agréable pour travailler. C'est un problème important dans les petites villes. » Cadre d'un centre de contacts clientèle

Le deuxième groupe en importance à afficher un roulement élevé sont les cadres. Près de la moitié des répondants l'ont souligné.

La journée de travail type de l'agent d'un centre de contacts clientèle peut contribuer aux défis de rétention auxquels font face les organisations. L'agent d'un centre de contacts clientèle travaille souvent sept heures et demie par jour, ne prend que quelques pauses et demeure assis à son poste de travail. Les agents sont appelés à absorber une grande quantité d'information et de données tout en écoutant et en parlant au téléphone à diverses personnes. Le travail dans un CCC est intensif et axé sur les résultats. Le taux élevé de qualité exigé pour garantir le succès exige que les agents conservent une attitude tout aussi passionnée pour traiter le premier appel de la journée que le 100<sup>e</sup>. Qu'il effectue une vente au téléphone ou qu'il serve un client, l'agent relève un défi unique à chaque appel. Pour maintenir son taux de rendement et son désir de continuer à travailler dans ce type de milieu, l'agent a besoin d'un soutien constant.<sup>31</sup>

« Le roulement fait monter les frais de formation et de recrutement. Il nuit aussi au moral. Pour réduire le taux de roulement, au lieu d'attendre que les gens partent pour réaliser une entrevue, nous avons commencé à tenir des entrevues de rétention afin de déterminer ce que les employés aimeraient que nous fassions pour les inciter à rester. » Directeur des ressources humaines

## L'INTÉRÊT POUR LE MORAL ET LA MOTIVATION

La motivation des employés est une préoccupation courante dans les centres de contacts clientèle, et de nombreuses organisations tentent de régler des troubles de motivation en augmentant le salaire ou la commission des employés. À titre de motivateur à court terme, l'argent peut se révéler très efficace, mais ce n'est pas un motivateur durable, car il ne suscite pas un rendement prolongé. Les centres apprennent plutôt l'importance des communications, de l'habilitation, du perfectionnement et de la variété pour permettre aux individus de s'exprimer.<sup>32</sup>

<sup>31</sup> Contact Centre Focus. *Inject fun into the contact centre*. [www.callcentre.co.uk](http://www.callcentre.co.uk), 2001.

<sup>32</sup> Contact Centre Focus. *Customer first? No, the agents first!* [www.callcentre.co.uk](http://www.callcentre.co.uk), 2001.

De nombreux CCC font déjà appel aux qualités (soit une structure fondée sur les compétences) au sein de leur structure de gestion de la main-d'œuvre afin de les aider dans des tâches comme le recrutement, la sélection et les promotions. Cependant le recours à ces qualités dans d'autres processus, comme la gestion du perfectionnement et du rendement, garantit non seulement que les employés possèdent les compétences nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités, mais démontre le soutien de l'organisation pour l'individu. La reconnaissance du fait que chaque employé apporte des compétences et des capacités uniques à l'organisation est un élément essentiel pour fournir un milieu motivant pour les individus.<sup>33</sup>

### L'INTÉRÊT POUR LA FORMATION ET LE PERFECTIONNEMENT

Les recherches révèlent qu'une absence de formation continue, d'encadrement et de perfectionnement peut inciter les agents des centres de contacts clientèle à se sentir sous-évalués.<sup>34</sup> Le sondage Olsten a révélé qu'il existe une corrélation directe entre la quantité de formation et le taux de roulement d'une organisation. Les entreprises qui ont participé au sondage Olsten et qui offraient une formation minimale (trois jours ou moins) faisaient état d'un taux de roulement annuel moyen de 55 %. En comparaison, le taux de roulement des organisations dont la formation durait plus d'un mois chutait à 25 %.<sup>35</sup>

Les programmes de perfectionnement répartis sur plusieurs mois sont bénéfiques à la fois pour les agents et pour les employeurs. Non seulement les agents se sentent appréciés et sont motivés à offrir un bon rendement, mais la formation et le perfectionnement accroissent le potentiel de cheminement de carrière de l'agent et contribuent à sa rétention.<sup>36</sup> De plus, certains centres de contacts clientèle découvrent qu'en offrant aux agents l'occasion d'acquérir des compétences multiples, le rendement des agents au travail peut augmenter, car l'ennui découlant de tâches routinières s'atténue.<sup>37</sup>

### L'UTILISATION DE LA TECHNOLOGIE

Il existe déjà des technologies pour améliorer tant la qualité que la quantité des appels que les agents doivent traiter. Les tâches répétitives peuvent être automatisées, ce qui rend la journée de travail plus stimulante pour les agents et leur donne l'occasion de se concentrer sur un service à la clientèle à valeur ajoutée. Des recherches récentes menées par le Gartner Group, une organisation de recherche mondiale respectée axée sur les TI, ont permis de constater qu'une entreprise qui offre à ses agents un ordinateur intégré et multifonctionnel remarque une diminution de 20 % de son taux d'attrition chez les agents.<sup>38</sup>

---

<sup>33</sup> Ibid.

<sup>34</sup> Contact Centre Focus. *Inject fun into the contact centre*. [www.callcentre.co.uk](http://www.callcentre.co.uk), 2001.

<sup>35</sup> Gherardi, Linda. *The Impact of Technology on contact centre Training*. *Telemarketing and contact centre Solutions*. 1999.

<sup>36</sup> Contact Centre Focus. *Inject fun into the contact centre*. [www.callcentre.co.uk](http://www.callcentre.co.uk), 2001.

<sup>37</sup> Ibid.

<sup>38</sup> Contact centre Focus. *Maximizing Agent Productivity*. [www.callcentre.co.uk](http://www.callcentre.co.uk), 2001.

La technologie habilite et améliore le milieu des centres de contacts clientèle, mais elle n'élimine pas le besoin d'examiner de près ce qui motive les employés à rester. Tandis que la valeur stratégique des centres augmente, les frais d'acquisition, de formation et de paiement des agents augmentent aussi. Cette situation exerce des pressions et des exigences supplémentaires sur les employeurs des centres de contacts clientèle. Déjà axés sur les ventes, les objectifs des campagnes et les niveaux de service à la clientèle, ils font maintenant face à l'implantation de modifications radicales pour s'assurer que leurs équipes d'agents maximisent leur apport tout en demeurant intéressés à rester.

**Étude de cas :**

**Le succès de Capital One dans la réduction du taux de roulement des employés<sup>39</sup>**

Capital One, une organisation de services financiers, a découvert qu'en habilitant les opérateurs des centres de contacts clientèle et en les traitant comme des personnes, elle réduit non seulement le roulement du personnel, mais elle améliore également ses relations avec ses clients. Capital One est d'avis que la gestion efficace de son centre de contacts clientèle exige beaucoup plus que la prestation d'un lieu attrayant pour travailler. Elle pense qu'une telle gestion commence avec la structure fondamentale des équipes, et la manière dont celles-ci sont formées et intégrées au reste de l'entreprise.

L'une des méthodes qu'utilise Capital One pour favoriser un style de gestion plus positif est l'inclusion des aptitudes de travail d'équipe dans ses évaluations. Les associés ne sont pas seulement évalués selon leur rendement ou leur capacité de répondre à un client le plus rapidement possible, mais aussi selon l'appui de leurs collègues. Capital One est fière de pouvoir répondre aux appels des clients et de les satisfaire rapidement. Cependant, elle juge tout aussi important que les membres de son personnel se soutiennent les uns les autres, apprécient venir au travail et parler aux clients et, par conséquent, offrent un service d'excellente qualité aux clients. La méthode semble fonctionner. Le roulement du personnel de Capital One est d'environ 5 % par année, soit sensiblement moins que dans la moyenne des centres de contacts clientèle. Une autre raison de ce faible roulement est que Capital One recrute des employés qui correspondent à la culture de l'entreprise dès le départ. Elle est également d'avis que des TI astucieuses peuvent favoriser un milieu de travail encore plus intéressant et des processus de travail encore plus souples qui améliorent des normes déjà élevées de réactivité et de « résolution de problèmes ».

## **5.5 Le cheminement de carrière, les promotions et la certification**

Le cheminement de carrière se définit comme la séquence de postes qu'un employé est susceptible d'occuper. Ce type d'information est utile pour les employés, car il révèle en quoi chaque poste est relié aux autres et décrit les exigences nécessaires pour accéder à un autre poste. Bien que le cheminement de carrière soit généralement axé sur la mobilité verticale, il est de plus en plus courant d'observer des mutations latérales et des contributions à d'autres parties de l'organisation non reliées à une progression verticale dans la hiérarchie.

La présente rubrique contient un exposé des avantages et des inconvénients de la certification des employés des centres de contacts clientèle (il convient de souligner qu'un certificat offert par un établissement d'enseignement à la fin d'un programme ne correspond pas au type de certification

<sup>39</sup> Contact centre Focus. *The Human Touch*. [www.callcentre.co.uk](http://www.callcentre.co.uk), 2001.

décrit plus loin). La certification est une désignation professionnelle généralement accordée aux personnes qui ont acquis un certain degré d'expertise grâce à une formation en milieu scolaire ou à l'expérience professionnelle. Il n'existe aucune certification pour les employés des centres de contacts clientèle au Canada, et aucun programme de certification n'est offert par des établissements de formation au Canada, à l'exception des certifications reliées aux fonctions de soutien technique, comme la certification A+. <sup>40</sup>

La présente rubrique décrit d'abord la manière d'aborder la question du cheminement de carrière dans les CCC, puis traite du rôle de la certification pour les centres.

### 5.5.1 Le cheminement de carrière dans les centres de contacts clientèle

Conformément à diverses organisations d'industries variées, les CCC canadiens possèdent généralement une structure organisationnelle plutôt horizontale qui se compose :

- des agents,
- du personnel de supervision et de direction.

Comme le révèle la figure 5-8, le cheminement de carrière des agents peut être vertical ou horizontal. Une promotion à un poste de chef d'équipe, de superviseur ou de cadre signifie une ascension dans l'organisation. L'extension des tâches, par contre, consiste à modifier la portée du travail en accroissant les fonctions horizontales, c'est-à-dire en attribuant une plus grande diversité de fonctions à un même niveau de responsabilité. Par exemple, les agents peuvent commencer leur carrière en servant les clients résidentiels, puis passer au service à la clientèle commerciale. L'enrichissement des tâches consiste à accroître les responsabilités d'une fonction qui demeure généralement au même échelon.

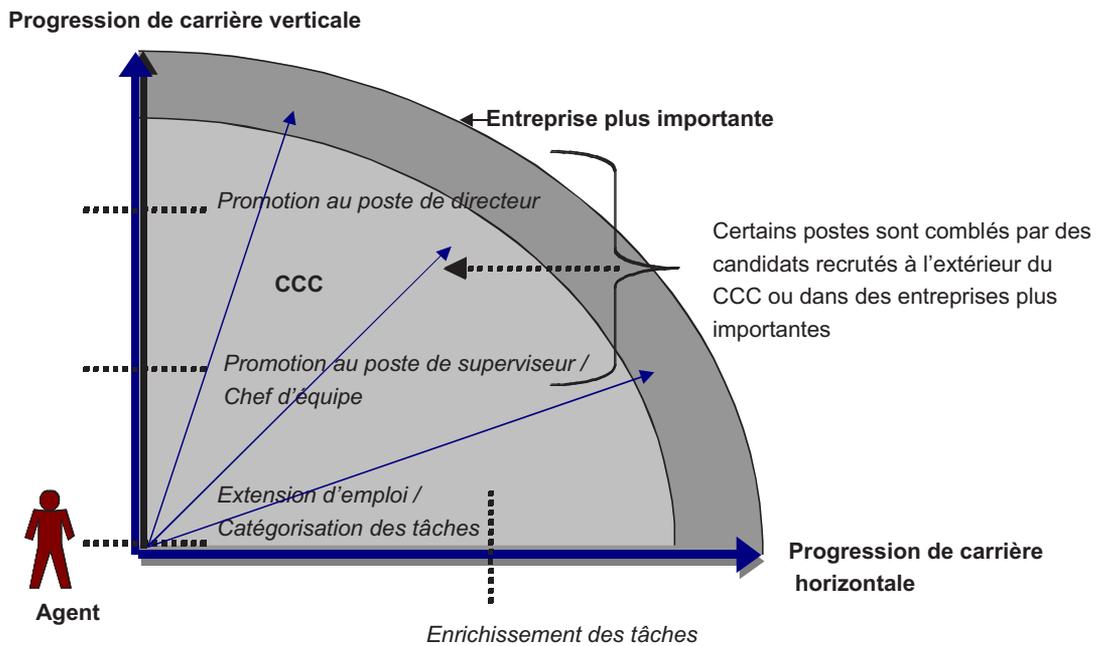
*« Dans notre organisation, la direction élabore des projets pour les agents, comme d'examiner les statistiques, la gestion des cas et diverses possibilités dans d'autres services pour leur permettre de développer de nouvelles habiletés. »* Directeur des ressources humaines

En raison de la structure organisationnelle horizontale des centres de contacts clientèle, le cheminement de carrière vertical des agents est limité, malgré les possibilités d'extension et d'enrichissement des tâches. Il n'existe pas assez de possibilités de promotion à des postes de supervision ou de direction pour les agents, même si les organisations évaluent généralement leurs agents pour combler des postes de superviseurs. Plusieurs employés interrogés ont exprimé leur volonté de quitter leur employeur pour occuper un poste de supervision ou de cadre dans un autre CCC. De nombreuses organisations tentent de contrer cette situation en offrant aux agents des possibilités d'extension et d'enrichissement des tâches, sous forme de projets spéciaux visant à acquérir de nouvelles compétences et de nouvelles aptitudes. Ces possibilités incluent des activités et des tâches reliées à des fonctions comme l'intégrité des données et le contrôle de la qualité, la planification de la main-d'œuvre, le soutien technique, les ressources humaines et la

<sup>40</sup> La certification A+ est un titre de compétence accepté par l'industrie, qui certifie la compétence des spécialistes des services informatiques, mais qui n'est pas propre au secteur des CCC.

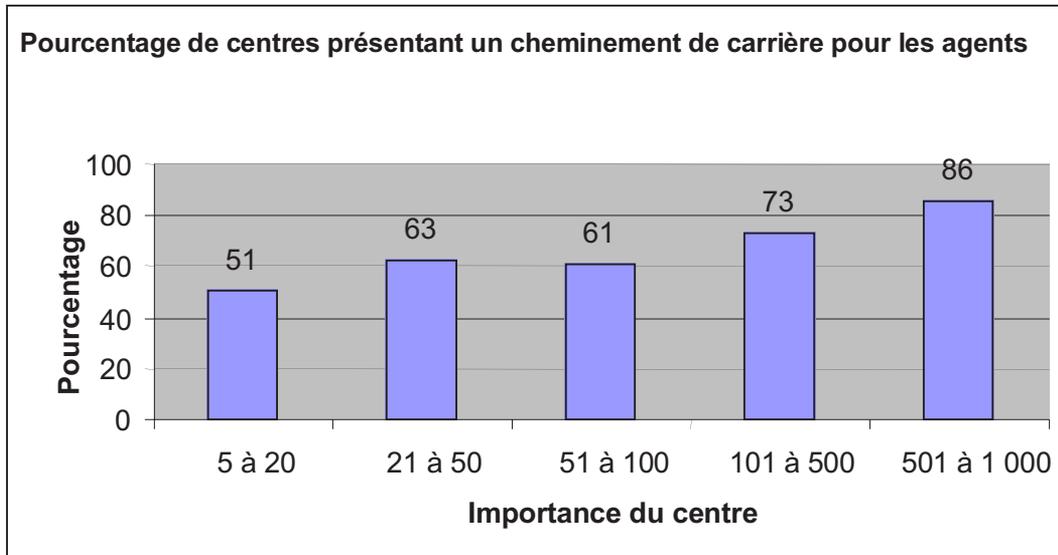
gestion des bases de données, ainsi que l'accès à de postes de chef de file sur une base rotatoire. Les possibilités d'échelonnement des tâches deviennent aussi plus fréquentes, c'est-à-dire que des agents qui servent des clients de moindre importance sont appelés à servir des clients plus rentables.

**Figure 5-8**  
**Le cheminement de carrière des agents**



Le sondage auprès des établissements indique que l'importance du CCC est proportionnelle à la conception détaillée d'un cheminement de carrière bien conçu pour les agents. Seulement 51 % des petits centres participant à l'étude ont indiqué disposer d'un tel cheminement de carrière, par rapport à 86 % des centres les plus importants.

**Figure 5-9**  
**Pourcentage de centres présentant un cheminement de carrière pour les agents**



La présente étude a également révélé que pour de nombreux employés, un cheminement de carrière inclut des promotions éventuelles dans les grandes organisations. En fait, pour certaines organisations, le centre de contacts clientèle représente un point d'entrée pour mener une carrière dans l'organisation, sans se limiter au centre. Les possibilités de promotion ne constituent pas une préoccupation pour ces organisations. Par conséquent, de nombreux employés qui travaillent dans des CCC perçoivent ce milieu comme un point de départ vers d'autres rôles ou d'autres postes dans l'organisation.

Les possibilités de progression de carrière dans une entreprise spécialisée dans le service à la clientèle, comme un impartiteur, sont plus limitées que dans une entreprise où le centre de contacts clientèle fait partie d'une organisation plus vaste. Il peut également exister un écart entre les rôles des agents, des chefs d'équipe, des superviseurs et des cadres, et la transition entre le poste d'agent et celui de chef d'équipe n'est pas nécessairement aussi simple qu'on pourrait l'imaginer. Les tâches quotidiennes effectuées par les cadres, par exemple, sont très différentes de celles exécutées par les superviseurs et les chefs d'équipe, et peu de méthodes sont instaurées pour relier ces rôles. Il peut être difficile d'acquérir les compétences et les connaissances nécessaires pour passer à un nouvel échelon. Si la présente étude a permis de découvrir que les CCC permettent aux agents d'assumer un rôle de chef de file sur une base rotatoire ou périodique, il n'a pas été fait mention de ce que les chefs d'équipe ou les superviseurs observent ou assument un poste de cadre.

### 5.5.2 Certifier ou ne pas certifier

La notion de certification est controversée dans le secteur des CCC canadiens. Il n'existe aucun programme de certification, même si la certification de l'industrie acquiert une certaine popularité aux États-Unis. Par exemple, le *Call Center Industry Advisory Council* (CIAC) des É.-U. a récemment élaboré un programme de certification à l'intention des cadres des centres de contacts clientèle. Le CIAC est à mettre au point des programmes de certification pour les autres groupes d'emploi du secteur, et il prévoit avoir parachevé ces normes d'ici la moitié de l'année 2002.

Tous ne s'entendent pas sur les bénéfices de la certification, et les avis sont partagés entre n'y voir aucune nécessité ou n'y associer aucune valeur et la considérer comme hautement bénéfique, surtout dans les petits centres dont le budget n'est pas suffisant pour qu'il soit possible d'offrir une formation au personnel entrant. Ceux qui voient la certification d'un œil favorable sont d'avis qu'elle permettra aux centres de contacts clientèle de favoriser des carrières selon des étapes définies, ce qui est considéré comme un enjeu dans le secteur. De même, la certification peut :

- améliorer le professionnalisme du secteur,
- contribuer à garantir que le travail dans un CCC soit considéré comme une carrière plutôt que comme un simple emploi,
- s'assurer que les personnes embauchées respectent une certaine norme d'excellence,
- garantir que les employés certifiés sont formés et compétents,
- améliorer le service à la clientèle parce que les employés sont plus compétents.

Les membres du secteur qui sont opposés à la certification pensent qu'il faut commencer par parvenir à un consensus sur les compétences nécessaires pour l'employé d'un centre de contacts clientèle. Souvent, ce groupe est également d'avis que la certification :

- ne règle pas les troubles liés au recrutement et à la rétention du personnel,
- est inutile parce que les conséquences associées à la transmission de la mauvaise information par les agents sont mineures,
- ne remplace pas la formation interne.<sup>41</sup>

Les cadres et les employés des CCC canadiens interrogés dans le cadre de la présente étude avaient des points de vue tout aussi diversifiés sur la certification, surtout en ce qui a trait aux agents. Bien qu'il soit admis que la certification assure un engagement pour une carrière au sein du secteur, ce qui constitue un important facteur de rétention, il est tout de même précisé que la certification des agents ne bénéficierait ni aux centres, ni aux agents. Dans certains cas, elle pourrait même compliquer les activités de recrutement, car le bassin de candidats diminuerait. D'autres ont précisé que les tâches exécutées par les agents ne sont pas assez complexes pour justifier une certification. Enfin, un agent certifié aurait tout de même besoin d'une formation à

---

<sup>41</sup> "Certifying Your Call Center Staff", *Call Center Magazine.com*, avril 2001.

l'embauche, et la certification ne constituerait donc pas une économie pour les centres de contacts clientèle.

Lorsqu'on les interrogeait au sujet de la certification d'autres postes au sein des CCC, les personnes interviewées dans le cadre de la présente étude ont affirmé que c'est un programme de certification destiné aux cadres des centres qui serait le plus précieux. Le perfectionnement professionnel et les possibilités de croissance pour les cadres étaient considérés comme des éléments importants, surtout en raison de l'augmentation du nombre de CCC et de l'évolution du milieu, qui s'associent pour accentuer la pression sur les cadres. De même, la certification du personnel de soutien technique était considérée comme utile.

## **5.6 Les conditions de travail**

La perception du public est puissante, et il faut beaucoup de temps pour la changer. Depuis que les centres de contacts clientèle ont été mis sur pied il y a de nombreuses années afin de servir les clients et de vendre des produits et services, les CCC en sont venus à être de plus en plus reconnus pour leur importance commerciale, leur perfectionnement technologique et leur personnel scolarisé. De plus, ils se sont généralement transformés en organisations offrant aux employés des salaires et des avantages concurrentiels et, surtout dans les centres de contacts clientèle internes, ils offrent des possibilités de carrière. Enfin, les centres offrent souvent des possibilités d'apprentissage et un milieu de travail soutenant.

La présente rubrique traite d'abord de la culture des CCC et des répercussions des heures d'exploitation prolongées, puis décrit l'aire de travail. Le chapitre se termine par un examen des centres syndiqués et du recours aux travailleurs virtuels dans les centres de contacts clientèle canadiens.

### **5.6.1 La culture des centres de contacts clientèle**

Lorsqu'on leur demandait la perception qu'avait le public du secteur des centres de contacts clientèle, les employés interrogés dans le cadre de la présente étude employaient des termes comme « chaufferie », « pas un vrai travail », « travail bas de gamme », « peu de prestige » et « télémarketing », pour n'en nommer que quelques-uns. Pourtant, lorsqu'on leur demandait si cette image influait sur leur décision de travailler dans un CCC, la majorité indiquait qu'elle avait peu d'influence. Néanmoins, pendant les entrevues, les employés ont souvent soulevé que l'image du secteur et de leur travail influençait leur satisfaction et leur fierté face à leur travail.

L'énergie et le bourdonnement du CCC étaient souvent cités par les personnes sondées comme l'aspect le plus valorisant de leur travail. Ce que les employés aiment du travail dans un centre de contacts clientèle, ce sont les gens, au téléphone ou au bureau. Parmi les facteurs qui détruisent l'atmosphère de travail, soulignons des règles inflexibles qui confinent les agents à leur poste et les soumettent à des quotas d'appels élevés, un niveau de rendement quantitatif et une surveillance fréquente des appels par les cadres. Selon une étude récente, plus de 50 % du

personnel des centres trouvaient le moral au travail faible, et 40 % étaient insatisfaits du soutien et de l'orientation des cadres.<sup>42</sup>

*« Être au fait des nouveaux changements; savoir tout ce qu'il y a à savoir; la pression de tout connaître est l'un des aspects les plus redoutables de mon travail. »*  
Agent d'un CCC

Même s'il n'existe aucune statistique sur la répartition des sexes entre les employés des CCC canadiens, des données isolées laissent croire que plus de femmes que d'hommes y occupent des postes. Cette observation corrobore la situation des CCC d'Europe, où 70 % des agents sont des femmes.<sup>43</sup> Les personnes interrogées dans le cadre de la présente étude indiquent toutefois que depuis dix ans, plus d'hommes sont embauchés dans les centres de contacts clientèle à titre d'agents. Toutefois, elles ajoutent que le nombre d'hommes a tendance à être plus élevé que celui de femmes dans des postes de gestion du soutien technique et des bases de données.

Les visites effectuées pour la présente étude démontrent que la majorité des agents sont relativement jeunes, c'est-à-dire entre 20 et 40 ans.

*« Notre centre de contacts clientèle est doté d'une salle de décompression, où les agents peuvent aller prendre une pause et se détendre après avoir traité avec un client difficile. »*  
Agent d'un CCC

Un poste d'agent peut être exigeant et difficile. La nature imprévisible du contact avec le client et l'obligation de réagir aux interactions et aux demandes forcent les agents à demeurer dans un état de disponibilité constant. De plus, les agents sont souvent tenus de respecter des quotas ou une disponibilité quotidienne pour les appels et d'accorder une certaine période à chaque appel. Ils sont surveillés, et leurs appels sont enregistrés. Le travail dans un CCC, interne ou externe, peut être stressant, car des objectifs de vente non respectés peuvent donner lieu à un renvoi.

Le maintien d'une culture de qualité est constamment démontré par divers modes de communications qui atteignent toute la main-d'œuvre. Ces modes de communications incluent les bulletins, les présentations visuelles, les courriels et les réunions. Les chefs de file efficaces conservent de multiples « postes d'écoute » et partagent chaque mois avec tous leurs employés les données sur les fluctuations de la satisfaction issues des commentaires des deux groupes de clients (internes et externes). Les principales organisations s'assurent que les agents ont un accès rapide et facile à l'information pertinente, ce qui inclut l'information sur des sujets comme les nouvelles législations, les périodes de pointe prévues pour les appels et les améliorations proposées à la technologie de l'information.<sup>44</sup>

La présente étude a démontré que de nombreux CCC canadiens mesurent la satisfaction des employés aussi souvent que la satisfaction de la clientèle. Ces sondages évaluent l'efficacité des cadres et révèlent les questions des employés. Ils accroissent les attentes des employés et, par

---

<sup>42</sup> Radclyffe Group LLC, <http://10.54.60.37/sector/publications/emerging/callcentthree.shtml>

<sup>43</sup> Belt and Richardson. *Work Opportunities for Women in the Information Society: contact centre Teleworking (WOWIS). Final Report to the Information Society Project*, Centre for Urban and Regional Development Studies, R.-U.

<sup>44</sup> PricewaterhouseCoopers. *Customer Care Centre Best Practices Summary*. 1999.

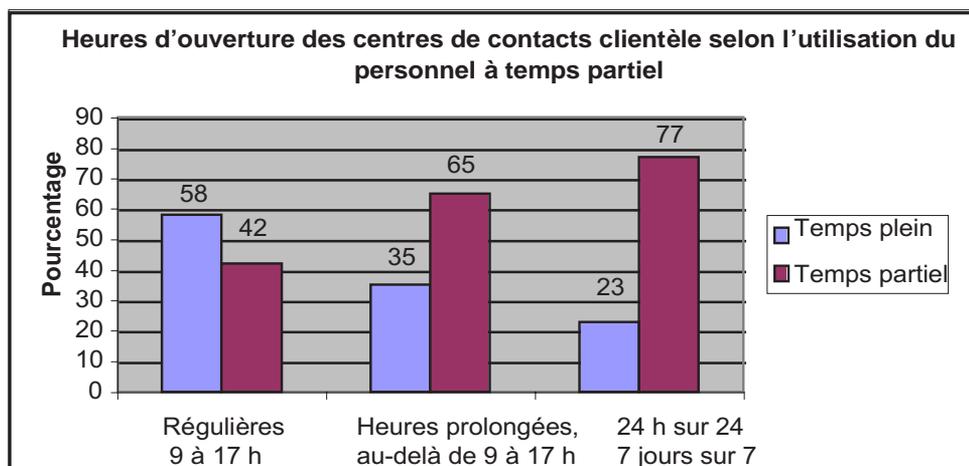
conséquent, il est important que des mesures en découlent. Les cadres des centres qui ont participé à la présente étude ont démontré un réel intérêt à corriger les problèmes soulevés dans les sondages sur la satisfaction des employés. Les principales organisations comparent leurs sondages annuels détaillés aux sondages hebdomadaires et mensuels pour garantir une amélioration continue.<sup>45</sup> Des équipes d'action sont immédiatement formées pour proposer des solutions aux problèmes dépistés par les sondages. La progression vers la résolution des problèmes fait également l'objet d'un suivi étroit et est expliquée à tous les travailleurs de première ligne au moins tous les mois.

### 5.6.2 Les heures de travail flexibles et des activités 24 heures par jour et 7 jours sur 7

L'un des avantages du travail dans un centre de contacts clientèle demeure la possibilité d'horaire flexible. Dans certains groupes de la population, il est souhaitable de travailler à temps partiel et d'obtenir des quarts à l'extérieur de la journée de travail type, entre 9 h et 17 h. Cette situation peut être idéale pour les étudiants qui travaillent pour payer leurs études et pour les mères qui veulent envoyer leurs enfants à l'école et les accueillir à leur retour à la maison en après-midi. Certains CCC ont découvert que leur recrutement est plus simple lorsqu'ils embauchent pour les quarts les moins désirables, comme la nuit ou la fin de semaine. Le personnel sait à quoi s'attendre lorsqu'il signe un contrat portant sur des quarts précis.

Vingt-cinq pour cent des centres ayant participé au sondage auprès des établissements exercent leurs activités de 9 h à 17 h. Cinquante et un pour cent servent les clients à l'extérieur de cette période, tandis que 23 % indiquent exercer leurs activités 24 heures par jour et 7 jours sur 7. Ainsi, plus des trois quarts des CCC canadiens sont exploités en dehors des heures d'ouverture normales.

Figure 5-10



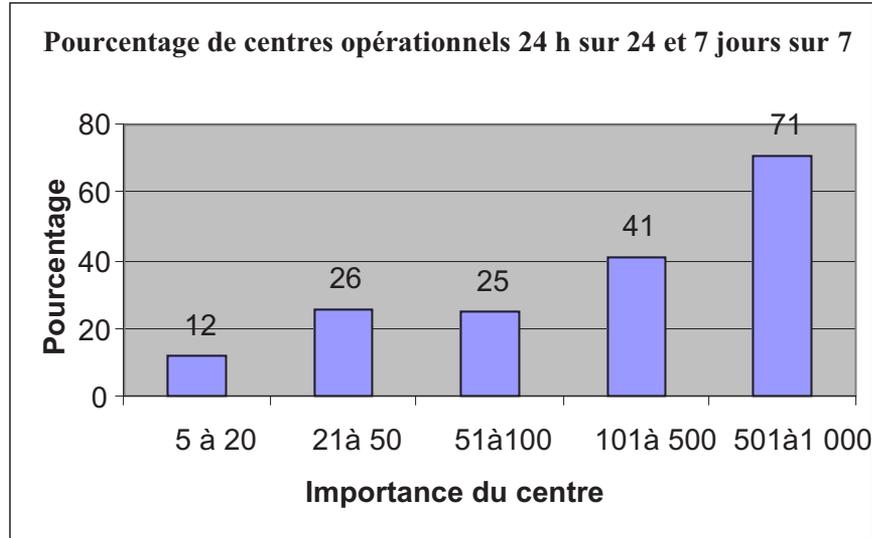
Source : PricewaterhouseCoopers 2001 Survey of Establishments

<sup>45</sup> PricewaterhouseCoopers. *Customer Care Centre Best Practices Summary*. 1999.

Comme prévu, les centres de contacts clientèle qui fonctionnent 24 heures par jour et 7 jours sur 7 ont tendance à disposer de plus de personnel à temps partiel que de personnel à temps plein. Le sondage auprès des établissements révèle que 35 % des employés appelés à travailler des heures prolongées étaient des employés à temps plein des CCC, par rapport à seulement 23 % des centres qui offrent un service 24 heures par jour et 7 jours sur 7.

Les centres qui fonctionnent 24 heures par jour et 7 jours sur 7 ont tendance à être de plus grande dimension. Le sondage auprès des établissements révèle que seulement 12 % de ces centres emploient de 5 à 20 employés.

Figure 5-11



Source : PricewaterhouseCoopers 2001 Survey of Establishments

Ce nombre augmente régulièrement pour atteindre 71 % dans les centres de plus de 500 employés. Il est beaucoup plus difficile pour les petits centres de fournir un service ininterrompu car, ils ne disposent pas nécessairement d'effectifs suffisants pour couvrir toute cette période ou assumer les coûts connexes, et ils ne reçoivent pas assez de demandes de la clientèle pour justifier une ouverture 24 heures par jour et 7 jours sur 7. Selon l'orientation actuelle, les centres de contacts clientèle devraient prolonger leurs heures d'exploitation pour répondre aux demandes des clients, mais il est également intéressant de constater que la plus forte croissance prévue dans les CCC se produira dans les centres de 20 à 50 employés. Ces deux orientations révèlent que nombreuses pressions sont exercées sur tous les CCC, et surtout sur les plus petits.

### 5.6.3 L'aire de travail des centres de contacts clientèle

En général, on pense que l'aire de travail de l'employé a des répercussions sur sa productivité, sa satisfaction et son rendement. Il est de pratique courante dans les principaux centres d'offrir un ameublement ergonomique, un espace de travail convenable, des postes de travail de pointe et une atmosphère favorisant l'excellence individuelle et en équipe.<sup>46</sup> La Fédération européenne de marketing direct (FEMD) avance qu'il est important de tenir compte de facteurs de santé et de sécurité comme l'acoustique, l'éclairage, les bruits blancs, la hauteur et le confort des chaises et des bureaux, la position de l'ordinateur, la température ambiante, la climatisation, les aires de repos et l'accès 24 heures par jour au moment de construire un centre de contacts clientèle.<sup>47</sup> Le dernier point est important pour les organisations qui envisagent ouvrir 24 heures par jour et 7 jours sur 7, soit sur-le-champ, soit plus tard.

La majorité des centres interrogés procurent à leurs employés des chaises et des bureaux adaptables, des repose-poignets, divers casques d'écoute, etc., pour promouvoir la santé et le bien-être du personnel dans un milieu qui exige un travail sédentaire. Les entrevues avec les CCC indiquent que les agents sont appelés à être à leur bureau plus de 80 % du temps.

Une aire de travail peut également favoriser une atmosphère affective efficace. L'un des principaux centres de contacts clientèle britanniques a construit son centre de l'intérieur vers l'extérieur, en commençant par les besoins et le confort des employés puis en poursuivant vers « l'extérieur », avec l'ajout des outils et des technologies nécessaires au travail.<sup>48</sup> De nombreuses organisations ont structuré leur aires ouvertes en quartiers, au moyen de formes, de couleurs et de frontières visuelles plutôt que de murs. Un centre novateur a créé des aires de pause cubiques où le personnel peut socialiser et « s'activer » avec des collègues à jouer au billard ou au football de table. Cette organisation possède également des aires en forme de dôme pour favoriser la contemplation.<sup>49</sup> Parmi les autres services fournis par de nombreux centres, soulignons les clubs de santé et les garderies, ainsi que les programmes de perfectionnement personnel et de réduction du stress. Ces programmes sont généralement offerts sur place, conjointement avec des coins repas de haute qualité utilisés par tout le monde, des hauts dirigeants aux stagiaires.<sup>50</sup>

Les centres de santé canadiens interrogés ont abordé le milieu de travail de manière similaire, en plaçant l'employé en première place. De nombreux centres visités disposent d'un éclairage convivial, de « quartiers » et d'aires pour se rassembler et se détendre, ainsi que de clubs de santé et de programmes de réduction du stress.

---

<sup>46</sup> PricewaterhouseCoopers. *Customer Care Centre Best Practices Summary*. 1999.

<sup>47</sup> Fédération européenne de marketing direct (FEMD). *Knowledge Centre on contact centres: Report on United Kingdom*. [www.eurocallcentre.com](http://www.eurocallcentre.com).

<sup>48</sup> Fédération européenne de marketing direct (FEMD). *Knowledge Centre on contact centres: Report on United Kingdom*. [www.eurocallcentre.com](http://www.eurocallcentre.com).

<sup>49</sup> *Business 2.0 – UK. Sitting Pretty: Office Environments*. [www.business2.co.uk](http://www.business2.co.uk).

<sup>50</sup> PricewaterhouseCoopers. *Customer Care Centre Best Practices Summary*. 1999.

#### 5.6.4 Les syndicats

Les syndicats représentent collectivement les points de vue des travailleurs en milieu de travail. Bien que le syndicat et la direction occupent des fonctions distinctes précisées par la loi dans les principales organisations chefs de file dotées de conventions collectives, ils fonctionnent comme une équipe intégrée pour respecter ensemble la mission et la vision de l'organisation, ses valeurs et principes directeurs, ses besoins de planification tactique et stratégique, sa philosophie d'exploitation et les principales mesures de succès dans les services à la clientèle.<sup>51</sup>

Dans l'ensemble, les CCC qui ont participé au sondage auprès des établissements tendent à être pourvus d'une main-d'œuvre non syndiquée. Parmi les centres sondés, 20 % ont déclaré être syndiqués. De ce nombre, 13 % sont entièrement syndiqués, et 7 % le sont partiellement. De plus, un plus grand pourcentage de centres internes est syndiqué (25 %) par rapport aux centres externes (12 %). Par ailleurs, les résultats du sondage indiquent que le plus grand pourcentage de centres syndiqués (entièrement ou partiellement) a plus de 500 employés. Seulement 17 % des centres de contacts clientèle syndiqués comptent de 5 à 20 employés.

De nombreux centres syndiqués interrogés ont affirmé avoir des relations généralement bonnes avec leurs syndicats. Les syndicats sont invités à la table des prises de décision. Les conflits tendent à porter sur les modifications à la composition et aux opérations de la main-d'œuvre, comme les travailleurs contractuels à temps partiel, sur l'horaire des quarts et l'ancienneté, ainsi que sur la catégorisation des nouveaux postes au sein du centre, comme les gestionnaires des bases de données et les autres rôles de soutien technique. Le syndicat et la direction travaillent généralement de concert à la création de politiques et de conventions collectives acceptables pour les deux parties. Ils forment souvent des comités conjoints pour traiter des problèmes, car les centres de contacts clientèle sont en évolution constante.

Les CCC syndiqués peuvent être forcés de consacrer plus de temps au recrutement et à la sélection des employés. La convention collective contient généralement un processus de recrutement interne avant qu'il soit possible de passer au recrutement externe. Bien que ces exigences puissent rallonger le délai de réaction du centre à tous les changements au sein du secteur, les syndicats aident tout de même les CCC dans leurs activités, au moment d'intégrer les employés au travail après un congé causé par une blessure ou un stress. Les syndicats offrent également aux employés un autre canal pour exprimer leurs préoccupations s'ils se sentent mal à l'aise de parler à leurs supérieurs. Un représentant syndical a précisé qu'un délégué syndical doit avoir l'esprit ouvert pour éviter de « dénoncer constamment ». Autrement, il peut exercer une influence néfaste sur le travail, le moral et l'ensemble de l'organisation.

---

<sup>51</sup> PricewaterhouseCoopers. *Customer Care Centre Best Practices Summary*. 1999.

Quelques centres de contacts clientèle syndiqués visités dans le cadre de la présente étude étaient considérés par les employés comme des lieux de travail très convoités. Pour bon nombre d'entre eux, les salaires et les avantages associés à un poste au sein du centre étaient beaucoup plus intéressants que ceux d'autres lieux d'emploi accessibles, compte tenu de leur scolarité et de leur zone géographique.

### **5.6.5 Les travailleurs virtuels**

Un travailleur virtuel (ou télétravailleur) est un individu qui travaille ailleurs qu'au bureau. De tels employés peuvent être géographiquement répartis. Le sondage auprès des établissements démontre que très peu de CCC canadiens font appel aux travailleurs virtuels. Quatre-vingt-douze (92 %) pour cent de tous les centres participant au sondage ont déclaré qu'aucun de leurs agents ne travaillait à domicile. Dans 5 % des centres, moins de 10 % des agents travaillaient à domicile, tandis que dans les 3 % restants, il y en avait moins de 50 %. De plus, aucun agent ne travaillait à domicile dans les CCC de plus de 500 employés.

Ces observations étayaient la documentation actuelle qui laisse supposer une certaine réticence de la part des organisations face à des employés qui travaillent à la maison. L'une des raisons invoquées par l'une des organisations interrogées dans le cadre de la présente étude, c'est l'impossibilité de contrôler les travailleurs à la maison. De plus, des centres de contacts clientèle ont cité les pertes financières comme raison de ne pas offrir le télétravail, et ont précisé que « l'analyse de rentabilité justifiant le recours aux travailleurs virtuels n'a pas encore été effectuée ».

La présente étude a permis de rencontrer plusieurs organisations qui avaient déjà tenté de faire appel à des travailleurs virtuels, mais qui y ont renoncé. Dans un CCC, les principales raisons de ce rejet étaient liées au coût du matériel, de la connectivité et de la table de file d'attente. D'après un autre centre qui disait appuyer le télétravail, les employés eux-mêmes avaient abandonné le projet parce qu'ils s'ennuyaient des interactions avec leurs collègues. Un autre centre encore citait le problème du moral des employés, qui l'a incité à abandonner le télétravail.

Bien que le télétravail ne soit pas populaire au Canada, il demeure toutefois une option éventuelle pour l'avenir de nombreuses organisations. La recherche de moyens de motiver et d'encourager les agents virtuels afin de garantir une attitude positive et plus d'efficacité s'impose. Étant donné la diminution constante des coûts reliés à la technologie, la promesse de nouvelles technologies ainsi que d'un développement et d'une habilitation supplémentaire des technologies existantes, le recours au travailleur virtuel pourrait être réenvisagé.

## 6.0 L'ÉDUCATION ET LA FORMATION

Les centres de contacts clientèle sont des points de contact importants pour les clients qui veulent faire des affaires. La capacité des agents de fournir la bonne information aux clients est un élément essentiel de rétention des clients. Des aptitudes de service à la clientèle supérieures sont donc essentielles au succès d'un CCC. Un service à la clientèle supérieur exige davantage que de savoir travailler avec les clients. Il exige la maîtrise des produits et services et une connaissance de l'utilisation de la technologie pour réussir à accéder à l'information et pour traiter au mieux les demandes des clients. De plus, un service à la clientèle supérieur exige que les agents s'adaptent à l'évolution de la technologie et des demandes des clients.

L'éducation et la formation nécessaires pour préparer les employés à leur rôle de service à la clientèle dans le secteur des CCC représentent un facteur important dans le succès de chaque centre. En fait, ce sont des éléments capitaux pour faire progresser le secteur.

Reflétant l'importance de disposer d'employés aptes et compétents, les programmes disponibles au sein du secteur des centres de contacts clientèle varient entre les diplômes et les certificats officiels attribués par des collèges et les programmes de formation offerts dans les centres mêmes. Peu de secteurs de compétences ne sont pas appariés à une formation reliée aux postes plus traditionnels des CCC.

Dans le présent chapitre, le système d'éducation et de formation qui soutient le secteur des CCC canadiens est exposé.

### ***6.1 L'apprentissage dans le secteur des centres de contacts clientèle***

Les individus apprennent ou acquièrent des compétences et des connaissances de diverses manières dans le secteur des CCC. Les programmes d'éducation, la formation donnée par les centres mêmes et les possibilités de perfectionnement offrent tous aux employés ou aux employés potentiels une fourchette de compétences qui appuient une carrière dans le secteur. Le tableau suivant présente un aperçu des trois méthodes d'apprentissage utilisées dans les centres de contacts clientèle. Chacune de ces méthodes est détaillée plus loin dans le présent chapitre.

**Tableau 6-1**  
**Les méthodes d'apprentissage**

Type d'apprentissage	Description
Programmes d'éducation officiels	L'éducation met l'accent sur une méthode d'apprentissage rigoureuse mais vaste et ouverte. De plus, les programmes d'éducation officiels enseignent des ensembles de compétences précis qui peuvent être appliqués directement au milieu des centres de contacts clientèle. Cette méthode d'apprentissage est offerte dans des établissements d'éducation et donne lieu à l'attribution d'un diplôme ou d'un certificat.
Formation donnée par les centres de contacts clientèle	La formation permet d'apprendre aux employés à effectuer des tâches précises et définies. Elle est axée sur un objectif d'apprentissage précis associé aux compétences et aux connaissances que les employés doivent posséder pour effectuer leur travail. En général, cette méthode d'apprentissage est offerte à l'interne ou impartie à un établissement d'éducation par le CCC. Selon les pratiques du centre, elle peut donner lieu à l'attribution d'une attestation de réussite.
Possibilités de perfectionnement	Le perfectionnement désigne une série de possibilités données à l'employé d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences afin de se préparer à des promotions ou à des modifications du travail au sein du centre. Chaque centre offre cette méthode d'apprentissage au moyen de cours à l'interne ou de formation en milieu de travail.

## 6.2 Les programmes d'éducation officiels

Il existe plus de trente établissements qui offrent des programmes d'éducation visant le secteur des centres de contacts clientèle. Ces programmes, dirigés par des collèges, des universités et des établissements de formation privés, sont offerts partout au pays, mais ils sont surtout concentrés en Ontario, au Manitoba et au Québec.

Bien que la majorité des programmes d'éducation officiels offerts au Canada visent des postes d'agents débutants, plusieurs programmes ciblent d'autres catégories d'emploi, y compris des postes de supervision et de gestion ou de soutien technique.

Au pays, les programmes diffèrent sous plusieurs aspects, mais ils partagent tout de même des similarités clés :

- La durée des programmes pour devenir agents de CCC varie de quelques jours à un an. La plupart de ceux qui sont destinés aux agents sont d'une durée de trois à quatre mois et visent à fournir les compétences de base pour travailler dans un centre de contacts clientèle, comme les communications avec les clients, la présentation de la technologie utilisée dans le secteur, les téléventes, les protocoles téléphoniques, etc.
- Les programmes de gestion des CCC tendent à être plus longs que ceux destinés aux agents. Bon nombre durent plus d'un an et visent à fournir les compétences et les connaissances requises pour gérer la main-d'œuvre d'un centre, telles que les communications et l'encadrement, l'assurance de la qualité, la gestion du rendement, la gestion des ressources, etc. Cependant, des programmes plus courts tiennent

compte des étudiants qui travaillent, en offrant une formation de deux jours par mois pendant six mois, par exemple.

- Les stages sont monnaie courante pour bien des programmes. La réussite du stage est souvent obligatoire pour terminer le programme. Les stages donnent non seulement à l'étudiant la possibilité de mettre ses compétences et connaissances acquises en pratique, mais ils lui permettent aussi de mieux comprendre le milieu des CCC.
- Au pays, les gouvernements fédéral ou provinciaux subventionnent les frais de scolarité à de nombreux programmes de centres de contacts clientèle. Liés à des programmes de recyclage gouvernementaux, les étudiants peuvent, selon le programme, recevoir une subvention partielle ou complète pour y assister. Des renseignements supplémentaires sur le taux de subvention de chaque programme sont exposés plus loin dans le présent chapitre.

Une liste des établissements d'éducation qui offrent des programmes d'éducation officiels au secteur des centres de contacts clientèle et une brève description de chaque programme figurent à l'annexe D.

### **6.2.1 Le respect des besoins de connaissances et de compétences dans le secteur des centres de contacts clientèle**

Les programmes d'éducation officiels sont conçus pour aborder les principales compétences et connaissances exigées dans le secteur des CCC. La majorité des programmes reliés aux centres de contacts clientèle offerts au pays ont été élaborés pour répondre aux demandes de formation des centres du secteur privé ou des gouvernements.

Les établissements d'éducation au pays respectent des processus similaires pour élaborer le contenu des programmes reliés aux CCC. Grâce à des ateliers ou à des groupes de discussion tenus avec des représentants de l'industrie, les établissements d'éducation repèrent les obligations de travail, les principales tâches et les compétences, connaissances et aptitudes nécessaires pour exécuter ces tâches. L'information permet de déterminer les objectifs d'apprentissage et les modules du programme.

Une collaboration continue entre les établissements d'éducation et les entreprises qu'ils desservent constitue un élément essentiel pour garantir que les programmes d'éducation demeurent non seulement pertinents pour les besoins du secteur mais aussi qu'ils respectent l'évolution des compétences et des connaissances nécessaires dans le secteur des centres de contacts clientèle. Pour parvenir à une telle collaboration, les établissements d'éducation forment des comités consultatifs composés de représentants du secteur des CCC.

Les comités consultatifs sont formés par un établissement d'éducation en vue d'examiner et d'approuver le programme relié au CCC, afin de garantir que celui-ci procure les bonnes

expériences d'apprentissage aux étudiants. En outre, le comité consultatif permet de repérer l'actualisation de la formation requise et d'examiner les modifications au programme. Une interaction continue entre les établissements d'éducation et les centres s'impose pour garantir que le contenu du programme continue de correspondre à la réalité du marché du travail. Il est d'usage que les établissements de formation révisent leurs programmes régulièrement. Le recours à des sondages et à une consultation des employeurs et des anciens étudiants permet de déterminer si les programmes reliés aux CCC continuent de respecter les besoins des étudiants et du secteur.

Au Québec et au Nouveau-Brunswick, où le même programme est offert dans de nombreux établissements, un ou deux établissements de formation chefs de file sont généralement responsables d'élaborer le programme, y compris les recherches initiales et les consultations avec le secteur des CCC. Ces établissements assument également la responsabilité de consulter le comité consultatif s'il en existe un et d'obtenir les approbations en cas de modifications. Les programmes sont approuvés par le ministère de l'Éducation et ne peuvent faire l'objet de modifications substantielles sans consultation et approbation.

Pour l'instant, les programmes d'éducation officiels offerts au pays sont conçus pour trois types d'employés du secteur des centres de contacts clientèle : les agents, les superviseurs et les cadres, et les spécialistes du soutien technique. La rubrique suivante détaille chacun des programmes de formation.

### LA FORMATION DES AGENTS

La majorité des programmes de formation offerts visent les agents débutants des CCC. Ils sont disponibles dans des établissements de formation de presque toutes les provinces. Leur principal objectif consiste à procurer aux étudiants les compétences, les connaissances et les aptitudes de base nécessaires pour travailler dans le secteur des CCC. Les programmes cherchent à permettre aux étudiants de comprendre le secteur des CCC et de connaître à la fois les milieux de contacts internes et de contacts externes. Même si les programmes destinés aux futurs agents varient selon la province et l'établissement, les objectifs d'apprentissage, les principales compétences et les principales connaissances abordés sont relativement semblables. Parmi les principales compétences et connaissances enseignées, soulignons :

**Tableau 6-2**  
**Connaissances et compétences enseignées aux agents**

Cours	Exemple de connaissances et de compétences enseignées
Milieu des centres de contacts clientèle	Aperçu du milieu des CCC, brochette d'activités des CCC (contacts internes, contacts externes, service de dépannage, facturation, commandes, etc.), terminologie des CCC.
Communications	Communications orales et aptitudes d'écriture de base, aptitudes d'écoute et pour poser des questions, communications par courriel.

Cours	Exemple de connaissances et de compétences enseignées
Service à la clientèle	Rôle du service à la clientèle dans le CCC, techniques de service à la clientèle, traitement de clients et de situations difficiles, stratégies pour appliquer les techniques à divers scénarios.
Téléphonie	Principes de communications par téléphone, journal, suivi et surveillance des appels.
Télévente	Principes de télémarketing et de télévente, repérage des besoins des clients, techniques de vente efficaces.
Dynamique d'équipe	Rôles et responsabilités de l'équipe, effet de la dynamique de l'équipe sur l'efficacité au travail, instauration d'un milieu d'équipe positif.
Système et technologie	Usage d'Internet et du courriel, aperçu des applications informatiques pour les CCC (voix, données, sans fil).

Les sujets couverts sont relativement généraux pour que les étudiants puissent travailler dans n'importe quel centre. Par exemple, les cours sur les systèmes et la technologie visent à fournir aux étudiants des connaissances de base sur l'utilisation d'un ordinateur et de divers logiciels d'usage courant comme un traitement de texte, des tableurs, des bases de données et le courriel. Les étudiants apprennent aussi à utiliser Internet et à naviguer rapidement et facilement d'un programme à l'autre afin d'accéder à l'information dont ils ont besoin pour aider un client. Ces programmes officiels sont fondés sur l'hypothèse que chaque centre de contacts clientèle offre une formation plus axée sur ses propres produits et technologies aux nouveaux embauchés.

Un aspect essentiel des programmes de formation demeure la possibilité pour les étudiants de mettre leurs apprentissages en pratique dans un milieu de CCC. Cet objectif est atteint de deux façons. La plupart des établissements de formation sont dotés d'un laboratoire pourvu de téléphones et d'ordinateurs, dans lesquels les étudiants peuvent effectuer des simulations. Les laboratoires servent aussi parfois de CCC fonctionnel. Certains établissements de formation acceptent de petits contrats de la part de diverses organisations, comme des organismes sans but lucratif pour mener une campagne de collecte de fonds. Ainsi, les étudiants ont l'occasion d'acquérir une expérience de travail précieuse.

Outre une expérience en laboratoire, la plupart des programmes de formation comportent un stage ou un internat grâce auquel les étudiants travaillent dans un centre pendant une période donnée (jusqu'à 16 semaines dans certains établissements d'éducation). En général, ce stage n'est pas rémunéré, mais il permet aux étudiants d'acquérir une expérience pratique précieuse et d'établir des contacts au sein du secteur. Dans bien des cas, à la fin de leurs études, les étudiants sont embauchés par l'organisation dans laquelle ils ont suivi leur stage.

### LA FORMATION DES CADRES ET DES SUPERVISEURS

De nombreux établissements de formation au pays offrent aussi des programmes visant les postes de cadres et de superviseurs au sein des centres de contacts clientèle. Ces programmes ciblent souvent les personnes qui travaillent déjà dans un CCC ou qui possèdent une expérience du secteur. Dans plusieurs programmes, les étudiants doivent occuper ou bientôt occuper un poste de cadre ou de superviseur pour être admissibles au programme.

Des programmes de gestion et de supervision reliés aux CCC sont offerts dans tout le pays, mais le contenu et le type de programme varient sensiblement d'un établissement à l'autre. Les programmes donnés par les établissements de formation privés sont de courte durée. Il s'agit souvent de séminaires de quelques jours. Ceux offerts par les collèges ou les universités sont plus longs, de deux mois à un an, environ. Certains de ces programmes sont donnés à temps partiel pour permettre aux étudiants de continuer à travailler. Quelques établissements de formation offrent également l'enseignement à distance ou la formation sur le Web pour offrir plus de flexibilité aux étudiants.

Le contenu de chaque programme dépend de la durée du programme. La plupart des programmes traitent des compétences de base pour le secteur des CCC (un peu comme dans les cours aux agents), mais des cours supplémentaires procurent les principales compétences et connaissances de gestion. Le tableau suivant contient des exemples de tels cours et des principales connaissances et compétences enseignées.

**Tableau 6-3**  
**Connaissances et compétences enseignées aux cadres**

<b>Cours</b>	<b>Exemple de connaissances et de compétences enseignées</b>
Comptabilité	Aptitudes de comptabilité de base, mathématiques des finances.
Gestion des ressources	Mode d'exécution des évaluations du rendement, planification du travail et préparation des horaires, gestion du trafic multimédia, établissement des normes de travail, élaboration de programmes d'assurance de la qualité, y compris dans les milieux multimédias, contrôle des niveaux de service.
Encadrement et gestion d'équipe	Techniques pour motiver les employés, principes d'encadrement et de mentorat, moyens d'écouter les employés, compréhension de son propre style de direction.
Conception de centre de contacts clientèle	Structure d'un centre de contacts clientèle, création d'un milieu productif dans un CCC, choix des installations et du matériel, considérations ergonomiques.
Formation	Conception et prestation de formation, élaboration de projets de formation.
Système et technologie	Technologies téléphoniques, bases du réseautage, Internet et courriel, applications informatiques des CCC.

À l'instar du programme relié aux agents des CCC, les programmes reliés à la gestion des centres de contacts clientèle sont axés sur l'application pratique des compétences et des aptitudes par du travail dans des CCC. Bien des programmes reliés à la gestion des CCC sont offerts à des personnes qui travaillent déjà dans un centre. Ainsi, les étudiants sont en mesure d'appliquer leurs connaissances et leurs compétences conjointement avec leur apprentissage.

#### **LA FORMATION DES SPÉCIALISTES DU SOUTIEN TECHNIQUE**

Même si la technologie constitue un élément essentiel du centre de contacts clientèle, très peu de programmes visent les spécialistes du soutien technique ou les techniciens des centres. Les programmes offerts qui s'intéressent aux paramètres des CCC préparent les étudiants à offrir un soutien technique et une expertise de dépannage.

Tout comme dans les autres programmes, le contenu varie d'un établissement à l'autre. Parmi les sujets traités, soulignons :

**Tableau 6-4**  
**Connaissances et compétences enseignées au personnel de soutien technique**

Cours	Exemple de connaissances et de compétences enseignées
Systèmes et technologies informatiques	Applications informatiques des centres de contacts clientèle, installation et dépannage des installations, matériel et architecture d'ordinateur, A+.
Technologie des centres de contacts clientèle	Technologie des télécommunications, technologies d'Internet et des intraréseaux, systèmes de serveurs vocaux.
Administration des systèmes	Communications des données, bases des réseaux et des LAN, réseaux d'ordinateur et d'exploitation.
Milieu des centres de contacts clientèle	Aperçu du milieu des centres de contacts clientèle, fourchette d'activités des CCC (contacts entrants, contacts sortants, service de dépannage, commandes, etc.), terminologie des CCC.

Ces programmes sont pratiques et donnent aux étudiants de nombreuses occasions d'exercer les compétences acquises en classe. Les établissements disposent souvent d'un laboratoire généralement bien pourvu des systèmes susceptibles d'être utilisés dans un CCC. La technologie utilisée dans le secteur des CCC, tout comme dans les autres secteurs, évolue rapidement. Il peut être coûteux et fastidieux pour les établissements d'éducation de se tenir à jour dans cette évolution. Les établissements tentent de trouver un juste équilibre dans la prestation d'une formation sur les technologies de pointe, mais de toute évidence, les centres de contacts clientèle ne sont pas tous dotés de ces technologies. L'accès à une vaste gamme de technologies (récentes et plus anciennes) s'impose donc.

### **LES PROGRAMMES PERSONNALISÉS**

En plus de leurs programmes établis, de nombreux établissements de formation offrent aussi une formation personnalisée aux CCC du secteur privé. Ces programmes sont conçus conjointement avec le centre afin de fournir des connaissances et des compétences précises aux employés. Le recours à des programmes personnalisés est bénéfique tant au centre qu'à l'établissement d'éducation. Le CCC peut tirer profit des connaissances et de l'expérience de l'établissement d'éducation tout en permettant à celui-ci de générer des profits supplémentaires. En outre, par l'impartition aux établissements d'éducation, il se peut que les centres de contacts clientèle n'aient plus besoin d'investir autant dans leur infrastructure de formation en milieu de travail, ce qui libère des ressources pour d'autres activités d'importance.

### **LE RECOURS À LA TECHNOLOGIE POUR SOUTENIR L'APPRENTISSAGE**

L'enseignement à distance désigne la prestation de cours qui n'obligent pas l'étudiant à être présent au même endroit que le professeur. Autrement dit, ce mode d'enseignement est conçu pour permettre aux étudiants de participer à des cours même s'ils ne se trouvent pas dans la même zone géographique que le lieu du cours. Par le passé, l'enseignement à distance se

traduisait par des études par correspondance sur support papier. L'enseignement à distance et la formation sur le Web ont beaucoup progressé depuis dix ans. De nos jours, les technologies audio, vidéo et informatiques représentent des modes de prestation courants.

L'intégration de solutions d'enseignement virtuel et de formation plus traditionnelle donnée par un professeur devient plus courante dans de nombreux secteurs. L'enseignement virtuel, bien qu'il ne soit pas fréquent dans l'éducation reliée aux centres de contacts clientèle, est offert à quelques endroits.

En Ontario, par exemple, plusieurs collèges font appel à la technologie de la formation sur le Web pour offrir plus de flexibilité et de commodité à leurs étudiants. En combinant les conférences traditionnelles en classe avec des modules de formation offerts en ligne, les étudiants profitent non seulement des avantages d'une interaction personnelle avec les professeurs, mais ils ont également la possibilité d'apprendre à leur rythme, en conservant souvent leur emploi.

Les sites Web des classes sont utilisés pour afficher les devoirs, les examens en ligne et les structures des rapports. Les étudiants expédient leurs devoirs par courriel à leur professeur afin d'obtenir leur note. En outre, ils sont souvent invités à utiliser les outils de recherche pour les aider dans leurs devoirs.

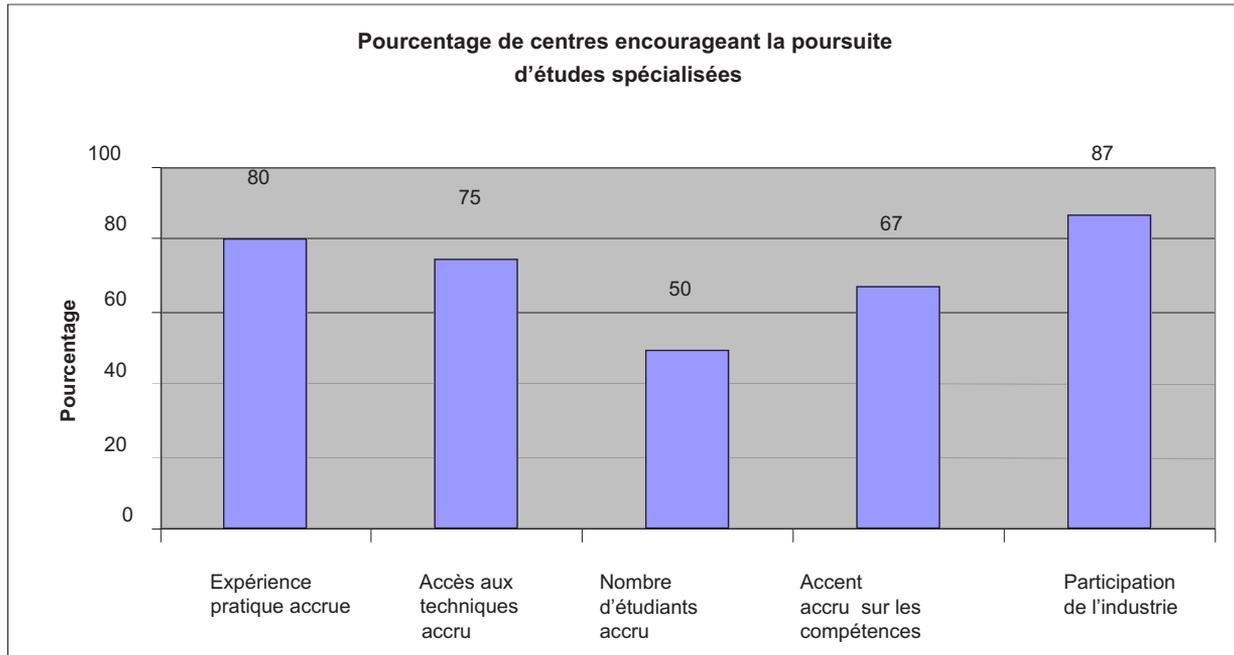
Dans l'apprentissage relié aux centres de contacts clientèle, l'apprentissage en ligne des applications informatiques est beaucoup plus courant que le recours aux sites Web d'une classe. Le recours aux laboratoires informatiques permet aux établissements d'éducation ou de formation d'offrir un enseignement pratique sur l'usage, l'installation et le dépannage de diverses applications informatiques utilisées dans les CCC. Cette démarche permet aux étudiants d'utiliser une méthode pratique qui présente une vision réaliste de ce à quoi il faut s'attendre lorsqu'on travaille dans un centre de contacts clientèle.

### **6.2.2 Le défi de l'inscription**

Même si une grande importance est accordée à l'apprentissage dans le secteur des CCC, les établissements d'éducation éprouvent de la difficulté à attirer assez d'étudiants pour combler leurs places. Ces dernières années, de nombreux programmes au pays ont dû annuler ou réduire le nombre de cours offerts en raison du faible taux d'inscription.

Les réponses au sondage auprès des établissements ont permis de repérer quelques façons d'améliorer les programmes d'éducation en place (conformément au diagramme ci-dessous), mais les entrevues avec des cadres et des étudiants n'étaient pas l'assertion selon laquelle le contenu du cours est responsable du faible taux d'inscription. En fait, le taux de placement des diplômés des programmes reliés aux centres de contacts clientèle est plutôt élevé, et dépasse même les 90 % dans certains cas.

Figure 6-1



Quelques autres facteurs nuisent plutôt à l'inscription à ces programmes d'éducation.

- L'image du secteur des centres de contacts clientèle :** Le secteur des CCC est tourmenté par son passé. Pour bien des gens, il est synonyme de télémarketing et non de service à la clientèle. Les pas de géant franchis par le secteur des CCC depuis dix ans demeurent largement inconnus du grand public. Par conséquent, les étudiants n'envisagent pas le secteur dans leur choix de carrière. De toute évidence, la modification de ces perceptions erronées du secteur représente une étape importante pour s'assurer d'un marché du travail suffisant pour accueillir la future croissance du secteur.
- Les pratiques d'embauche habituelles :** Dans leurs efforts pour embaucher assez d'employés, de nombreux centres n'exigent pas des candidats qu'ils terminent un programme de formation ou d'éducation avant leur embauche. Si cette pratique règle les problèmes d'embauche à court terme, elle a des conséquences néfastes à plus long terme. Les CCC ont dû mettre au point des formations initiales complexes pour leurs nouveaux employés (expliquées sous la prochaine rubrique) afin de s'assurer qu'ils possèdent des compétences et des connaissances suffisantes pour interagir efficacement avec les clients. Ce faisant, les centres de contacts clientèle consacrent leurs ressources limitées à des formations sur des compétences de base qui pourraient être acquises dans un

établissement d'éducation ou de formation. Le « message » ainsi transmis au marché du travail est qu'il n'est pas nécessaire de posséder une éducation officielle pour travailler dans le secteur des CCC. Par conséquent, les établissements réussissent mal à promouvoir des programmes d'éducation ou de formation que les employeurs ne jugent pas essentiels à l'embauche. Le nombre de diplômés compétents s'en trouve réduit, ce qui oblige les employeurs à embaucher des personnes qui n'ont pas passé par les programmes d'éducation officiels.

Les réponses au sondage auprès des établissements révèlent une augmentation des activités de recrutement d'ici un à trois ans. Les centres de contacts clientèle prévoient accroître leur main-d'œuvre dans les métiers suivants :

- agents (66 % des réponses),
- postes de cadres ou de superviseurs (35 % des réponses),
- soutien technique (34 % des réponses),
- intégrité des données et assurance de la qualité (32 % des réponses).

Étant donné ce taux de recrutement prévu, il est capital que le secteur commence à s'intéresser à la question du faible taux d'inscription aux programmes d'éducation reliés aux centres de contacts clientèle. Si aucune mesure n'est prise, le secteur continuera de consacrer des ressources précieuses à la prestation de compétences de base aux nouveaux employés plutôt qu'à d'autres activités de formation clés, sur les produits, les systèmes ou les processus propres à chaque centre, par exemple.

### **6.3 L'investissement dans la formation**

La formation est une fonction importante d'un centre de contacts clientèle. C'est pourquoi le secteur des CCC a engagé des dépenses substantielles en formation. Bien plus de 80 % des centres qui ont répondu au sondage auprès des établissements indiquent qu'ils possèdent des programmes de formation en milieu de travail. Ce type de formation peut prendre diverses formes, y compris le jumelage, les séminaires donnés par des conférenciers externes, la participation d'employés à des programmes de formation externe et la formation assistée par ordinateur.

Les réponses au sondage auprès des établissements révèlent que les modes de formation les plus courants sont :

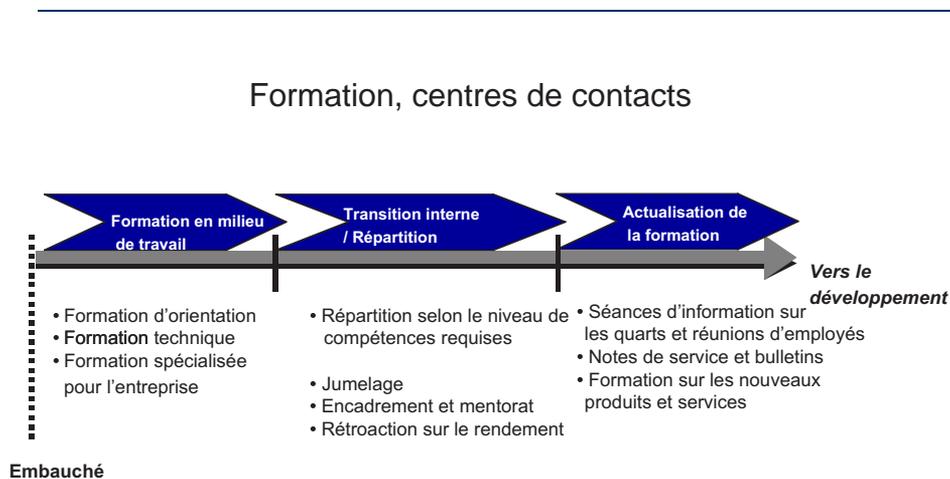
- les programmes de formation en milieu de travail (85 % des répondants),
- le jumelage (50 % des répondants),
- la formation assistée par ordinateur (25 % des répondants).

Les centres consacrent beaucoup de temps et d'énergie à la formation sur les compétences de base. La formation d'orientation donnée aux nouveaux employés, par exemple, dure plus de deux

semaines dans plus de 75 % des centres qui ont participé au sondage auprès des établissements. Environ la moitié des répondants consacrent quatre semaines à la formation des nouveaux agents. En effet, il est normal que les CCC veuillent bien outiller leurs nouveaux employés pour qu'ils interagissent avec les clients.

Cependant, les centres de contacts clientèle ne se limitent pas à la formation des nouveaux employés. La majorité des centres (88 %) ont déclaré évaluer les besoins de formation personnels de leurs employés. Les programmes de formation des CCC comportent une formation continue ou d'appoint donnée au personnel, au besoin. La formation offerte par les centres peut se diviser en trois éléments : la formation en milieu de travail, la transition interne et l'actualisation de la formation.

Figure 6-2



## LA FORMATION EN MILIEU DE TRAVAIL

S'il existe des programmes de formation partout au pays pour préparer les étudiants à travailler dans le secteur des CCC, ceux-ci ne produisent pas assez de diplômés pour répondre aux demandes de main-d'œuvre actuelles. Par conséquent, la majorité des agents n'ont pas été formés avant leur embauche. C'est pourquoi de nombreux centres ont élaboré leurs propres programmes de formation afin de fournir aux employés les compétences dont ils ont besoin pour effectuer leur travail avec efficacité. Dans la plupart des organisations, la plus grande partie de la formation est donnée avant que l'agent ne commence à traiter avec les clients, et la réussite de la formation constitue généralement une condition d'embauche.

La formation initiale des agents vise à familiariser les employés à l'organisation et à ses produits et services tout en fournissant des connaissances propres à l'entreprise. Le contenu de la formation varie selon les organisations, mais il se divise habituellement en trois éléments : la formation d'orientation, la formation spécialisée pour l'entreprise et la formation technique. Ces éléments sont décrits ci-dessous.

- **la formation d'orientation** : La formation initiale commence souvent par une certaine forme d'orientation, afin de familiariser les employés à l'organisation, aux politiques et procédures d'emploi et aux avantages sociaux. Ces séances incluent souvent une formation approfondie sur le fonctionnement de l'ensemble de l'organisation, afin que les travailleurs de première ligne aient une meilleure vue d'ensemble.<sup>1</sup> Dans les organisations chefs de file, les hauts dirigeants participent aux séances d'orientation et de formation, qu'ils dirigent souvent.
- **la formation spécialisée pour l'entreprise** : Règle générale, la formation initiale comporte un élément axé sur l'entreprise, afin de familiariser les employés aux détails des produits et services de l'organisation et au rôle du centre de contacts clientèle.
- **la formation technique** : Les nouveaux employés reçoivent aussi une formation sur les technologies et systèmes en usage dans le centre de contacts clientèle. Cette étape de la formation vise à familiariser les employés aux bases de données, aux applications et à l'infrastructure technique du centre de contacts clientèle. Dans certaines organisations, un fournisseur de techniques fournit cette formation à l'externe.

Les résultats du sondage auprès des établissements indique que la formation initiale offerte dans les centres de contacts internes tend à être plus longue

« Le secteur engage des fonds substantiels dans la formation. Pourtant, la plus grande partie de cette formation est axée sur des compétences de base semblables à celles offertes par les établissements d'éducation et de formation. S'ils tiraient profit de la formation offerte par les établissements d'éducation, les centres de contacts clientèle pourraient se concentrer sur d'autres types de formation, comme celle qui vise les chefs d'équipe et les superviseurs. » Cadre d'un centre de contacts clientèle

---

<sup>1</sup> Federal Consortium Benchmark Study Report. *Putting Customers First – Serving the American Public: Best Practices in Telephone Service*. 1995.

que celle offerte dans les centres de contacts externes. Cinquante-deux pour cent des centres de contacts internes ont fait état d'une formation de plus de quatre semaines pour leurs nouveaux employés, tandis que seulement 27 % des centres de contacts externes faisaient de même. Le tiers des centres de contacts externes ont déclaré que les nouveaux agents recevaient une formation de moins d'une semaine.

### LA FORMATION DES CADRES ET DES SUPERVISEURS

Le développement de compétences de supervision et de gestion est important pour la main-d'œuvre d'un centre de contacts clientèle bien géré. Les compétences non techniques, comme les communications et l'entregent, l'encadrement et les aptitudes de chef de file, et les compétences techniques comme la planification de la main-d'œuvre et des effectifs, l'assurance et le contrôle de la qualité, ne représentent que quelques-unes des compétences essentielles que doivent posséder les superviseurs et les cadres.

Certains CCC fournissent une formation préparatoire aux nouveaux chefs d'équipe et superviseurs, mais la plupart des centres manquent de temps et de ressources. En raison du temps et de l'argent nécessaires pour élaborer et offrir une formation d'orientation, souvent, les centres ne sont pas en mesure de former les chefs d'équipe ou les superviseurs.

Le défi de la formation aux superviseurs n'est pas unique aux CCC du Canada. Selon des études de cas menées au Royaume-Uni, en Irlande et aux Pays-Bas pour le *Society Project Office* de la Commission européenne, la formation aux superviseurs n'est pas courante. Quatre des neuf entreprises qui ont participé aux études de cas n'offraient aucune formation à leurs chefs d'équipe ou à leurs superviseurs. Les principales raisons invoquées pour expliquer cette absence de formation étaient la croissance rapide du secteur et le surcroît de travail.<sup>2</sup>

Une lacune semble exister en matière de formation et de perfectionnement des chefs d'équipe et des superviseurs des CCC, mais le perfectionnement des cadres semble davantage mis en évidence. Les centres de contacts clientèle tirent profit des programmes normalisés offerts par les établissements d'éducation et de formation ou impartissent l'élaboration de programmes personnalisés en vue de former leurs cadres. Étant donné le peu de cadres dans les centres, la formation en milieu de travail est minime. Dans certains cas, lorsqu'un centre ne compte pas assez de cadres pour justifier les frais d'élaboration d'un programme destiné aux cadres, une alliance est formée avec quelques autres centres de la région pour payer le programme de formation personnalisé. Dans de tels cas, le programme de formation est élaboré de manière à respecter les besoins de tous les centres participants. Il existe plusieurs exemples de partenariats entre les établissements d'éducation et les centres de contacts clientèle afin de mettre sur pied des programmes de formation offerts aux cadres des CCC. En Ontario, par exemple, un collège a travaillé avec plusieurs centres pour offrir un programme de gestion des CCC. Ce programme existe depuis trois ans.

---

<sup>2</sup> Belt, V. et coll. *Work Opportunities for Women in the Information Society: Call Centre Teleworking*. Final Report to the Information Society Project Office of the European Commission. Commission européenne, Bruxelles.

Même si les organisations offrent une formation en gestion à leur personnel, à l'interne ou par l'entremise d'un fournisseur externe, certains chercheurs sont d'avis que les cadres des centres de contacts clientèle manquent de certaines compétences pour effectuer leur travail avec efficacité. Ces compétences incluent la compréhension des aspects financiers et techniques du CCC, ainsi que des aptitudes de gestion de la main-d'œuvre et des individus. Ils pensent qu'une meilleure éducation pourrait favoriser la réduction du roulement de personnel et aider les centres à offrir un meilleur service à leurs clients, ce qui représenterait des profits accrus pour les organisations.<sup>3</sup> Bien que les entrevues menées pour les besoins de la présente étude appuient ces recherches, selon le sondage auprès des établissements, par contre, 53 % des CCC sont d'avis que leur main-d'œuvre en place respecte les compétences de gestion ou de supervision dans une large mesure, et 41 % déclarent qu'elle les respecte dans une certaine mesure. Ces résultats peuvent indiquer une légère lacune des compétences pour l'instant, qui risque de s'accroître au fil du temps à mesure que le secteur prend de l'expansion.

### LA TRANSITION INTERNE

Les centres de contacts clientèle offrent souvent une formation de transition aux employés. Ce type de formation est axé sur la prestation des nouvelles compétences importantes aux nouveaux employés. Il contribue à garantir que les employés ne sont pas submergés par leurs nouveaux rôles et leurs nouvelles responsabilités et qu'ils acquièrent de nouvelles compétences et connaissances à un rythme contrôlable. Cette transition peut adopter de nombreuses formes, y compris :

- **le jumelage** : Mode de formation pendant lequel un nouvel employé est jumelé à un employé d'expérience pour expérimenter le travail qu'il sera appelé à faire. Dans certains centres, le jumelage fait partie de la formation initiale.
- **l'encadrement et le mentorat** : Méthode de gestion en milieu de travail grâce à laquelle l'employé a l'occasion d'apprendre de manière individualisée auprès d'employés plus expérimentés. Ce type de formation peut être officiel ou officieux.
- **la rétroaction sur le rendement** : Système d'examen et d'évaluation périodiques du rendement d'un individu. La rétroaction tend à être plus fréquente au départ, afin de garantir que le rendement de l'individu respecte les attentes et les normes. Elle devient moins fréquente et plus axée sur l'amélioration continue à mesure que le nouvel employé gagne de l'expérience au travail.

D'après le sondage auprès des établissements, 44 % des CCC participants ont déclaré envoyer leurs employés chez les clients afin de mieux comprendre leurs besoins et leurs produits. Principalement utilisée par les impartiteurs, cette méthode constitue un aspect important de la formation des agents afin de les familiariser avec les produits et services de l'organisation du client et de leur permettre de mieux servir la clientèle.

---

<sup>3</sup> Customer Interface Magazine Online Version, *Back to School*, septembre 1999.

Les centres de contacts clientèle utilisent souvent une combinaison de modes de formation pour offrir les principales compétences et connaissances à leurs employés. Par exemple, un employé recevra une formation initiale et une formation en milieu de travail de la part d'un moniteur ou d'un mentor pendant une courte période, puis il retournera en formation pendant une semaine pour acquérir des compétences supplémentaires. La surveillance et l'évaluation périodiques permettent au centre de contacts clientèle de déterminer si un encadrement ou une formation supplémentaire s'impose.

À mesure qu'ils deviennent plus aptes et plus compétents auprès des clients, les agents sont transférés à des rôles de gestion plus complexe de la relation avec la clientèle.

Certaines organisations possèdent une structure officielle pour transférer les agents. Au moyen d'une méthode graduée, le travail est segmenté selon le type de demande des clients et l'échelon de compétences et de connaissances nécessaire pour y répondre. Les agents sont appelés à répondre selon leur échelon de compétence, et ils passent d'un échelon à l'autre selon le type de clients. Par exemple, les meilleurs clients sont acheminés aux meilleurs agents. Cette méthode exige une technologie fondée sur les compétences pour garantir que tous les appels sont acheminés à des agents possédant les compétences et les connaissances pertinentes pour traiter les demandes des clients.

### **L'ACTUALISATION DE LA FORMATION**

Outre la formation initiale et la transition interne, de nombreux centres de contacts clientèle procurent également une actualisation de la formation à leurs employés. Cette actualisation vise à fournir aux employés l'information sur les nouveaux produits et services de même que sur les nouvelles politiques et marches à suivre. Elle est essentielle pour permettre aux agents de demeurer au fait de toutes les modifications aux produits, aux services et aux méthodes. L'actualisation de la formation sert également à offrir aux employés une formation non technique, sur la gestion du stress et le traitement des clients difficiles, par exemple.

Une formation supplémentaire est également fournie aux employés, au besoin. Dans bien des organisations, les chefs d'équipe, les superviseurs et le personnel de l'assurance de la qualité surveillent un certain nombre d'appels ou de contacts toutes les semaines. La surveillance permet de garantir la qualité et de repérer les besoins de formation individuels. De plus, l'information colligée est utilisée pour actualiser la formation des employés. Les centres de contacts clientèle peuvent utiliser divers mécanismes pour procéder à cette actualisation, y compris les séances d'information sur les quarts de travail, les réunions d'employés, les bulletins ou les notes de service et, dans certains cas, la formation sur le Web, assistée par ordinateur ou en classe.

Même si les cadres des CCC conviennent de la valeur de la formation continue, il est difficile d'équilibrer les besoins de formation avec ceux de faire répondre le personnel aux clients. Les cadres peuvent trouver difficile de libérer le personnel pendant une période prolongée afin de leur permettre de suivre une formation. En outre, dans les centres où le taux de roulement est élevé, les efforts de formation sont axés sur la formation d'orientation. Par conséquent, les

formateurs ont de la difficulté à trouver le temps et les ressources pour fournir une formation continue. L'équilibre entre les besoins de l'entreprise et les besoins de formation exige une nouvelle méthode de planification de la main-d'œuvre, qui inclurait les heures formation dans l'horaire de travail.

Les entreprises chefs de file adoptent une philosophie de formation continue. Des heures de formation sont attribuées à chaque travailleur de première ligne (entre 90 et 150 heures par année) et sont prises en compte dans les prévisions de demandes d'appels et de préparation d'horaire au moins un an à l'avance.<sup>4</sup>

Le fait de revoir le mode de prestation de la formation peut également réduire le fardeau d'équilibrer les besoins de formation aux besoins de l'entreprise. Une accessibilité croissante rendue possible par la transmission de la formation dans les postes de travail et par l'enseignement virtuel, soit la formation assistée par ordinateur, la formation sur le Web, etc., contribuera à gagner le temps et à épargner l'argent jusqu'alors consacrés aux déplacements et à la prestation du cours. De plus, les outils d'enseignement virtuel peuvent être personnalisés pour correspondre à des besoins de formation précis, ce qui permet aux employés de régler l'allure de leur apprentissage, et ils sont plus faciles à intégrer aux obligations de travail. Cependant, les coûts associés à la création de solutions d'enseignement virtuel peuvent être inabornables pour de nombreux centres de contacts clientèle. La décision d'adopter ces solutions dépend de divers éléments : le type de matériel de formation, le volume de personnel à former, le fait que tout le personnel a besoin ou non de recevoir la formation au même moment, le fait que l'information est susceptible de demeurer pertinente pendant un certain temps, etc.

#### **La formation juste à temps sur le Web**

De plus en plus d'entreprises font appel aux intraréseaux et à Internet pour offrir de la formation à leur personnel. Elles affichent de l'information sur les produits et des conseils de vente dans leur intraréseau afin de permettre aux employés de disposer de l'information dont ils ont besoin au bout de leurs doigts. Cependant, certaines organisations ne se limitent pas à ce type d'affichage. Quelques-unes des solutions les plus novatrices et quelques-uns des produits offerts sur le marché sont décrits ci-dessous :

- Certaines organisations affichent l'information dans leur intraréseau sous forme de cours vidéos en ligne. Chaque vidéo est suivie d'un questionnaire interactif que l'employé remplit. Les résultats du questionnaire sont ensuite transmis au superviseur de l'agent.
- D'autres centres de contacts clientèle utilisent des logiciels spécialisés pour construire des modules de formation sur le Web. Le logiciel permet au superviseur qui repère une erreur dans le traitement d'un appel par l'agent de créer en quelques minutes un module de formation à l'intention de cet agent. Au lieu de recevoir une explication écrite de son erreur, l'agent reçoit une brève démonstration vidéo de ce qu'il aurait dû faire. L'explication hors champ de la correction donnée par le superviseur est transmise par téléphone. Il est également possible d'incorporer des documents numérisés dans les modules de formation afin de montrer aux agents la documentation que leurs clients ont reçue. Des écrans d'application et un enregistrement des appels surveillés peuvent également être conservés pour donner des exemples de la manière de traiter ou non un appel.

<sup>4</sup> Federal Benchmarking Consortium. *Serving the American Public: Best Practices in Resolving Customer Complaints*. 1996.

- Des logiciels sur le marché peuvent servir à produire des modules officiels de formation interactive. Chaque module de formation inclut de l'information conceptuelle présentée sous forme textuelle et graphique, suivie d'un scénario automatisé dont l'agent peut se servir pour s'exercer et recevoir une rétroaction corrective. Le logiciel peut être jumelé au logiciel de surveillance de la qualité, pour que les superviseurs puissent transmettre les modules de formation pertinents aux postes de travail des agents lorsqu'ils repèrent une lacune de formation. Le logiciel est également conçu pour s'intégrer au système DAA du centre de contacts clientèle, par la surveillance du volume d'appels et l'envoi des modules pertinents aux postes de travail des agents en période creuse, afin de permettre aux agents de se consacrer alors à la formation.<sup>5</sup>

## 6.4 Les partenariats avec le gouvernement et le secteur privé

L'élaboration de partenariats au sein du secteur des centres de contacts clientèle exige du temps et des efforts de la part des établissements d'éducation, des gouvernements et des centres, mais les avantages potentiels sont beaucoup plus importants que les frais qui y sont associés.

Les établissements d'éducation conviennent que les partenariats sont essentiels pour garantir que les programmes d'éducation et de formation procurent des possibilités d'apprentissage pertinentes au secteur. Il existe plusieurs partenariats dans le secteur des CCC. Les plus répandus sont démontrés par la participation des cadres des centres de contacts clientèle à la conception et à l'élaboration des programmes. Cependant, il existe bien d'autres exemples de partenariats bénéfiques pour le secteur des CCC.

L'acquisition de la gamme de technologies informatiques existante est coûteuse pour un établissement d'éducation. Cependant, l'absence de technologie constitue un grave obstacle à la prestation des compétences nécessaires pour travailler dans un centre de contacts clientèle. Des partenariats avec des fournisseurs de matériel du secteur des CCC contribuent à alléger les fardeaux des coûts et procurent aux étudiants des installations de laboratoire réalistes dans lesquelles ils peuvent apprendre. Un établissement d'éducation ontarien, par exemple, possède un grand laboratoire pourvu de matériel entièrement donné par ses partenaires.

Les partenariats peuvent aussi soutenir l'application des connaissances et des compétences acquises par les étudiants. Les stages ou Internet sont des éléments fréquents des programmes d'éducation ou de formation du secteur des CCC. Le recours aux partenariats pour trouver des stages représente un moyen précieux grâce auquel un établissement d'éducation peut soutenir la transition de ses étudiants du milieu scolaire au milieu du travail.

Les partenariats permettent aussi aux étudiants de se décrocher un emploi. Les établissements d'éducation et de formation peuvent s'associer aux centres de contacts clientèle afin d'aider leurs étudiants à trouver un emploi après la fin du programme. Il existe plusieurs exemples de ce recours novateur aux partenariats. Par exemple, au Manitoba, un établissement de formation a conclu une entente avec deux centres de contacts clientèle de la province. Ces deux

---

<sup>5</sup> "Web-Based Formation: Technology May Differ, but Approach is Similar". *Call Center Management Review*. Juillet 2001.

établissements ont chacun convenu d'embaucher au moins 25 % des diplômés. Ce type de partenariat aide les établissements de formation à vendre leur programme à des étudiants potentiels. Parallèlement, les étudiants sont plus intéressés à investir le temps et l'argent nécessaires pour terminer leur formation s'ils sont presque assurés d'un emploi après l'obtention de leur diplôme. Un autre exemple de partenariat s'observe en Ontario. Un collège communautaire ontarien travaille à la fois avec les secteurs de l'industrie et les ministères gouvernementaux à élaborer des programmes d'éducation spécialisés. Les secteurs orienteront les candidats vers le programme de formation, et le collège enverra les étudiants dans ces secteurs pendant leur semestre de stage. L'objectif est que les étudiants se trouvent un poste dans ces secteurs après la fin de leurs études. Jusqu'à présent, le collège a formé un conseil consultatif du secteur financier afin de mettre au point un programme financier professionnel. Un autre collège travaille activement avec d'autres secteurs pour élaborer d'autres programmes spécialisés.

#### **LE GOUVERNEMENT APPUIE L'ÉDUCATION RELIÉE AUX CENTRES DE CONTACTS CLIENTÈLE**

Divers échelons du gouvernement subventionnent les programmes reliés aux centres de contacts clientèle. La subvention des frais de scolarité ou de l'élaboration des programmes contribue à maintenir les programmes abordables pour les étudiants et, par conséquent, elle appuie l'inscription aux programmes d'éducation reliés aux CCC. Les gouvernements subventionnent aussi les frais de scolarité par leurs programmes d'assurance-emploi ou d'aide sociale qui prévoient le paiement de la totalité ou d'une partie des frais de scolarité. Au Québec et au Nouveau-Brunswick, par exemple, le gouvernement approuve les programmes d'éducation du CCC, détermine le nombre de places et subventionne souvent le programme pour maintenir les frais de scolarité assez faibles.

Le taux de soutien et la disponibilité des subventions varient selon les provinces. La présente rubrique détaille les divers programmes de soutien gouvernementaux au pays.

À l'Île-du-Prince-Édouard, le coût du programme varie d'une année à l'autre, selon le programme précis offert. La majorité des étudiants inscrits reçoivent des prestations d'assurance-emploi. Développement des ressources humaines Canada (DRHC) paiera jusqu'à 75 % des frais de scolarité de ces étudiants.

En Nouvelle-Écosse, un seul programme vise le secteur des centres de contacts clientèle. Le coût de ce programme de gestion des CCC d'une durée d'un an est de 1 950 \$, sans compter le coût des livres. Les étudiants inscrits à ce programme peuvent être admissibles à une subvention de DRHC qui paiera les frais de scolarité.

Au Nouveau-Brunswick, deux programmes reliés au secteur des CCC sont offerts : *Contact Centre Skills* et *Contact Centre Administration*. Le gouvernement provincial accorde une subvention partielle pour ces programmes. Il subventionne le programme *Contact Centre Skills*. Le coût de ce programme s'élève donc à environ 700 \$. La majorité des étudiants de ce programme reçoivent des prestations d'assurance-emploi et, dans de nombreux cas, DRHC

couvre les frais connexes. Le coût du programme *Contact Centre Administration* est sensiblement plus élevé, car c'est un programme collégial de deux ans. Les frais de scolarité totaux s'élèvent à 4 800 \$. Les étudiants inscrits à ce programme sont admissibles aux prêts.

Au Québec, les programmes pour devenir agent d'un centre de contacts clientèle sont entièrement subventionnés par Emploi-Québec. Ce ministère gouvernemental commercialise le programme auprès de ses clients, y oriente des étudiants et paie les frais de scolarité et les livres. L'étudiant n'a pas de frais à verser pour suivre le cours. Cependant, le programme n'est pas ouvert au grand public. Il est plutôt offert aux personnes qui reçoivent des prestations d'assurance-emploi ou d'assurance sociale, qui ont été en congé de maternité ou en congé parental au cours des trois à cinq années précédentes ou qui n'ont aucun revenu. Emploi- Québec ne subventionne pas les autres programmes offerts dans la province, comme le cours sur la gestion des CCC. En général, les étudiants ou les employeurs assument les coûts de ces programmes.

En Ontario, les programmes sont partiellement subventionnés par le gouvernement. Le coût des divers programmes offerts dans la province varie d'un établissement à l'autre, mais peut osciller entre 1 000 \$ et 5 000 \$. D'ordinaire, le coût du programme varie selon la durée, c'est-à-dire que les programmes les plus longs tendent à coûter plus cher que les plus courts. Les frais de scolarité aux divers programmes ne sont payés en entier par le gouvernement que si les étudiants reçoivent des prestations d'assurance-emploi ou d'assurance sociale. Les frais de scolarité pour les cours de gestion des centres de contacts clientèle sont assumés par les employeurs ou les étudiants eux-mêmes.

Au Manitoba, une partie de la formation est partiellement subventionnée par le gouvernement. Le coût de la formation varie selon les établissements mais oscille en moyenne entre 2 500 \$ et 3 000 \$ par étudiant pour un programme d'agent débutant. La majorité des étudiants reçoivent une subvention qui couvre les frais de formation. Cette subvention peut être attribuée par l'entremise de prêts étudiants ou de prestations d'assurance-emploi. La *Manitoba Customer Contact Association*, par l'entremise de partenariats avec le ministère de l'Éducation et de la Formation professionnelle du gouvernement provincial, peut également subventionner la formation.

En Saskatchewan, un seul établissement d'éducation offre un programme de formation pour les futurs agents des centres de contacts clientèle. Ce programme de sept semaines est entièrement subventionné par le gouvernement. L'étudiant n'a pas de frais à payer.

En Alberta, le gouvernement ne subventionne pas la formation. Deux programmes destinés aux futurs agents des centres de contacts clientèle sont offerts dans la province, soit le *Contact Centre Career Program* et le *Professional Customer Relation Certificate*. Les frais de scolarité pour ces programmes sont de 2 000 \$ et juste sous la barre des 3 500 \$, respectivement.

En Colombie-Britannique, la formation est partiellement subventionnée par le gouvernement. Par conséquent, le coût du programme Citation (programme pour les futurs agents de centres de

contacts clientèle) pour l'étudiant est de 1 325 \$, et de 8 000 \$ pour le professionnel du soutien technique. Les étudiants peuvent faire des demandes de prêts pour couvrir leurs frais de scolarité. Une série d'ateliers est également offerte, mais le gouvernement ne la finance pas. Deux cours sont offerts dans cette série : la formation de l'agent et la formation du superviseur. Ils coûtent 795 \$ et 610 \$, respectivement. L'employeur assume souvent les frais de scolarité à ces cours.

#### **6.4.1 L'analyse des lacunes en matière d'éducation et de formation**

Il existe quelques lacunes en matière de formation pour les divers métiers reliés aux centres de contacts clientèle. La formation des agents est bien couverte dans les CCC, tant dans les établissements de formation qu'en milieu de travail. La formation de personnes qui aimeraient devenir cadres ou qui viennent d'accepter un poste de cadre est offerte dans certains établissements du pays. Cependant, seulement quelques-uns de ces programmes sont axés sur les cadres en place et leur permettent de combiner les études à leur travail. En général, il n'existe pas de formation en milieu de travail pour les cadres.

Il existe quelques possibilités de formation pour les superviseurs et les chefs d'équipe. Comme il a été expliqué au chapitre 5, le rôle du superviseur est important pour le centre de contacts clientèle, du point de vue de la rétention et du perfectionnement des agents ainsi que de la prestation d'un service à la clientèle supérieur. Ce peu de formation constitue une lacune.

La formation destinée au personnel de soutien technique est offerte dans plusieurs établissements d'éducation, mais pas dans toutes les provinces. La formation sur les tâches techniques les plus récentes, comme la préparation des horaires, tend à être offerte par des vendeurs de logiciels au moment de l'achat et, tout compte fait, elle n'est pas offerte dans les établissements d'éducation. En l'absence d'une formation en milieu de travail, le perfectionnement et le recrutement de candidats au soutien technique représentent un défi en milieu de travail pour les centres de certaines régions du pays.

Les deux principaux catalyseurs de changement dans le secteur des CCC sont les besoins des clients et l'évolution de la technologie. Le tableau 6-5 ci-dessous expose la manière dont ces tendances influent sur les besoins en effectifs et sur les besoins d'éducation et de formation du secteur.

Tableau 6-5

**Les effets des orientations commerciales et technologiques des centres de contacts clientèle sur les effectifs et sur l'éducation et la formation**

<b>Caractéristiques</b>	<b>Futur centre de contacts clientèle</b>	<b>Effets sur les effectifs</b>	<b>Effets sur l'éducation et la formation</b>
<b>Objectif principal</b>	Gestion des relations	La technologie soutiendra les agents dans l'accès à l'information propre au client. Nécessitera une plus grande capacité technique de la part des agents, des cadres et des superviseurs, ainsi que du personnel de soutien technique.	Plus d'accent sur la CRM. Plus grande disponibilité des cours reliés aux technologies visant les agents, les cadres et les superviseurs et le personnel de soutien technique. Peut inclure des cours d'appoint, des cours continus et un plus grand usage des démarches de type atelier ou séminaire.
<b>Principal avantage</b>	Génération de revenus, rétention de la clientèle	Modification au rôle des agents, qui deviennent des travailleurs du savoir. Augmentation des exigences relatives aux connaissances propres aux produits et services de l'industrie. Plus d'accent sur les aptitudes de vente.	Plus d'accent sur les aptitudes de vente et les tâches multiples dans les cours pour que les agents apprennent à mieux utiliser leur temps et les données disponibles. Plus d'accent sur la connaissance de l'entreprise dans les programmes de formation en milieu de travail.
<b>Canaux multiples</b>	Canaux multiples	Nouveaux métiers techniques, aptitudes techniques plus vastes requises des agents. Développement d'un ensemble de compétences plus complexe de la part des agents.	Puisque les technologies traitent les demandes les plus simples des clients, les questions et les demandes plus spécialisées en provenance de divers secteurs augmentent. Les établissements d'enseignement doivent en tenir compte lorsqu'ils élaborent la formation pour les agents et le reste du personnel des centres de contacts clientèle.
<b>Nature des contacts</b>	Combinaison de services directs et d'auto-assistance	Plus d'accent sur les aptitudes d'écriture. L'auto-assistance modifie la nature des interactions directes entre les agents et le client. Complexité croissante en raison des applications d'auto-assistance.	L'orientation vers les applications d'auto-assistance influe davantage sur les clients que sur les agents. Cependant, les cours aux agents doivent mettre l'accent sur la plus grande complexité des demandes orales et écrites des clients. Plus d'accent sur une vision d'ensemble du rôle de l'enseignement à distance dans le secteur des CCC. Gestion du trafic multimédia pour les

Caractéristiques	Futur centre de contacts clientèle	Effets sur les effectifs	Effets sur l'éducation et la formation
			cadres et superviseurs, y compris la formation sur une fonction d'appairage au trafic convergent des voix et des données. Assurance de la qualité dans les milieux multimédias.
<b>Disponibilité</b>	24 heures par jour et 7 jours sur 7	Augmentation possible des agents virtuels. Mouvement d'abandon de la relation traditionnelle entre l'employeur et l'employé. Exigera un transfert des styles de gestion et des ensembles de compétences pour être intégrée. Possibilité d'accroissement du personnel en raison du service 24 heures par jour et 7 jours sur 7.	Cette modification au mode de prestation peut créer un plus grand besoin de cours à distance pour le personnel des centres de contacts clientèle qui travaillent à domicile et qui ne peuvent se rendre dans un établissement de formation pour combler leurs besoins d'apprentissage.
<b>Relation avec l'organisation</b>	Centre de profits	Évolution du rôle de gestion. Importance croissante des comptes rendus relatifs aux revenus et aux frais liés aux activités. Importance croissante des outils de mesure précise du rendement.	Plus d'accent sur le rôle de la gestion des centres de contacts clientèle dans les rapports de revenu, les frais liés aux activités et la gestion du rendement dans ces tâches. Plus d'accent sur le rôle de l'enseignement virtuel dans le secteur des CCC.
<b>Nature des postes</b>	Fonctions de première ligne, de plus en plus de fonctions cachées	Nouveaux services de soutien : intégration des données, analyse des données. Plus de postes de soutien technique.	Plus de cours et intérêt pour les postes de soutien technique en raison de la plus grande intégration des fonctions de première ligne et des options cachées.

L'apprentissage est essentiel, tant pour le succès de chaque centre de contacts clientèle que pour la progression de l'ensemble du secteur. De toute évidence, le secteur des CCC investit dans la formation, mais cette formation tend à être tournée vers les compétences de base.

Les établissements de formation offrent une grande diversité de cours qui profitent au secteur. Les possibilités d'avenir découlant de la transition des dépenses de formation vers des formations à plus grande valeur ajoutée et du transfert de la formation des compétences générales aux établissements de formation sont considérables. Les compétences générales des agents et des

cadres, y compris celles qui sont propres à l'ensemble du secteur, devraient être offertes par les établissements d'éducation et de formation. Les compétences spécialisées pour un centre de contacts clientèle peuvent être acquises en milieu de travail ou personnalisées par un établissement d'éducation ou de formation. Ainsi, l'efficacité des ressources consacrées à la formation augmenterait et parallèlement, les dépenses de formation seraient plus productives car elles porteraient sur les compétences nouvelles et émergentes à l'intention du personnel des CCC, en particulier les chefs d'équipe et les superviseurs.

À ce moment, les centres qui mettent l'accent sur la formation excelleront davantage que les autres. Des partenariats avec les établissements d'éducation et de formation s'imposent pour permettre aux établissements de comprendre les principaux apprentissages nécessaires au sein du secteur, maintenant et à l'avenir.

## 7.0 RECOMMANDATIONS

Comme l'ont démontré les chapitres précédents du présent rapport, le secteur des centres de contacts clientèle canadiens (CCC) évolue rapidement. C'est un secteur hautement diversifié, composé de petites et de grandes entreprises engagées dans des activités de service à la clientèle externe et interne. Les CCC participent à des activités de vente, de service, de commercialisation, soit en exclusivité, soit selon une certaine permutation. Certains ont injecté des fonds substantiels dans la technologie, d'autres dans les compétences du personnel et d'autres encore, dans une combinaison de ces éléments.

Comme on l'a déjà expliqué, le nombre de centres de contacts clientèle implantés au Canada a augmenté et continue d'augmenter. Cette croissance s'observe dans des centres de toutes dimensions, mais semble plus marquée dans les petites et moyennes exploitations. Les principaux catalyseurs commerciaux des CCC canadiens (demandes de la clientèle, nouvelles technologies et tendances économiques mondiales plus ouvertes) s'associent pour faire progresser les stratégies concurrentielles du secteur. La transition des CCC d'un centre de coûts à un centre de profits constitue l'une des occasions les plus intéressantes du secteur. Pour y parvenir, il faut évaluer le client attentivement. Qui est-il? Qu'est-ce qui le rend plus satisfait du service qu'il reçoit? Quels services supplémentaires est-il plus susceptible d'acheter? Par contre, les technologies contribuent à repérer et à profiler les types de clients. Grâce à un aiguillage des questions et des demandes les plus directes vers les systèmes axés sur les technologies, les agents peuvent se consacrer aux appels de service et aux clients de plus grande valeur. Ces stratégies ont des répercussions directes sur les besoins en effectifs du secteur. Des combinaisons de compétences à la fois différentes et plus importantes sont nécessaires pour qu'il soit possible de tirer profit des occasions qui se présentent. Par conséquent, les méthodes de formation doivent également être revues et modifiées pour refléter les milieux actuels et à venir.

Le secteur reconnaît les possibilités et les défis de l'avenir. Par-dessus tout, il a franchi les premières étapes pour tirer profit de ces possibilités et relever ces défis. Le reste du présent chapitre souligne la réponse du comité directeur du secteur des CCC aux défis qu'il affronte et les projets d'avenir en vue de faire progresser et de promouvoir le secteur, en particulier ses effectifs. Les pages suivantes détaillent les trois principaux enjeux ou catalyseurs qui auront des répercussions sur le secteur pendant sa progression :

### 1. Le profil des CCC canadiens

Le comité directeur convient que le secteur des centres de contacts clientèle souffre d'une mauvaise perception. Aux yeux du grand public, un CCC est un centre d'appels dans lequel le salaire est peu élevé, en opposition à un lieu de carrière. Le secteur est également perçu comme synonyme d'activités de télémarketing. Il s'agit là d'un point de vue archaïque qui ne reflète pas la réalité actuelle. Les salaires et les avantages sociaux sont concurrentiels, des investissements sont effectués pour rendre le milieu de travail ergonomique, le travail peut être très stimulant et

satisfaisant, et les employés disposent souvent de technologies de pointe. Le comité directeur perçoit la commercialisation du secteur comme une priorité pour créer une image réaliste et positive du secteur.

Il faut d'abord accroître la présence des centres dans les entreprises locales tout autant qu'à l'échelon provincial, national et international. De l'avis du comité directeur, pour apprécier pleinement le rôle de chaque centre, de même que celui de l'ensemble du secteur, celui-ci doit faire l'objet de divers moyens de promotion. Le principal outil de cette promotion proviendra de la création d'un conseil national de la main-d'œuvre des CCC.

La stratégie pour l'avenir du secteur au Canada doit tenir compte de la grande diversité déjà existante. Elle doit prendre acte de l'importance et du rôle des centres petits et grands, des contacts internes et externes, des services impartis ou internes. La stratégie doit également tenir compte de divers types de clients et des besoins et demandes des clients. Le deuxième chapitre du présent rapport traite du continuum entre les centres d'appels et la gestion des relations avec la clientèle et l'intégration des contacts multiples (CRM/IMC) dans les centres de contacts clientèle. Le type de client et la complexité allée à l'ampleur de la clientèle déterminent le point où l'organisation doit se situer au sein de ce continuum.

Cette stratégie devrait être centrée sur la promotion du secteur des CCC à titre de domaine émergent de professionnels des services à la clientèle. Les effectifs représentent le principal atout d'une organisation de service à la clientèle. Pour faire passer le secteur à un nouvel échelon, les entreprises doivent recruter, conserver et former leur personnel de manière stratégique. Sans les bonnes compétences, connaissances et capacités, cette progression ne peut avoir lieu.

## **2. La rapide évolution des activités et des demandes des clients**

Les demandes et les attentes des clients ont augmenté en peu de temps. Étant donné les services Internet disponibles en tout temps, les clients en sont venus à exiger des réponses rapides à leurs questions ou à leurs préoccupations. Les clients représentent le gagne-pain des CCC. Le secteur sait qu'il est plus facile de perdre un client que d'en attirer un. Il sait également qu'il est plus facile de vendre des produits et services supplémentaires aux clients satisfaits grâce au service offert au moment du contact, et qu'une minorité de la clientèle assure la majorité des revenus d'une organisation. Un centre de contacts clientèle doit à la fois prévoir l'évolution des besoins et des demandes des clients et y réagir pour parvenir à un service stratégique. Ces considérations ont d'importantes répercussions sur le type de compétences, de connaissances et d'aptitudes de tout le personnel du CCC.

## **3. La formation pour respecter les besoins futurs**

Les compétences, les connaissances et les aptitudes exigées du personnel des centres de contacts clientèle de demain seront à la fois différentes et accrues. Les centres investissent des fonds considérables dans la formation du personnel, et surtout dans la formation des agents, afin qu'ils offrent des services à la clientèle pertinents, convenables et promoteurs de fidélisation. De même, des établissements d'enseignement canadiens offrent une série de programmes de formation conçus tant pour préparer leurs étudiants à mener une carrière dans le secteur que pour

améliorer les compétences de ceux qui y travaillent déjà. Tandis que certains établissements de formation élaborent des cours qui préparent leurs étudiants à évoluer dans les centres de contacts clientèle de demain, d'autres sont plus réactifs et proposent des programmes qui ne font que répondre aux besoins actuels. Le secteur des CCC convient de la valeur de la formation offerte par ces établissements et s'engage à favoriser un sain équilibre entre la formation en milieu de travail et la formation offerte par les établissements d'enseignement pour son personnel.

Afin de réagir de manière proactive à ces trois enjeux ou catalyseurs, le comité directeur propose les cinq recommandations présentées dans le tableau récapitulatif suivant. Chacune de ces recommandations est détaillée dans les prochaines pages.

<b>1. Mettre sur pied un conseil national des effectifs du secteur des CCC</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Se donner un rôle de chef de file dans l'implantation des recommandations de la présente étude.</li><li>• Se donner une capacité politique pour voir aux intérêts de formation et des effectifs du secteur des CCC.</li></ul>
<b>2. Élaborer une campagne de promotion de l'image et de commercialisation des CCC</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Commercialiser le secteur auprès du grand public à titre de lieu de carrière.</li><li>• Commercialiser le secteur des CCC à l'interne, auprès des CCC mêmes.</li></ul>
<b>3. Mettre au point une stratégie de recrutement et de rétention</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Attirer des individus possédant les compétences, les aptitudes et les capacités nécessaires pour le CCC de demain.</li><li>• Élaborer des outils génériques en RH (p. ex., une trousse pour les RH).</li><li>• Élaborer un cheminement de carrière dans les CCC.</li><li>• Élaborer des descriptions de tâches et détailler les compétences, les connaissances et les études nécessaires dans chaque catégorie d'emploi.</li></ul>
<b>4. Élaborer des partenariats stratégiques avec des établissements d'enseignement et d'autres fournisseurs de formation</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Repérer les besoins de formation généraux par rapport aux besoins spécialisés.</li><li>• Mettre au point et promouvoir des compétences transférables ainsi que des certificats ou des diplômes.</li><li>• Explorer l'expansion des programmes de fournisseurs de formation pour les centres sans contact avec la clientèle afin d'inclure les cours reliés aux centres de contacts clientèle.</li><li>• Élaborer des méthodes de formation pour les cadres.</li></ul>

## 5. Élaborer une stratégie pour produire et partager l'information

- Mettre l'information relative à l'évaluation et le reste de l'information reliée aux effectifs à la disposition du secteur.
- Établir des normes d'amélioration continue.

Les rubriques suivantes détaillent chacune de ces recommandations, y compris les défis connexes et les méthodes pour relever ces défis.

### Recommandation 1 : Mettre sur pied un conseil national des effectifs du secteur des CCC

**Les récentes activités menées par le comité directeur du secteur des CCC ont créé une impulsion positive en vue de poursuivre les efforts visant à faire progresser le secteur.** Afin de conseiller, de poursuivre et d'implanter les recommandations élaborées dans le présent rapport et d'en assurer le suivi, il faut un groupe homogène de personnes dévouées. Le comité directeur suggère que ce groupe prenne la forme d'un conseil national d'effectifs du secteur des CCC, car il n'existe aucun organisme national soutenant l'ensemble du secteur. La valeur d'un tel conseil repose sur son rôle de promotion de démarches intégrales, cohérentes et nationales. Sous la supervision d'un conseil composé d'associations de l'industrie, d'organisations de centres de contacts clientèle, d'établissements d'enseignement, de représentants de la main-d'œuvre et d'universitaires, le conseil aurait pour mandat global d'élaborer et d'implanter une stratégie de ressources humaines (RH) pour promouvoir les centres de contacts clientèle canadiens à l'échelle locale, nationale et internationale, et la coordination de l'ensemble des projets du secteur en matière de main-d'œuvre. L'objectif global du conseil s'établit comme suit :

*Que les chefs de file de l'industrie implantent et garantissent une main-d'œuvre solide et une gestion des ressources humaines efficace à long terme qui puisse être utilisée comme orientation de l'avenir.*

Il existe plusieurs associations provinciales de CCC au pays. L'un des défis dans la mise sur pied d'un conseil national proviendrait de l'obtention du soutien souhaité de la part des organisations provinciales. Sans leur soutien, l'organisation nationale sera plus limitée dans ce qu'elle pourrait réaliser. Il importe de reconnaître le rôle important des associations provinciales dans l'orientation stratégique de l'ensemble du secteur. Un conseil national ne viserait pas à remplacer les associations provinciales, mais à tirer profit de leur expérience collective, de leurs connaissances et de leur orientation et à accroître le travail exécuté par les organisations provinciales. Il deviendra important de cartographier les rôles et responsabilités des associations provinciales de centres de contacts clientèle lorsque viendra le moment d'élaborer le mandat du conseil national afin d'offrir une valeur ajoutée à tous les intervenants. Ce n'est qu'avec du soutien que le conseil national réussira à être perçu comme un représentant national de l'ensemble du secteur.

**Se donner une capacité politique pour voir aux intérêts de formation et des effectifs du secteur des CCC.** Pour être plus efficace dans la poursuite et la promotion du secteur des centres de contacts clientèle au Canada, le conseil national doit être doté de chefs de file d'expérience engagés, qui peuvent exercer des pressions auprès des gouvernements pour bénéficier de ressources humaines et de ressources de formation connexes, ainsi que pour améliorer les normes et en établir de nouvelles au sein du secteur. Le comité directeur admet qu'il deviendra essentiel de consulter le secteur et, peut-être de s'asseoir avec les représentants du gouvernement qui élaborent des politiques et des directives qui influent sur le secteur. Par exemple, la révision imminente de la législation fédérale relative à la vie privée aura d'énormes répercussions sur le mode de fonctionnement des centres de contacts clientèle. Une voix unifiée, représentée par le conseil national du secteur des CCC, courra de meilleures chances d'être à la fois influente et entendue.

Divers secteurs industriels où se trouvent les CCC sont fortement syndiqués. Les syndicats subissent des pressions croissantes pour envisager de nouvelles démarches face à la gestion et à la formation des effectifs, en plus de représenter les intérêts de leurs membres. Par exemple, l'élargissement des tâches et la hiérarchisation du travail deviennent plus fréquentes à titre de méthodes de gestion de la main-d'œuvre, mais elles sous-tendent des modifications aux regroupements de fonctions. Le conseil national pourrait se donner le rôle de faciliter les activités reliées à la main-d'œuvre et à la gestion afin de créer des scénarios bénéfiques, tant pour les cadres que pour les effectifs.

Le conseil se dotera également d'un code d'éthique pour orienter toute la conduite professionnelle et promouvoir des pratiques de gestion qui garantiront la confidentialité et l'intégrité des transactions du secteur avec le personnel et les clients.

### **Recommandation 2 : Élaborer une campagne de promotion de l'image et de commercialisation des CCC**

Selon le comité directeur, une représentation plus réaliste et plus positive du secteur joue un rôle crucial dans la progression du secteur, tant au pays qu'à l'étranger. La commercialisation contribuera à rehausser le profil du secteur. La mise sur pied d'un conseil constitue un premier élément de commercialisation, mais une campagne de commercialisation nationale ciblant les employés potentiels, les établissements d'enseignement, etc., sera plus efficace pour modifier l'image du secteur. Une campagne de commercialisation signalera à la société canadienne et au reste du monde que le secteur des CCC est organisé et prêt à investir temps et ressources pour progresser.

Cependant, il existe des défis pour assurer une commercialisation efficace du secteur des centres de contacts clientèle. Souvent, les centres ne sont pas autonomes, et ils couvrent diverses industries et divers marchés. Il faut donc porter une attention particulière à la représentation de

ce secteur pour que cette diversité soit démontrée, tout en projetant un sentiment de cohésion et d'objectifs communs.

**Commercialiser le secteur des CCC auprès du grand public à titre de lieu de carrière.** Afin de respecter les besoins de main-d'œuvre actuels et à venir, le secteur des CCC doit se commercialiser pour attirer des effectifs de haut calibre. Cette commercialisation présenterait le secteur des CCC comme un milieu de choix pour divers groupes professionnels qui veulent une faire carrière plutôt qu'occuper « un emploi ». C'est d'une importance particulière dans les efforts du secteur pour recruter assez d'agents et de professionnels techniques possédant les compétences pertinentes. La présente étude démontre que les professionnels techniques, en particulier, ne considèrent pas le secteur comme une option viable. La demande de gestionnaires de bases de données et de personnel de soutien technique ne pourra qu'augmenter, tandis que de plus en plus de CCC implantent de nouvelles technologies et que de plus de plus de technologies sont inventées et adoptées. Par exemple, le fait de présenter le secteur comme un lieu polyvalent, à la fine pointe de la technologie, permettrait d'attirer des ensembles de compétences essentiels.

Pour attirer des employés et se préparer à la croissance accrue des centres de contacts clientèle, une campagne de commercialisation ciblant des candidats potentiels et la main-d'œuvre de demain pourrait inclure les éléments suivants :

- Le lancement d'un programme national de sensibilisation aux perspectives de carrière :
  - Élaborer et diffuser des trousse d'information sur les carrières, ciblant les établissements d'enseignement postsecondaire, surtout dans les programmes reliés aux technologies, afin de promouvoir le secteur comme un domaine d'emploi hautement viable.
  - Élaborer des trousse d'information sur les carrières à distribuer aux conseillers en orientation et aux bibliothécaires des écoles secondaires et des cégeps. Distribuer toutes les ressources d'information sur les carrières aux bibliothèques des écoles secondaires et des cégeps et aux centres de ressources.
  - Élaborer et transmettre de l'information sur la nature, la portée et la profondeur des postes.
  - Élaborer et transmettre le profil de l'employé idéal pour chaque catégorie d'emploi du secteur.
- En plus de cibler des jeunes qui amorcent leur plan de carrière, il faut également commercialiser le secteur auprès d'organisations et de groupes de défense d'intérêt d'un bassin potentiel de recrues ayant des invalidités ou ayant pris leur retraite.
- Organiser des salons de l'emploi ou y participer pour promouvoir le secteur comme un lieu où mener une carrière, et distribuer des trousse d'information sur les carrières aux étudiants.

**Commercialiser le secteur des CCC à l'interne, auprès des CCC mêmes.** Il sera tout aussi important d'utiliser la campagne de commercialisation pour cibler les membres du personnel des centres de contacts clientèle et des entreprises afin de les informer de la contribution du CCC à l'ensemble de l'entreprise. En améliorant les techniques de gestion de la main-d'œuvre (par des prix et des hommages, des horaires plus flexibles et de meilleures conditions de travail, etc.), ces campagnes de commercialisation contribueront à accroître le taux de rétention. La campagne de commercialisation à l'interne devrait viser à promouvoir la fierté du personnel du centre, qui fait partie d'un secteur dynamique en émergence.

### **Recommandation 3 : Mettre au point une stratégie de recrutement et de rétention**

**Attirer des individus possédant les compétences, les connaissances et les aptitudes nécessaires pour le centre de contacts clientèle de demain.** Pour respecter l'évolution des attentes et des demandes des clients et la croissance rapide du secteur, il est essentiel que le secteur profite d'un bassin important d'employés talentueux dans diverses catégories d'emploi. Fondamentalement, le secteur doit planifier l'avenir en intéressant la prochaine génération à briguer un emploi dans le secteur. Une attraction, un recrutement et une rétention efficaces et ciblés des talents, et surtout des compétences spécialisées, sont essentielles au succès du secteur. Les centres de contacts clientèle se situent dans le domaine du travail avec le public. Les agents et les autres employés des CCC doivent posséder les compétences pertinentes. Ils doivent savoir comment répondre à toute une fourchette de clients et leur offrir des services supplémentaires au besoin. Tandis que le secteur se dirige vers un environnement CRM/IMC, de nouvelles compétences sont requises, y compris certaines qui émergent de sources non traditionnelles. Ce phénomène entraîne la nécessité d'adopter de nouvelles méthodes pour recruter les candidats possédant ces nouvelles compétences.

Une stratégie de recrutement nationale permet de promouvoir des économies dans tout le secteur. Elle devrait comprendre divers moyens d'attirer du personnel, y compris les publicités plus traditionnelles et le bouche-à-oreille, mais également d'autres méthodes, comme les salons, les séances d'information et les présentations dans des écoles secondaires et des établissements d'enseignement postsecondaire, la visite par les étudiants des CCC de leur municipalité, etc. La stratégie doit tenir compte du recrutement de candidats possédant les compétences technologiques voulues ainsi que d'un nombre suffisant d'agents. De plus, elle devrait inclure des méthodes pour attirer des candidats qui cherchent un travail à temps partiel, par quart de travail ou à horaire flexible afin de garantir un bon équilibre entre les employés à temps partiel et les travailleurs de quarts, et d'ainsi couvrir les périodes de fort volume et un service 24 heures par jour et 7 jours sur 7.

La stratégie de recrutement doit inclure l'élaboration d'outils de dépistage tenant compte des compétences et des connaissances stratégiques établies. Ces outils devraient être utilisés pendant l'étape de recrutement afin de sélectionner, de manière proactive, des candidats pourvus des

capacités pertinentes. Les entreprises qui sélectionnent passivement des candidats à partir des *curriculum vitae* qu'ils reçoivent risquent de ne pas embaucher des individus dotés des nouvelles compétences requises.

Bien que le recours aux travailleurs virtuels ne soit pas d'usage courant au Canada, c'est un concept qui revient régulièrement, souvent par suite de l'adoption de nouvelles technologies qui facilitent le recours à de tels travailleurs. Afin d'élaborer une stratégie globale de recrutement, il faut réévaluer régulièrement la viabilité des travailleurs virtuels, y compris le moment avantageux pour adopter cette stratégie.

**Élaborer des outils génériques en RH (p. ex., une « trousse de RH »).** Afin d'offrir des services à valeur ajoutée à l'ensemble du secteur des centres de contacts clientèle, le comité directeur juge l'élaboration d'une « trousse de RH » extrêmement bénéfique. Les outils doivent être pertinents et utiles pour normaliser les processus reliés à la main-d'œuvre. Par exemple, l'adoption d'exigences minimales d'embauche homogénéisera les méthodes d'embauche, d'encadrement et de promotion du personnel des centres de contacts clientèle. Les outils de RH peuvent inclure :

- des outils de présélection et de sélection;
- du matériel de formation générique visant à offrir la formation nécessaire de la manière la plus rentable possible. Ces outils devraient inclure une formation sur la navigation dans Internet et prévoir un apprentissage à la carte (p. ex., concentré sur l'information nécessaire pour résoudre les problèmes, effectuer des tâches précises ou actualiser rapidement des compétences et des connaissances);
- des méthodes et des outils de reconnaissance et de perfectionnement;
- des stratégies et des outils de rétention pour réduire au minimum les coûts de recrutement, de sélection, de formation et de perfectionnement du personnel.

**Élaborer un cheminement de carrière dans les CCC.** Comme on l'explique dans le présent rapport, les centres de contacts clientèle tendent à présenter une structure horizontale, laissant peu de place aux promotions. Tandis que certaines organisations ont formé leur centre à l'interne comme point d'entrée vers un cheminement de carrière dans toute l'organisation, les centres autonomes ne comportent habituellement que deux échelons : les agents et les cadres. Bien des centres de contacts clientèle ont imaginé des solutions novatrices pour résoudre le problème en encourageant les agents à entreprendre des projets spéciaux ou en les faisant passer d'un type de service à l'autre (par mutation latérale), mais le comité directeur estime néanmoins que l'ensemble du secteur doit prévoir et implanter des possibilités de cheminement de carrière pour les agents et les autres employés. Le cheminement de carrière joue un grand rôle dans la capacité de rétention du secteur. Par conséquent, le comité directeur recommande au conseil national de mettre sur pied ce qui suit :

- un cheminement de carrière par la création d'un système échelonné, par exemple : un cheminement de carrière comportant plusieurs échelons au sein des centres, tel qu'indiqué ci-dessous, et qui permettrait tant la mobilité que la planification de la succession au moment du mouvement du personnel vers des postes de cadre et des rôles comportant plus de responsabilités :
  - Échelon 1 - Agent (universel)
  - Échelon 2 - Agent (spécialisé)
  - Échelon 3 – Conseiller et superviseur
  - Échelon 4 – Direction

Tout système à échelons doit être adaptable à l'industrie et au type d'exploitation. Il est convenu qu'un tel système poserait certains problèmes dans les milieux syndiqués, car il faudrait inclure les échelons dans les conventions collectives. De plus, les CCC qui font partie d'une organisation plus vaste peuvent inclure dans leur cheminement de carrière les promotions latérales et les transferts dans d'autres services ou unités.

- des normes internes, utilisées dans toute l'entreprise, pour passer de l'un des échelons ci-dessus à l'échelon supérieur. Afin de garantir la validité de telles normes, le personnel devrait subir une évaluation ou un examen après sa formation et après avoir été en poste un certain temps. Une telle méthode signifierait aux employés l'existence d'un cheminement de carrière fondé sur les compétences. Cette philosophie entraînerait une élévation des normes globales du secteur.
- des alliances avec d'autres centres de contacts clientèle intéressés par le partage du travail. Il s'agit d'une solution avantageuse tant pour les entreprises, qui peuvent profiter de ressources supplémentaires à court terme, au besoin, que pour les employés intéressés à progresser dans leur carrière. Le fait de permettre aux employés de travailler dans un autre centre pendant une courte période représente une occasion de croissance et de perfectionnement supplémentaire et, par conséquent, pourrait être intégré au cheminement de carrière d'une organisation.

**Élaborer des descriptions de tâches et détailler les compétences, les connaissances et les études nécessaires dans chaque catégorie d'emploi.** L'un des futurs défis du secteur des centres de contacts clientèle consiste à réduire les lacunes du point de vue des compétences, même si ces lacunes devraient augmenter à mesure que le commerce électronique et que les services à la clientèle par Internet gagnent en popularité. Le comité directeur juge essentiel de se montrer proactif afin de garantir que le secteur possède une assiette d'employés dotés des compétences, des connaissances et de la formation pertinentes tant pour occuper les postes actuels que ceux de l'avenir. L'élaboration de descriptions de tâches et la cartographie des compétences, des connaissances et des besoins d'éducation nécessaires dans chaque catégorie d'emploi constituent donc une première étape importante. Il faudrait réviser ces outils régulièrement afin de surveiller et de limiter toute lacune en matière de compétences.

Cette cartographie des compétences, des connaissances et des besoins d'éducation devrait également inclure la fourchette des salaires de chaque groupe d'emploi. Ainsi, le secteur deviendrait plus homogène et pourrait promouvoir des normes connexes.

#### **Recommandation 4 : Élaborer des partenariats stratégiques avec des établissements d'enseignement et d'autres fournisseurs de formation**

Les établissements d'enseignement du Canada soutiennent le secteur des centres de contacts clientèle en créant des programmes à l'intention des personnes intéressées par ces possibilités de travail. Le programme tend à être tourné vers les agents, mais il en existe quelques-uns pour les cadres ou ceux qui envisagent un poste de direction. Quelques-uns seulement offrent des programmes de soutien technique conçus spécialement pour le secteur des CCC.

La plupart des établissements consultent les CCC de leur région et travaillent en partenariat avec eux pour mieux adapter leurs programmes aux besoins locaux. Cependant, les centres n'exigent pas que leurs employés éventuels possèdent un diplôme ou un certificat connexe. Les étudiants ne voient pas l'intérêt de verser des frais de scolarité et de consacrer du temps à la formation en l'absence ou en la quasi-absence de demande sur le marché. En fait, la plupart obtiennent un poste dans un centre de contacts clientèle sans cette formation. Cet intérêt limité a forcé certains établissements à annuler leurs programmes.

Le fait d'accorder la préférence aux diplômés de programmes de centres de contacts clientèle comporte plusieurs avantages. Par exemple, une personne qui a consacré du temps et des ressources dans de tels cours a fait un choix conscient de travailler dans le secteur. La formation reçue, pourvu qu'elle soit pertinente et convenable, devrait réduire les frais de l'organisation injectés pour préparer les employés à servir les clients. Ainsi, si les établissements d'enseignement offraient des types de formation générale, la formation de l'entreprise pourrait être axée sur des aspects spécialisés pour ses activités. Les frais de formation seraient alors partagés entre le CCC et l'employé éventuel.

Un fait demeure, toutefois. Même si le secteur des centres de contacts clientèle n'embauchait que des diplômés de programmes reliés aux CCC, il n'y aurait pas assez de candidats pour alimenter le secteur compte tenu de la progression actuelle. Les promotions des établissements d'enseignement tendent à être réduites (de 8 à 20 personnes). Par conséquent, les partenariats avec les établissements d'enseignement doivent tenir compte de cette question pour créer de la valeur pour les deux parties.

Le comité directeur considère également utile de nouer des partenariats avec l'industrie des télécommunications et des logiciels afin d'offrir une formation sur les nouvelles technologies aux chefs d'équipe ou aux superviseurs, aux cadres et à d'autre personnel des CCC. Les entreprises de technologie offrent souvent une formation sur leurs systèmes et produits, mais seulement aux organisations qui ont acheté ces systèmes. Un partenariat stratégique avec de

telles entreprises peut constituer une avenue grâce à laquelle les CCC, surtout de petite à moyenne dimension, peuvent acquérir des connaissances sur des technologies de pointe et devenir mieux placés pour faire progresser leurs activités dans le cadre du continuum allant des centres d'appels aux CRM/IMC.

**Repérer les besoins de formation généraux par rapport aux besoins spécialisés.** Les centres de contacts clientèle consacrent une grande partie de leurs ressources de formation à la formation de nouveaux employés. Par conséquent, il peut être difficile de concevoir des formations qui vont au-delà de l'actualisation pour le personnel en place. Afin de déterminer les besoins de formation du secteur et d'élaborer un partenariat stratégique avec les établissements d'enseignement, le secteur doit coordonner ses efforts pour repérer les connaissances générales qui peuvent être acquises dans des établissements d'enseignement externes ainsi que les besoins de formation spécialisés pour chaque entreprise. À l'heure actuelle, les centres de contacts clientèle offrent les deux types de formation en milieu de travail. Les compétences en résolution de conflit, la formation en informatique et les séances de traitement d'appels font partie de la formation initiale dans la plupart des centres, tout comme la formation sur les systèmes, les processus et les produits spécialisés pour l'entreprise.

Le fait de distinguer la formation spécialisée pour une organisation de celle qui est commune à tous les centres de contacts clientèle peut assurer des économies au secteur. Les établissements d'enseignement auront ainsi la possibilité de mettre au point un programme relié aux CCC, que le secteur jugera assez intéressant pour y adhérer. La figure E-1 ci-dessous présente un canevas des besoins de formation qu'un établissement externe pourrait assurer et de ceux qui devraient être traités à l'interne. Par exemple, les besoins de formation qui ont d'importantes répercussions sur les activités mais qui sont communes à de nombreux secteurs, sont offerts avec plus d'efficacité par les établissements d'enseignement capables de procurer une formation à l'échelle nationale. Une formation spécialisée sur les produits peut également être transférée à des établissements d'enseignement, s'il y a lieu, afin de réduire les frais de formation du secteur. La formation relative aux connaissances exclusives devrait être offerte en milieu de travail.

Figure E-1  
Besoins de formation généraux ou spécialisés

		FAIBLES répercussions sur les affaires	Répercussions MOYENNES sur les affaires	FORTES répercussions sur les affaires
<b>Compétences et connaissances</b>	Communes à de nombreux secteurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compétences commerciales générales</li> <li>• Achat tel quel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compétences technologiques</li> <li>• Possibilité de les concevoir et de les offrir à l'extérieur du secteur des centres de contacts clientèle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compétences de gestion, connaissances et compétences relatives aux relations de travail</li> <li>• Accréditation d'établissements d'éducation ou conception et prestation nationales</li> </ul>
	Propres au secteur des CCC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compétences reliées aux activités des centres de contact clientèle</li> <li>• Conception par le secteur; possibilité d'en impartir l'élaboration et la prestation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compétences et connaissances précises, nécessaires pour le succès du secteur</li> <li>• Conception et prestation par le secteur; possibilité d'en impartir la prestation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissances et compétences spécialisées pour le succès du secteur dans les nouvelles régions</li> <li>• Conception, élaboration et prestation par le secteur, avec les PME</li> </ul>
	Propres à un centre de service	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compétences propres aux activités et procédures locales</li> <li>• Prestation locale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissances exclusives, nécessaires au succès de l'entreprise locale</li> <li>• Conception et prestation locales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissances exclusives pour un service novateur unique</li> <li>• Conception et prestation locales</li> <li>• Utiliser les PME pour la prestation</li> </ul>

**Mettre au point et promouvoir des compétences transférables ainsi que des certificats ou des diplômes.** Le comité directeur accorde une grande valeur à un travail conjoint avec des établissements d'enseignement en vue de préciser les compétences dont le secteur a besoin. Plus précisément, les recommandations suivantes sont présentées :

- Le partenariat devient un moyen d'élaborer des programmes pertinents à l'échelle nationale. Il est essentiel que ces programmes soient pertinents et respectés par les centres de contacts clientèle canadiens. Les certificats ou les diplômes devraient être valables pour tous les CCC du Canada, quel que soit le lieu où ils ont été acquis.
- Le conseil étudie le bien-fondé d'élaborer et d'avaliser des normes et un certain niveau de certification dans le secteur des CCC. Le comité directeur appuie un programme de certification des cadres (perçu comme une valeur ajoutée), mais ne voit pas l'intérêt d'une certification des agents.
- Les établissements d'enseignement et d'autres fournisseurs de formation développent des programmes et des diplômes et certificats correspondants afin de compléter la formation des gens qui travaillent dans des centres de contacts clientèle, y compris les mentors, les chefs d'équipe, les cadres, les formateurs et le personnel de soutien technique. La formation devrait être axée sur le service à la clientèle, les ententes et les technologies reliées au secteur;
- Accroître la possibilité d'expérience de travail pour les étudiants, et surtout pour ceux qui sont inscrits dans des programmes reliés aux centres de contacts clientèle.

**Explorer l'expansion des programmes de fournisseurs de formation pour les centres sans contact avec la clientèle afin d'inclure les cours reliés aux centres de contacts clientèle.** Le comité directeur recommande d'entamer des discussions avec les établissements d'enseignement sur les meilleurs moyens d'utiliser les programmes non voués aux centres de contacts clientèle au profit du secteur et des établissements mêmes. Ainsi, le comité directeur s'engage à discuter de la faisabilité d'intégrer le programme des CCC à d'autres programmes afin que les étudiants inscrits au certificat ou au baccalauréat en communications, en commercialisation et en administration puissent choisir des cours optionnels reliés aux CCC. Les cours sur les multimédias et le commerce électronique devraient également comporter un élément axé sur les CCC. L'avantage de cette démarche est la création d'un plus grand bassin de diplômés susceptibles d'être recrutés par le secteur des CCC, qui aurait ainsi accès à des recrues possédant un précieux ensemble de compétences. Cette méthode est essentielle pour promouvoir le secteur à long terme auprès des étudiants qui, autrement, n'envisageraient pas le secteur au moment de faire leur choix de carrière.

**Élaborer des méthodes de formation pour les cadres.** De l'avis du comité directeur, les besoins de formation sont plus élevés chez les cadres que chez les agents. Le secteur des centres de contacts clientèle canadiens semble disposer d'un nombre suffisant de candidats à des postes de cadres, mais ceux-ci sont submergés par les nouvelles méthodes et technologies, et le style de gestion prôné met en valeur les compétences non techniques. Le comité directeur fait la recommandation suivante :

- Une structure qui tient compte des besoins de formation des chefs d'équipe ou des superviseurs et des cadres s'impose dans tout le secteur. Il n'existe pas de cours pour ces groupes, et cette déficience peut nuire à la progression du secteur.

### **Recommandation 5 : Élaborer une stratégie pour produire et partager l'information**

Dans une économie axée sur le savoir, l'accès à l'information est essentiel au succès. La bonne information au bon moment donnera lieu à de meilleures décisions et à de meilleurs produits. Les centres de contacts clientèle sont intimement familiers avec l'importance d'une information rapide et pertinente dans leurs interactions quotidiennes avec les clients. La plupart des centres font appel à diverses mesures pour améliorer leur exploitation. La présence du conseil national à titre de producteur et de diffuseur d'information favorisera une meilleure efficacité à ce point de vue dans tout le secteur.

**Mettre à la disposition du secteur l'information relative à l'évaluation comparative et les autres renseignements reliés aux effectifs.** Plus précisément, pour promouvoir et développer le secteur du point de vue des effectifs, le conseil national partagerait et produirait le type d'information suivant au profit de l'ensemble du secteur :

- colliger de l'information sur l'évaluation comparative des salaires et du rendement, répartie selon l'industrie et le type de centre (p. ex., contacts externes ou internes), ainsi que par province;

- surveiller les pratiques de gestion de la main-d'œuvre des autres pays et partager les observations avec les membres du conseil national;
- élaborer un registre de données sur les effectifs au Canada, y compris le nombre de CCC et d'employés dans les divers groupes d'emploi, les tendances, les descriptions de tâches et les offres d'emploi;
- élaborer les exemples de réussite des effectifs, qu'il s'agisse de recrutement, de rétention, de promotion ou de perfectionnement du personnel, que d'autres établissements de CCC pourraient adopter. Ces exemples pourraient être particulièrement utiles aux petits centres dépourvus de services des ressources humaines ou qui n'ont ni le temps ni les ressources pour chercher eux-mêmes les outils et les méthodes;
- organiser des congrès, y participer et y donner des conférences sur des sujets relatifs à la main-d'œuvre du secteur des CCC;
- produire des vidéos d'entreprise sur les centres de contacts clientèle à l'intention des professionnels du soutien technique et des diplômés intéressés par le commerce électronique.

**Établir des normes d'amélioration continue.** Il existe plusieurs programmes de contrôle de la qualité reconnus à l'échelle internationale que les centres de contacts clientèle peuvent envisager. Ces programmes comprennent notamment le *Customer Operations Performance Center Inc.* (COPC), l'Organisation internationale de normalisation (ISO), l'Institut national de la qualité (INQ) et Baldrige. Tous se présentent comme des chefs de file dans l'exploitation des centres de contacts clientèle.

Le comité directeur recommande que le conseil national du secteur des CCC détermine où trouver des normes pour tout le secteur et comment les institutionnaliser et les soutenir. On pense que ce type de normalisation aidera le secteur à assurer une efficacité d'exploitation assortie d'une satisfaction et d'une rétention élevées de la clientèle, qui respecteront le mieux les besoins des centres de contacts clientèle canadiens. On pense également qu'il serait très bénéfique pour les petits à moyens centres de contacts clientèle qui autrement n'auraient peut-être pas accès à ce type de données.



## Annexe A : Membres du comité directeur

Le comité directeur de la présente étude regroupe les membres suivants :

Nom	Société ou organisme
Cheryl Barsalou	Association des centres de contacts clientèle du Manitoba (MCCA) (coordinatrice de projet)
Dhrupati Benasrie	Développement des ressources humaines Canada (chef de projet)
Darlene Berscht	Association des centres d'appel de l'Alberta
Mark Cavener	Canadien National, Association néo-brunswickoise de l'industrie des centres de contact avec la clientèle Inc. (coprésident)
Christine DeAngelis	Call Centre Management Association
Bonnie DeFlorio	Le groupe Loyalty
Rick Durham	Banque Scotia
Warren Duthie	Développement des ressources humaines Canada
Martha Eddy	Aliant
Bob Fulford	The Fulford Group
Darlene Hay	The Faneuil Group
Eric Janes	BC Hydro
Pierre Marc Jasmin	Services Triad inc.
Tom Laird	SaskTel (coprésident)
Marie-José Lefort	Croix Bleue du Québec
Fidelma Lynch	Centennial College
Angela Matchim	Association néo-brunswickoise de l'industrie des centres de contact avec la clientèle Inc.
Brian Morris	Telus
Jennifer Moshonas	Développement des ressources humaines Canada
Fred Periera	British Columbia Call Centre Association
Kim Sheldon	Association des centres de services à la clientèle du Manitoba (MCCA) (adjoite de projet)

## Annexe B : Participants à l'étude

Les spécialistes suivants ont été interrogés dans le cadre de cette étude :

Nom de l'interviewé	Entreprise ou organisme	Type d'entreprise ou organisme
Paul Anderson	Conseiller à la pige et auteur	Particulier
Jeanette Burke	Burke & Associates	Recruteur dans le secteur des centres d'appel
Susan Crutchlow	Blue Pumpkin	Fournisseur de technologie
Stephen Gross	Gemma Communications	Service Bureau
Tony Hathaway	AOL Ireland	Fournisseur de service Internet
Dan Hawkins	Datamonitor	Analyste du secteur canadien des centres d'appel
Ted Lubowski	Comverse Infosys	Fournisseur de technologie
Linda Mackenzie	Entretel	Spécialistes en formation en centre d'appel
Susan Miller	Nortel Networks	Fournisseur de solutions technologiques
Dan Plashkes	eAssist	Fournisseur de solutions technologiques
Jeffrey Shave	Bell Canada	Société de télécommunications
Michael Sone	NBI/Michael Sone	Analyste du secteur canadien des centres d'appel
Elizabeth Winter	Call Center Consulting Connection	Association de conseillers

Les centres de contacts clientèle et établissements d'enseignement suivants ont été interviewés et visités dans le cadre de cette étude. Les personnes interrogées comprennent des gestionnaires de ressources humaines, des formateurs, des recruteurs, du personnel technique, des représentants syndicaux, des chefs d'équipes et des conseillers. Dans les établissements d'enseignements, les personnes interviewées incluent des coordonnateurs de programme et des étudiants.

Centres d'appel	Établissements d'enseignement
Air Canada (Québec)	BCIT (Colombie-Britannique)
Banque de Montréal (Ontario)	Centennial College (Ontario)
BC Hydro (Colombie-Britannique)	Cité collégiale (Ontario)
Société canadienne des postes (Ontario)	Collège Outaouais (Québec)
L'Association canadienne de protection médicale (Ontario)	Collège Rosemont (Québec)
	Manitoba Academy of Learning (Manitoba)

Centres d'appel	Établissements d'enseignement
Convergys (Nouvelle-Écosse)	Collège communautaire du Nouveau-Brunswick (Nouveau-Brunswick)
Hôtels Fairmont (Nouveau-Brunswick)	Sheridan College (Ontario)
Glaxo Smith-Kline (Québec)	
Rainmaker (Nouveau-Brunswick)	
Sasktel (Saskatchewan)	
Banque Scotia (Nouvelle-Écosse)	
Sears (Saskatchewan)	
Telus (Colombie-Britannique)	
UPS (Nouveau-Brunswick)	

Cinq cents organismes ont participé au sondage destiné aux établissements. Les chefs de service et dans certains cas, les gestionnaires de ressources humaines ont été interviewés par téléphone. Les tableaux ci-dessous présentent certaines caractéristiques de ces organismes.

Nombre de répondants	Région
81 (16 %)	Ouest
365 (73%)	Ontario
47 (9 %)	Québec
7 (2%)	Est

Nombre de répondants	Nombre d'employés
234 (47 %)	5-20
117 (23 %)	21-50
64 (13 %)	51-100
71 (14 %)	101-500
14 (3 %)	501-1000

Nombre de répondants	Genre de centre de service à la clientèle
365 (73 %)	Interne
59 (12 %)	Impartition / Centre d'impartition
72 (14 %)	Interne et impartition (mélange)
4 (1 %)	Répondant indique « qu' il ne sait pas »

Nombre de répondants	Genre de centre de service à la clientèle
129 (26 %)	Appels entrants seulement
27 (5 %)	Appels sortants seulement
205 (41 %)	Appels entrants avant tout
28 (6 %)	Appels sortants avant tout
111 (22 %)	Appels entrants et sortants

Nombre de répondants	Genre de centre de service à la clientèle
101 (20 %)	Services financiers
27 (5 %)	Gouvernement
31 (6 %)	Transport
25 (5 %)	Santé /pharmaceutique
14 (3 %)	Énergie

Nombre de répondants	Genre de centre de service à la clientèle
66 (13 %)	Télécommunications
63 (13 %)	Détail / gros
44 (9 %)	Fabrication
43 (9 %)	Services d'affaires
23 (5 %)	Tourisme /accueil
17 (3 %)	Haute technologie
30 (6 %)	Autre
10 (2 %)	Toutes les secteurs ci-dessus
6 (1 %)	Sans but lucratif / bienfaisance

Nombre de répondants	Champ des activités
238 (48 %)	Société canadienne exerçant ses activités au Canada
86 (17 %)	Société canadienne exerçant ses activités au Canada et aux États-Unis seulement
85 (17 %)	Société canadienne exerçant ses activités au Canada et à l'échelle internationale (É-U, Europe, Asie, etc.)
91 (18 %)	Société étrangère exerçant des activités au Canada

Nombre de répondants	Centres multiples
273 (55 %)	Oui
227 (45%)	Non

## Annexe C : Outils de recherche

### CCC Survey of Establishments

#### Introduction

<Objectif de la personne-ressource : parler à la personne occupant une position hiérarchique dans la direction ou la haute direction au sein du centre de contacts clientèle et qui sera en mesure de répondre aux questions portant sur l'exploitation et les ressources humaines.>

A. Bonjour! Est-ce que je m'adresse à une personne-ressource ou à un employé de centre d'appel?

- 1 Oui <Poursuivez.>
- 2 Non <Remerciez votre interlocuteur et mettez FIN à l'appel.>

Pourrais-je parler à l'un des directeurs du centre d'appel, s'il vous plaît?

<Joindre un cadre dirigeant au téléphone, soit le directeur du centre d'appel, ou le directeur général.>

Bonjour, mon nom est \_\_\_\_\_, et je vous appelle de la part de PricewaterhouseCoopers, un cabinet de recherches indépendant. Nous procédons actuellement à une analyse des ressources humaines stratégiques dans le secteur canadien des centres de contacts clientèle. Cette étude a pour objet de dresser un compte rendu de ce dernier et, principalement, d'établir avec certitude les conditions nécessaires pour répondre adéquatement aux défis actuels et futurs en matière de ressources humaines. Ce projet est géré par un comité directeur national représentant les principaux intervenants du secteur canadien des centres de contacts clientèle, soit des employés, des représentants d'établissements d'enseignement et de formation, des syndicats, des associations provinciales et le ministère du Développement des ressources humaine du Canada.

Nous aimerions vous poser quelques questions. Toutes vos réponses demeureront confidentielles et ne seront envoyées à **aucune autre** organisation.

Aux fins de cette recherche, nous donnons la définition suivante à l'expression « centre d'appels » : groupe de cinq employés ou plus dont la principale tâche consiste à interagir avec des clients, des employés ou des fournisseurs au moyen du téléphone, du télécopieur ou d'Internet pour fournir des services d'assistance, de vente ou de collecte de données. Notre définition englobe les centres de contacts clientèle, les centres d'assistance à la clientèle et les centres de contact.

A) Combien d'employés composent (en équivalent temps plein) les effectifs de votre centre de contacts clientèle? <Ne parcourez pas la liste.>

- Moins de 5 < Remerciez votre interlocuteur et mettez FIN à l'appel.> Consignez.
- de 5 à 20
- de 21 à 50
- de 51 à 100
- de 101 à 500
- de 501 à 1 000

## 1) Profil de l'entreprise

1. Dans quelle province, ou quel territoire, est situé ce centre de contacts clientèle? <Ne parcourez pas la liste.>

C.-B. Alb. Sask. Man. Ont. Qué. N.-B. N.-É. T.-N. Î.-P.-É. Yn  
T.-N.-O. Nun.

2. Quel est le nombre approximatif d'habitants dans la ville où est situé votre centre de contacts clientèle? <Ne parcourez pas la liste.>

Moins de 15 000 habitants  
De 15 000 à 75 000 habitants  
De 76 000 à 100 000 habitants  
De 100 000 à un peu moins de 250 000 habitants  
De 250 000 à 500 000 habitants  
Plus de 500 000 habitants

3. Comment décririez-vous votre centre de contacts clientèle ? <Lisez les catégories – si le centre se classe dans plusieurs catégories, demandez à votre interlocuteur quelle est la plus pertinente.>

Centre de contacts clientèle interne  
Impartiteur – services contractuels  
Recours aux services d'un impartiteur ou à des services contractuels  
Combinaison d'un centre de contacts clientèle interne et d'un impartiteur ou de services contractuels

4. Quel genre de contacts votre centre de contacts clientèle établit-il principalement? <Lisez les catégories – n'en sélectionnez qu'une.>

Contacts entrants seulement  
Contacts sortants seulement  
Contacts entrants surtout  
Contacts sortants surtout  
Contacts entrants et sortants à part égale

5. Dans quel secteur d'activités votre centre de contacts clientèle évolue-t-il? Sélectionnez la catégorie pertinente. <Parcourez la liste.>

Services financiers-assurances (y compris les sociétés émettrices de cartes crédit)  
Gouvernement  
Transports  
Santé et industrie pharmaceutique  
Énergie (y compris les services publics)  
Télécommunications  
Vente au détail et en gros  
Fabrication  
Services commerciaux (c'est-à-dire, études de marché et services de courrier)  
Tourisme et hébergement (c'est-à-dire, agences de voyage et services de réservation d'hôtels)  
Autres (précisez)

6. Depuis combien d'années votre centre de contacts clientèle est-il ouvert? <Ne parcourez pas la liste.>

Moins de un an De un à cinq ans De six à 10 ans Plus de 10 ans

7. Lequel des énoncés suivants décrit le **MIEUX** l'origine et le marché de votre centre de contacts clientèle? <Parcourez la liste – Ne sélectionnez qu'une catégorie.>  
 Une entreprise canadienne évoluant au Canada seulement  
 Une entreprise canadienne évoluant au Canada et aux États-Unis seulement  
 Une entreprise canadienne évoluant au Canada et à l'étranger (États-Unis, Europe, Asie, etc.)  
 Une entreprise étrangère, évoluant au Canada
8. Votre entreprise exploite-t-elle de nombreux centres de contacts clientèle? Oui Non  
 <PASSEZ À LA QUESTION 10.>
9. Les centres de contacts clientèle sont-ils reliés par un réseau de télécommunication?  
 Oui Non
10. Pour chacun des services suivants, j'aimerais que vous me disiez ceux qu'offre couramment votre centre de contacts clientèle et ceux que vous prévoyez ajouter d'ici trois ans? <SI LE SERVICE EST DÉJÀ OFFERT, NE FAITES PAS RÉFÉRENCE AUX TROIS PROCHAINES ANNÉES.> <Parcourez la liste.>

Offerts aujourd'hui  
 Services prévus au cours des trois prochaines années

**Contact entrant :**

Information prévente et postvente  
 Traitement des plaintes de la clientèle  
 Soutien technique et informationnel  
 Assistance téléphonique  
 Ventes directes entrantes  
 Traitement des commandes et des factures  
 Réservations et prise de rendez-vous  
 Répartition  
 Logistique  
 Autres (précisez)

**Contact sortant :**

Ventes (Télémarketing)  
 Recherche de clients d'affaires éventuels  
 Campagne de financement  
 Étude de marché  
 Crédit et recouvrement  
 Autres (précisez)

11. Quelles sont les principales langues dans lesquelles votre centre de contacts clientèle offre ses services? <Parcourez la liste.>  
 Français      Anglais      Cantonnais      Mandarin      Espagnol      Autres  
 (précisez)
12. Cherchez-vous à recruter activement des représentants ou agents de service à la clientèle qui maîtrisent plusieurs langues?  
 Oui Non
13. Parmi ce qui suit, qu'est-ce qui décrit le mieux vos heures de travail? <Parcourez la liste.>  
 Heures ouvrables normales(c.-à-d. de 9 h à 17 h)

Heures de travail prolongées (au-delà de 9 h à 17 h)  
24 heures sur 24/7 jours sur 7

14. Veuillez indiquer de quelle façon vos clients peuvent habituellement communiquer avec vous et quels sont les canaux que vous prévoyez leur offrir d'ici 3 ans ? <SI CE MOYEN DE COMMUNICATION EST UTILISÉ ACTUELLEMENT, NE PAS PRÉCISER LA DURÉE DE 1 À 3 ANS.> <Parcourez la liste.>

Offert maintenant          Devrait être offert d'ici 1 à 3 ans          Ne sait pas

Téléphone  
Téléphone avec réponse interactive (RVI)  
Internet – Bavardage-clavier sur le Web /Collaboration  
Internet – Auto-assistance sur le Web  
Internet – Voix sur IP  
Courrier  
Télécopieur  
PC en direct  
Appareils de communication sans fil  
Courrier électronique

15. Outre les technologies auxquelles vous avez recours actuellement, est-ce que le nombre de transactions traitées à l'aide de ces outils technologiques a augmenté, diminué ou est demeuré le même? <Parcourez la liste.>

Augmenté          Diminué          Le même

Téléphone  
Téléphone avec réponse interactive (RVI)  
Internet – Bavardage-clavier sur le Web /Collaboration  
Internet – Auto-assistance sur le Web  
Internet – Voix sur IP  
Courrier  
Télécopieur  
PC en direct  
Appareils de communication sans fil  
Courrier électronique

16. Veuillez indiquer quelles sont les technologies que vous avez déjà mises en application, ou êtes en train d'implanter, et quelles sont celles auxquelles vous prévoyez faire appel d'ici 2 à 5 ans? <SI LA TECHNOLOGIE EST ACTUELLEMENT UTILISÉE, NE PAS S'INFORMER POUR LES 2 À 5 PROCHAINES ANNÉES.> <Parcourez la liste.>

Utilisé maintenant          Devrait être offert          Ne sait pas

CTI (Couplage téléphonie-informatique)  
Gestion de la main-d'œuvre  
Techniques d'authentification/de sécurité  
Composition prédictive  
Enregistrement numérique  
Contrôle de la qualité  
Systèmes de réponse par courrier électronique  
Logiciel de gestion des relations avec la clientèle  
Formation assistée par ordinateur  
Logiciel de reconnaissance de la parole



Soutien technique (y compris le développement des TI et la maintenance de systèmes)  
Ressources humaines (y compris les relations de travail et la formation)  
Gestion de la base de données

25. Pendant combien de temps, en moyenne, vos employés à temps plein **TRAVAILLENT-ILS** dans votre centre de contacts clientèle?

<Ne parcourez pas la liste.>

<30 jours            entre 1 et 6 mois            6 mois à 1 an  
Plus d'un an mais moins de 2 ans            2 ans ou plus

26. Parmi les employés que vous avez embauchés au cours des 2 dernières années, quel était généralement leur niveau de scolarité pour chacun de ces postes? <Parcourez la liste. Ne donnez aucun choix de réponse.>

Études secondaires ou moins	Programme de formation d'un centre d'appel ou un CCC	Diplôme de 2 ans dans un collège de CCC	Diplôme post- secondaire universitaire
--------------------------------	---------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------	----------------------------------------------

Représentant (ou agent) de service à la clientèle  
Gestion et supervision  
Soutien technique (y compris le développement des TI et la maintenance de systèmes)  
Gestion de la base de données

27. Veuillez indiquer, parmi les postes suivants, ceux pour lesquels vous prévoyez augmenter les effectifs d'ici 1 à 3 ans. <Parcourez la liste.>

OUI            NON

Représentant (agent) de service à la clientèle  
Gestion et supervision  
Intégrité des données et assurance de la qualité  
Planification du personnel (Planification de la capacité)  
Soutien technique (y compris le développement des TI et la maintenance de systèmes)  
Ressources humaines (y compris les relations de travail et la formation)  
Gestion de la base de données

28. Dans le cas des postes pour lesquels vous prévoyez embaucher du personnel supplémentaire, avez-vous, ou vous attendez-vous à avoir de la difficulté à recruter suffisamment de personnel qualifié? <Parcourez la liste, comme pour la question précédente.>

OUI            NON

Représentant (agent) de service à la clientèle  
Gestion et supervision  
Intégrité des données et assurance de la qualité  
Planification du personnel (Planification de la capacité)  
Soutien technique (y compris le développement des TI et la maintenance de systèmes)  
Ressources humaines (y compris les relations de travail et la formation)  
Gestion de la base de données

29. Vos employés sont-ils syndiqués?            Oui            Non

## 2) Pratiques de ressources humaines

30. À quelle méthode, parmi les suivantes, avez-vous d'abord recours pour l'embauche de personnel pour les centres de contacts clientèle? <Parcourez la liste- Choisir toutes les réponses pertinentes.>

Recommandations d'employés en poste  
Candidature spontanée ou non-sollicitée  
Services de placement de collèges ou d'universités, ou salons de l'emploi  
Réponses à des annonces (journaux, radio)  
Agence de placement ou Centres de ressources humaines du Canada  
Embauche de travailleurs expérimentés, provenant d'autres centres de contacts clientèle

31. Quelle méthode, parmi les suivantes, utilisez-vous habituellement pour évaluer les candidats à un poste de représentant de service à la clientèle dans vos CCC? <Parcourez la liste – Choisir toutes les réponses pertinentes.>

Entrevues  
Tests d'aptitudes écrites ou verbales  
Simulations  
Embauche pour une période probatoire  
Autres (précisez)

31. Combien de temps dure la formation offerte aux nouveaux employés (comprend les cours de formation de base et les périodes d'adaptation destinés aux représentants ou aux agents de service à la clientèle)? <Ne parcourez pas la liste.>

Aucune formation n'est offerte aux nouveaux employés  
½ à une journée  
Plus d'une journée mais moins d'une semaine  
1 à 2 semaines  
Entre 2 et 4 semaines  
Plus de 4 semaines

32. Pour chacune de ces compétences, veuillez indiquer dans quelle mesure vos employés actuels répondent aux besoins de votre entreprise – en grande partie, dans une certaine mesure ou pas du tout. <Parcourez la liste.>

	En grande partie	Dans une certaine mesure	Pas du tout
Service à la clientèle			
Résolution de problèmes (des clients)			
Utilisation des technologies			
Aptitudes au téléphone			
Aptitudes écrites			
Connaissance du produit			
Aptitudes pour la gestion ou la supervision			
Aptitudes pour l'encadrement et la formation			
Aptitudes pour le contrôle et l'évaluation			
Aptitudes en gestion de base des données			
Techniques de mise en application			

33. Quel type de formation offrez-vous à vos employés? <Ne parcourez pas la liste – Tentez d’obtenir plus d’une réponse - Choisir toutes les réponses pertinentes.>

Observation d’autres employés  
Programmes de formation internes  
Programmes de formation à l’extérieur (programmes offerts par des collègues ou universités)  
Séminaires (conférenciers invités)  
Formation assistée par ordinateur (ou enseignement virtuel)  
Vidéos  
Livres, bibliothèque de l’entreprise

34. En matière de formation, est-ce que votre centre de contacts clientèle :? <Parcourez la liste.>

Oui Non

Évalue les besoins de chaque employé relativement à la formation  
Élabore et met en application des programmes de formation individuels pour les employés  
Possède du matériel et des manuels officiels et normalisés pour la formation  
Organise des rencontres entre les clients et les employés afin que ces derniers puissent mieux comprendre les besoins et les produits de la clientèle  
Fait suivre aux employés des stages chez les fournisseurs afin qu’ils comprennent davantage leurs besoins et leurs produits  
Offre de la formation pendant les heures de travail

35. Est-ce que votre entreprise a mis en place un programme officiel de contrôle de la qualité et d’évaluation dans votre centre de contacts clientèle?

Oui Non <Passer à la question 37.>

36. Dans votre centre de contacts clientèle, existe-t-il un schéma de carrière bien articulé pour vos représentants (agents) de service à la clientèle? Oui Non

### 3) Principaux enjeux des RH

38. Selon vous, les énoncés suivants sont-ils vrais ou faux? - <Parcourez la liste> -- Choisir toutes les réponses pertinentes>

Nous avons été incapables de trouver un nombre suffisant de candidats bien formés  
Nous sommes incapables de trouver des candidats qui possèdent les compétences requises en gestion et supervision du personnel  
On ne perçoit pas de façon positive le travail dans les centres de contacts clientèle  
L’emplacement de notre centre de contacts clientèle constitue un obstacle  
Nous sommes incapables de trouver des candidats pour du travail à temps partiel  
Nous ne pouvons offrir des salaires concurrentiels  
Les spécialistes techniques ne tiennent pas compte des possibilités de carrière que nous leur offrons

39. Selon vous, dans ce qui suit, quelles améliorations les établissements d'enseignements devraient-ils apporter à leur programme afin de mieux répondre aux besoins de vos employés? <Parcourez la liste.>

Oui Non

Accroître le niveau d'expérience pratique des étudiants

Permettre aux étudiants d'avoir un meilleur accès aux diverses technologies

Accepter davantage d'étudiants dans leurs programmes

Mettre davantage l'accent sur les compétences en gestion et en supervision

Faire participer l'industrie au développement ou à la mise à jour des programmes de formation et d'enseignement

<C'est ici que se termine le questionnaire. Je vous remercie beaucoup de votre collaboration et du temps que vous m'avez accordé.>

# Guide pour effectuer l'entrevue sur les techniques et l'environnement de travail des CCC

## Préambule

PricewaterhouseCoopers effectue une étude stratégique afin d'évaluer l'importance accordée aux ressources humaines dans le milieu des Centres de contacts clientèle, au Canada. L'étude vise à définir l'orientation que prendra cette industrie tout en s'assurant que le Canada sera prêt à relever les divers défis que poseront les ressources humaines. L'étude est menée pour le compte de l'agence gouvernementale Développement des ressources humaines Canada. Nous mettons l'accent sur les technologies en cours dans les CCC. Afin de bien situer le contexte de cette entrevue, pourriez-vous tout d'abord nous indiquer le domaine que vous préférez nous voir aborder dans ce qui suit ?

- [0] \_\_\_\_\_ Environnement de travail/ Tendances en impartition / Tendances au Canada
- [1] \_\_\_\_\_ Tendances générales en matière de technologie
- [2] \_\_\_\_\_ Infrastructure et problèmes relatifs aux télécommunications
- [3] \_\_\_\_\_ La voie téléphonique
- [4] \_\_\_\_\_ L'Internet
- [5] \_\_\_\_\_ Le courrier électronique
- [6] \_\_\_\_\_ Applications de soutien essentiel (comme la gestion des ressources humaines, le contrôle de la qualité)
- [7] \_\_\_\_\_ Autres technologies pour CCC (comme l'acheminement des appels selon les compétences, la file d'attente universelle)
- [8] \_\_\_\_\_ Logiciel de gestion des relations avec la clientèle et environnement à canaux multiples

**Nous mettrons l'accent sur ces points au cours de notre entrevue, qui ne devrait pas dépasser 30 minutes.**

## [0] Environnement de travail/ Impartition/ Tendances au Canada

*À votre avis, comment les nouvelles exigences en matière de travail modifient-elles le rôle et les fonctions des CCC*

*Quel rôle jouent les nouveaux modèles d'entreprise (réseaux, partenariats, alliances stratégiques (entre différents intervenants, c'est-à-dire, du milieu des télécommunications, des impartiteurs, des services gouvernementaux, des CCC, des fournisseurs de technologies, etc.) dans l'évolution des centres de contacts clientèle au Canada ?*

*Quel est l'avenir des CCC qui ne procèdent pas à une restructuration de leur environnement afin de l'adapter à des fonctions et des canaux ou fonctions multiples ?*

*Est-ce que cela est différent dans le cas des impartiteurs? c.-à-d. quel est l'avenir des impartiteurs qui n'offrent pas de services multifonctionnels (comprenant le courrier électronique et Internet)?*

**[0] Environnement de travail / Impartition / Tendances au Canada**

*Croyez-vous que l'impartition des services de courrier électronique pourrait connaître une croissance majeure ?*

*Cette augmentation des services d'impartition pour le courrier électronique proviendrait de quels marchés verticaux?*

*Où les impartiteurs de courrier électronique s'établiront-ils ?*

*De quelle façon le lien entre les CCC et les impartiteurs évolue-t-il au Canada ?*

*Quelles sont les autres tendances majeures en matière d'impartition?*

*Au Canada, quelles sont les principales tendances associées aux centres d'appels éloignés?*

*Quels sont les forces et les faiblesses des centres de contacts clientèle éloignés.*

*Quelles sont les principales tendances associées à la fusion de multiples centres de services à la clientèle – s'agit-il d'une tendance vers des réseaux plus vastes de CCC ou de la fusion « physique » en un seul centre ?*

<p><b>[0] Environnement de travail / Impartition / Tendances au Canada</b></p>	<p><i>Quelles principales lois (É.-U. et Canada) auront le plus d'impact sur le futur mode de fonctionnement des CCC ?</i></p> <p><i>Dans l'ensemble, comment le milieu des CCC sera-t-il touché par ces lois ?</i></p> <p><i>Existe-t-il des lois spécifiques aux marchés verticaux qui entraînent des changements importants pour ce marché vertical ?</i></p> <p><i>À votre avis, comment les CCC s'adapteront-ils au scepticisme des populations vieillissantes et des clients éventuels, lorsqu'il est question de leur rôle dans le monde des affaires ?</i></p> <p><i>Quels sont les principaux avantages et inconvénients que présente le Canada comme emplacement pour les CCC?</i></p> <p><i>Le Canada est-il vulnérable par rapport aux autres pays, lorsqu'on tient compte du facteur de l'investissement dans les CCC ?</i></p> <p><i>Quelles régions opposent la plus vive concurrence au Canada et pourquoi ?</i></p>
--------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p><b>[1] Vue d'ensemble sur la technologie utilisée dans les CCC</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Principales tendances technologiques : à l'échelle internationale, aux États-Unis, au Canada</li></ul>	<p><i>A votre avis, quelles seraient les trois principales tendances technologiques qui ouvrent la voie aux changements dans le milieu des CCC ?</i></p> <p><i>En quoi les tendances technologiques diffèrent-elles au Canada par rapport aux États-Unis, et au reste du monde</i></p> <p><i>Sur le plan macroscopique, quel impact auront ces tendances sur les agents et les directeurs de CCC?</i></p> <p><i>Sur le plan macroscopique, de quelle façon ces tendances influenceront-elles les autres postes dans les CCC, par exemple, les spécialistes des TI, les planificateurs de main-d'œuvre, etc.</i></p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**[2] La technologie du réseau d'infrastructure des CCC - Infrastructure de télécommunications**

- Infrastructure de télécommunications, son rôle et son importance dans les activités des CCC
- Liaisons internationales avec le Canada
- Liaisons Canada – É.-U.
- Infrastructure provinciale et nationale, au Canada
- Infrastructure locale et régionale au Canada (technologie ATM, noyaux des CCC)

**L'impact de la concurrence dans les télécommunications**

- Tarification
- Disponibilité
- Régions éloignées (disponibilité des lignes d'accès numérique)

**Convergence voix et données**

- Disponibilité de la largeur de bande à chaque niveau
- Accès par fibre/haute vitesse
- Regroupement des services
- Tendances pour les communications par satellite, par câble ou par câblage de fils de cuivre

**Modèles futurs en télécommunications**

- Niveau international
- Niveau du Canada - National et provincial

*Du point de vue de l'infrastructure des télécommunications et de la disponibilité de la largeur de bande, quels sont les principaux problèmes auxquels devront faire face les CCC d'ici 2 à 5 ans?*

*À l'échelle internationale :*

*En Amérique du Nord :*

*Au Canada :*

*Selon vous, quel sera le principal système de télécommunications utilisé dans les CCC d'ici 2 à 5 ans ?*

*À l'échelle internationale :*

*Au Canada :*

*De quelle façon ces changements dans le monde des télécommunications influenceront-ils la stratégie, les activités ou la gestion des ressources humaines des CCC ?*

*À l'échelle internationale :*

*Au Canada :*

### [3] Le téléphone dans les CCC : La voie téléphonique

#### Utilisation et taux de croissance

- Utilisation et accroissement global des numéros 1 800 au Canada, aux États-Unis et dans le monde
- Utilisation et accroissement des numéros 1 800 au Canada et aux États-Unis, par rapport au marché vertical
- Utilisation et accroissement global des technologies fondées sur la voix aux États-Unis et au Canada
- Utilisation et accroissement des technologies fondées sur la voix aux États-Unis et au Canada par rapport au marché vertical

#### Technologies vocales : (Définitions, raisons de la mise en application et utilisation par MV)

- DAB / PBX / système téléphonique à poussoirs / logiciel de DAB (I/P)
- CTI
- Acheminement des appels en fonction des compétences
- RVI
- Reconnaissance vocale

#### Implications pour les ressources humaines des CCC

#### Impact des changements survenant dans les technologies de voies téléphoniques sur les RSC

- Impact des changements sur les techniques de communications vocales, du point de vue des directeurs des CCC

Quels changements devrait subir la technologie téléphonique dans les CCC d'ici 2 à 5 ans?

Quelles seront les principales techniques associées à la voix que l'on utilisera dans les CCC à l'avenir? (si possible, veuillez fournir des références)

Y a-t-il des marchés verticaux des CCC qui seront touchés différemment dans l'ensemble de l'industrie?

Comment ces technologies prédominantes influenceront-elles les agents et les directeurs de CCC?

Comment ces technologies prédominantes influenceront-elles le milieu de travail?  
À l'échelle internationale :

Au Canada :

Comment les directeurs de CCC mettront-ils en applications ces technologies? (par ex. : grâce à des fournisseurs de l'extérieur / un modèle DMPS)

Y a-t-il d'autres aspects des communications vocales au travail ou en relation avec la main-d'œuvre que nous n'avons pas encore abordés?

<p>Implications pour l'environnement de travail</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Choix opérationnels pour la mise en application</li> <li>• Principaux modes de mise en application</li> <li>• Questions liées à la main-d'œuvre et au travail</li> </ul>	
<p><b>[4] Internet dans les CCC : La voie d'Internet</b></p> <p>Utilisation et taux de croissance</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisation et accroissement général des technologies d'Internet au Canada, aux États-Unis et dans le monde.</li> <li>• Utilisation d'Internet au Canada et aux États-Unis et croissance du marché vertical</li> </ul> <p><i>Technologies fondées sur Internet : (définitions, raisons de la mise en application et utilisation par MV)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Commerce électronique</li> <li>• Bavardeage-clavier</li> <li>• Collaboration par Internet</li> <li>• Service AppelleMoi</li> <li>• Voix sur IP / Vidéo sur IP</li> </ul>	<p><i>Avec l'utilisation d'Internet, à quels changements devrait-on s'attendre d'ici 2 à 5 ans dans les CCC ?</i></p> <p><i>Quelles seront les principales techniques associées à Internet que l'on utilisera dans les CCC à l'avenir? (si possible, veuillez fournir des références)</i></p> <p>Y a-t-il des marchés verticaux de CCC qui seront touchés différemment par rapport à l'ensemble du marché?</p> <p>Quel impact ont ces principales techniques sur le travail des agents et des directeurs de CCC ?</p>

<p>Implications pour les ressources humaines des CCC Impact sur les agents</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impact sur les directeurs de CCC</li> </ul> <p>Implications pour l'environnement de travail</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Choix opérationnels pour la mise en application</li> <li>• Premier mode de mise en application</li> <li>• Questions liées à la main-d'œuvre et au travail</li> </ul>	<p>Comment ces techniques prédominantes influenceront-elles le milieu du travail ? <i>À l'échelle internationale</i></p> <p><i>Au Canada</i></p> <p>Comment les directeurs de CCC mettront-ils ces techniques en application ? (par ex. grâce à des services d'impartition ou un modèle DMPS)</p> <p>Existe-t-il d'autres points touchant les technologies d'Internet en rapport avec le travail ou la main-d'œuvre que nous n'avons pas encore abordés?</p>
<p><b>[5] Courrier électronique dans les CCC :</b> <b>La voie électronique</b></p> <p>Utilisation et taux de croissance</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisation et accroissement global du courrier électronique au Canada, aux États-Unis et ailleurs dans le monde</li> <li>• Utilisation et accroissement du courrier électronique en fonction du marché vertical, au Canada et aux États-Unis</li> </ul> <p><b>Technologies du courrier électronique :</b> <b>(Définitions, raisons de la mise en application et utilisation par MV)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ERMS</li> <li>• Autres technologies de courrier électronique</li> </ul>	<p><i>À votre avis, quelles modifications devrait subir la technologie du courrier électronique dans les CCC, d'ici 2 à 5 ans?</i></p> <p><i>À l'avenir, quelles seront les technologies prédominantes pour le de courrier électronique dans les CCC? (si possible, veuillez fournir des références)</i></p> <p>Y a-t-il des marchés verticaux de CCC qui seront influencés différemment par rapport à l'ensemble de l'industrie?</p> <p>Comment ces technologies prédominantes influenceront-elles les agents et les directeurs de CCC?</p>

<p>Implications pour les ressources humaines de CCC</p> <p>Impact sur les agents</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impact sur les directeurs de CCC</li> </ul> <p>Implications pour le milieu de travail</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Choix opérationnels pour la mise en application</li> <li>• Principaux modes de mise en application</li> <li>• Questions liées au travail et à la main-d'œuvre au Canada</li> </ul>	<p>Comment ces technologies prédominantes influenceront-elles le milieu de travail? <i>À l'échelle internationale</i></p> <p><i>Au Canada</i></p> <p>Comment les directeurs de CCC mettront-ils ces technologies en application? (par ex., grâce à des services d'impartition ou un modèle DMPS)</p> <p><i>Existe-t-il d'autres points touchant les technologies d'Internet en rapport avec le travail ou la main-d'œuvre que nous n'avons pas encore abordés?</i></p>
<p>[6] Applications de soutien essentiel</p> <p>Utilisation et accroissement des technologies de soutien essentiel</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisation et accroissement global au Canada, aux États-Unis et ailleurs dans le monde</li> <li>• Utilisation et accroissement en fonction du marché vertical au Canada et aux États-Unis</li> </ul>	<p><i>À votre avis, d'ici 2 à 5 ans, quelles modifications devraient subir des applications de soutien, telles la gestion du personnel ou les modes de transmission de rapport dans les CCC?</i></p> <p><i>À l'avenir, quelles seront les principales applications du soutien essentiel dans les CCC? (si possible, veuillez fournir des références)</i></p>

<p>Technologies de soutien essentiel</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion du personnel et ordonnancement</li> <li>• Outils d'évaluation qualitative et quantitative <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Qualité – Saisie d'écran</li> <li>○ Saisie de la voix</li> <li>○ Saisie des transactions</li> <li>○ Efficacité du système RVI</li> <li>○ Paramètres du DAA</li> </ul> </li> <li>• Rapports de gestion</li> </ul> <p>Implications pour les ressources humaines des CCC Impact sur les agents Impact sur les directeurs de CCC</p>	<p>Y a-t-il des marchés verticaux de CCC qui seront influencés différemment par rapport à l'ensemble de l'industrie?</p> <p>Comment ces principales applications de soutien essentiel influenceront-elles les agents et les directeurs de CCC?</p> <p>Comment ces applications influenceront-elles le milieu de travail? <i>À l'échelle internationale</i></p> <p><i>Au Canada</i></p> <p>Comment les directeurs de CCC mettront-ils ces techniques en application? (par ex. grâce à des services d'impartition ou un modèle DMPS)</p> <p>Existe-t-il d'autres points touchant le soutien essentiel pour le travail ou la main-d'œuvre que nous n'avons pas encore abordés?</p>
<p>[7] Autres technologies de CCC</p> <p>Utilisation et accroissement des autres technologies de CCC</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisation et accroissement global au Canada, aux États-Unis et ailleurs dans le monde</li> </ul>	<p><i>Mis à part les logiciels de gestion des relations avec la clientèle, dont il sera question plus tard, à votre avis, quelles autres technologies importantes deviendront des éléments essentiels dans les CCC de l'avenir? (pouvez-vous nous fournir des références?)</i></p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisation et accroissement en fonction du marché vertical au Canada et aux États-Unis</li> </ul> <p>Autres technologies</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• File d'attente universelle</li> <li>• Biométrie</li> <li>• Vidéo</li> <li>• Télétravail</li> <li>• Autres</li> </ul> <p>Implications pour les ressources humaines des CCC</p> <p>Impact sur les agents</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impact sur les directeurs de CCC</li> </ul>	<p><i>D'ici 2 à 5 ans, quels changements devraient subir les CCC avec l'utilisation de ces technologies?</i></p> <p>Y a-t-il des marchés verticaux de CCC qui seront influencés différemment par rapport à l'ensemble de l'industrie?</p> <p>Comment ces technologies prédominantes influenceront-elles les agents et les directeurs de CCC?</p> <p>Comment ces technologies prédominantes influenceront-elles le milieu de travail? <i>À l'échelle internationale</i></p> <p><i>Au Canada</i></p> <p>Comment les directeurs de CCC mettront-ils ces technologies en application? (par ex. grâce à des services d'impartition ou un modèle DMPS)</p> <p>Existe-t-il d'autres points touchant les technologies d'Internet en rapport avec le travail ou la main-d'œuvre que nous n'avons pas encore abordés?</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**[8] Systèmes de gestion des relations avec la clientèle dans un environnement à canaux multiples :**

**Faites-en l'essai combiné**

**Utilisation et taux de croissance**

- Utilisation et accroissement global des systèmes de gestion des relations avec la clientèle au Canada, aux États-Unis et ailleurs dans le monde
- Utilisation et accroissement en fonction du marché vertical au Canada et aux États-Unis

**Technologies des logiciels de gestion des relations avec la clientèle**

- Siebel
- Clarify
- E-Piphany – Gestion de campagne

**Implications pour les ressources humaines des CCC**

**Impact des systèmes de gestion des relations avec la clientèle sur les agents**

- Impact du système de gestion des relations avec la clientèle sur les directeurs de CCC

**Implications pour le milieu de travail**

- Choix opérationnels pour la mise en application
- Principaux modes de mise en application
- Questions liées au travail et à la main-d'œuvre

*D'ici 2 à 5 ans, quels changements devraient subir les CCC avec l'utilisation des systèmes de gestion des relations avec la clientèle?*

*À l'avenir, dans les CCC, quelles seront les principales technologies associées aux systèmes de gestion des relations avec la clientèle? (veuillez fournir des références)*

*Y a-t-il des marchés verticaux de CCC qui seront influencés différemment par rapport à l'ensemble de l'industrie?*

*Comment ces systèmes de gestion des relations avec la clientèle influenceront-ils les agents et les directeurs de CCC?*

*Comment ces technologies prédominantes influenceront-elles le milieu de travail?  
À l'échelle internationale*

*Au Canada*

*Comment les directeurs de CCC mettront-ils ces technologies en application? (par ex. grâce à des services d'impartition ou un modèle DMPS)*

*Existe-t-il d'autres points touchant les systèmes de gestion des relations avec la clientèle pour le travail ou la main-d'œuvre que nous n'avons pas encore abordés?*

## Guide pour les rencontres en milieu de travail : Centre de contacts clientèle Directeur et superviseur de CCC ou de ressources humaines

<b>Profil du centre de contacts clientèle</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pouvez-vous me donner un bref aperçu de votre expérience dans le domaine des centres de contacts clientèle?</li> <li>2. Quel genre d'appels recevez-vous (entrant, sortant, les deux)?</li> <li>3. Quel genre de services offrez-vous (service à la clientèle, centre d'assistance, ventes, traitement des commandes ou de la facturation, réservations, etc.)?</li> <li>4. Quelles sont vos heures d'ouverture?</li> <li>5. Quels « canaux » utilisez-vous habituellement (RVI, voix directe, télécopieur, Internet, courrier électronique, autres)?</li> <li>6. Dans quelles langues offrez-vous vos services? Prévoyez-vous offrir vos services dans davantage de langues?</li> </ol>
<b>Profil du personnel du CCC</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Veuillez étudier l'ensemble du cycle de l'emploi (recrutement - sélection – développement – répartition – promotion – cessation d'emploi/retraite) pour chaque poste d'importance dans votre CCC. Veuillez décrire les pratiques les plus représentatives ainsi que leurs forces et faiblesses.</li> <li>8. Combien d'employés comptez-vous?</li> <li>9. Employez-vous des agents qui travaillent à domicile? Si oui, combien.</li> <li>10. Quel est votre roulement de personnel, sur une base annuelle?</li> <li>11. Quel est le taux d'absentéisme dans votre entreprise, c.-à-d., pour combien de jours, en moyenne, un employé se déclare-t-il malade, etc.?</li> </ol>
<b>Roulement, recrutement, conservation du personnel</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>12. Quelle a été l'influence de ce roulement de personnel sur vos activités? Quelles mesures avez-vous adoptées (processus de rationalisation, etc.)</li> <li>13. Pour quels postes avez-vous noté le taux de roulement le plus élevé? Existe-t-il une raison particulière?</li> <li>14. Quels sont les programmes et processus habituellement mis en place pour attirer les candidats, plus particulièrement, ceux des groupes d'équité en matière d'emploi? À quel point ces programmes sont-ils appréciés? Comment pourrait-on les améliorer?</li> <li>15. Quels facteurs ont un impact sur votre capacité à recruter et embaucher du personnel (candidats non qualifiés, incapacité à verser des salaires concurrentiels, emplacement du lieu de travail,)?</li> <li>16. Est-ce que votre entreprise est en mesure d'attirer des candidats avec un niveau de compétence suffisant pour maintenir, selon vos critères, le volume d'activité de l'entreprise, et même de l'accroître?</li> <li>17. Quelles stratégies sont actuellement mises en place pour <b>conserver</b> le personnel? Quelles sont les stratégies gagnantes et celles qui doivent être améliorées?</li> </ol>
<b>Perception du milieu des CCC</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>18. Quel aspect du secteur des CCC pourrait intéresser le plus les candidats éventuels?</li> <li>19. Quels inconvénients les employés éventuels pourraient-ils trouver à travailler dans un CCC?</li> </ol>

<b>Compétences</b>	<p>20. Quel est le principal ensemble de compétences que devrait posséder le personnel des principaux postes?</p> <p>21. Quels changements importants ont été effectués en ce qui concerne les exigences des principaux postes dans cette entreprise, au cours des 3 à 5 dernières années? Quelles sont les raisons de ce changement et est-ce que cette pression semble se poursuivre?</p> <p>22. Si tel est le cas, à quel écart de compétences faites-vous face actuellement?</p>
<b>Niveau de scolarité</b>	<p>23. Actuellement, quelles sont vos attentes relativement au rendement scolaire de vos agents?</p> <p>24. Les agents devraient posséder quel genre de connaissances sur un produit ou quelle expérience du milieu des CCC?</p> <p>25. <i>Y a-t-il eu des changements importants quant au niveau d'instruction demandé aux candidats ou des compétences requises pour un poste?</i></p> <p>26. Demandez-vous à vos employés de détenir une reconnaissance professionnelle? Si oui, doivent-ils l'avoir obtenue avant leur embauche?</p> <p>27. Croyez-vous qu'il serait possible de s'attendre à ce que les nouveaux employés aient achevé une formation à l'extérieur, ou un programme d'attestation d'études, avant de les embaucher? À votre avis, quels seraient les avantages ou inconvénients de telles exigences?</p> <p>28. Dans ce domaine, quel lien y a-t-il entre le salaire et le niveau d'instruction?</p>
<b>Formation</b>	<p>29. Quel type de formation offrez-vous à vos employés (nouveaux employés ou autres)?</p> <p>30. Comment vous assurez-vous que vos agents possèdent un niveau approprié :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de connaissance du produit?</li> <li>• de compétences dans les relations avec la clientèle?</li> <li>• de connaissance sur l'utilisation de vos diverses techniques?</li> <li>• d'aptitudes en communication?</li> </ul> <p>31. Combien d'heures de formation par année offrez-vous à votre personnel?</p> <p>32. La formation est-elle offerte dans l'entreprise ou avez-vous recours à des fournisseurs de services de l'extérieur? Quels sont les avantages, ou les désavantages, avec cette façon de faire?</p>
<b>Gestion</b>	<p>33. Comment se fait l'administration du personnel dans un milieu semblable au vôtre, où les activités se déroulent à un rythme rapide, avec un niveau élevé de stress?</p> <p>34. Quelles stratégies employez-vous pour inciter vos employés à travailler mieux?</p> <p>35. Établissez-vous des objectifs pour vos agents, c.-à-d., un nombre d'appels à effectuer, des objectifs de vente, etc.? Comment vous assurez-vous que ces objectifs sont atteints ?</p> <p>36. Si vous employez des agents qui travaillent à domicile, comment procédez-vous pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• surveiller leur travail</li> <li>• les former</li> <li>• leur fournir du soutien technique</li> </ul>

<p><b>Tendances : technologie</b></p>	<p>37. Quelle situation, parmi les suivantes, avez-vous expérimenté à la suite de la mise en application des nouveaux canaux de communication (comme Internet, le courrier électronique)?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nos agents ou représentants du service à la clientèle ont besoin d'une importante mise à niveau de leurs compétences techniques</li> <li>• Nos agents ou représentants du service à la clientèle sont devenus davantage spécialistes que généralistes</li> <li>• Nous avons connu une diminution du nombre d'agents ou représentants du service à la clientèle</li> <li>• Nous avons dû créer de nouveaux postes afin de répondre aux défis de la technologie</li> <li>• Nous avons connu une augmentation du nombre d'utilisateurs du service d'auto-assistance</li> <li>• Nos agents ou représentants du service à la clientèle doivent régler des problèmes de clients beaucoup plus complexes</li> </ul> <p>38. Quelles sont les technologies que vous prévoyez mettre en application dans votre CCC à court terme/à long terme?</p> <p>39. Quelles serait, à votre avis, la tendance majeure sur le plan de la technologie ou du développement, qui orientera l'avenir des CCC?</p> <p>40. Est-ce que les changements que vous prévoyez auront un impact quelconque sur les compétences, les qualifications ou les caractéristiques de vos employés présents ou à venir?</p>	<p>⊥Oui ⊥Non</p> <p>⊥Oui ⊥Non</p> <p>⊥Oui ⊥Non</p> <p>⊥Oui ⊥Non</p> <p>⊥Oui ⊥Non</p> <p>⊥Oui ⊥Non</p>
<p><b>Possibilités et défis futurs</b></p>	<p>41. Que considérez-vous comme les plus grands défis et les principales possibilités d'affaires pour votre entreprise (ou le milieu des CCC en général) au cours des cinq prochaines années?</p> <p>42. <i>Quels changements a subi votre centre de contacts clientèle au cours des cinq dernières années?</i></p> <p>43. Comment ces changements devraient-ils se manifester au cours des cinq prochaines années?</p> <p>44. Qu'est-ce qui incite votre centre de contacts clientèle à effectuer des changements? À l'intérieur de votre entreprise? À l'extérieur de votre entreprise?</p>	

## Guide pour les rencontres en milieu de travail : Centre de contacts clientèle Employés

<b>Profil de l'employé</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. (Sexe, âge,) – temps à l'emploi du CCC.</li> <li>2. Qu'est-ce qui vous a d'abord attiré dans le fait de travailler dans un CCC?</li> <li>3. Quelles sont vos fonctions?</li> </ol>
<b>Perception du CCC</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. À votre avis, comment le public en général perçoit-il le milieu des CCC?</li> <li>5. Est-ce que cette image influence votre décision de vous joindre à cette entreprise?</li> </ol>
<b>Satisfaction professionnelle</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Quels sont les points les plus positifs du travail dans un CCC?</li> <li>7. Quels sont les aspects négatifs du travail dans un CCC?</li> <li>8. Qu'est-ce qui fait que votre travail est stimulant?</li> <li>9. Quels sont les avantages et les désavantages associés au <b>travail à domicile</b>?</li> <li>10. Quelles ressources technologiques met-on à votre disposition afin que vous puissiez <b>travailler à domicile</b>?</li> </ol>
<b>Carrière (formation / acquisition des compétences)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Quelle est votre formation (certificat/diplôme/grade)?</li> <li>12. Quelles compétences vous ont permis de « décrocher » cet emploi ?</li> <li>13. À votre avis, quelles sont les forces et les faiblesses des aspects suivants dans votre entreprise:             <ol style="list-style-type: none"> <li>12. Modèle de carrière actuel</li> <li>13. Les conditions de travail actuelles                 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les cours de formation et la conduite des services</li> <li>• Les possibilités d'apprentissage continu</li> <li>• Le niveau de rémunération</li> </ul> </li> </ol> </li> <li>14. Technologie</li> </ol>
<b>Conservation du personnel</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>12. Pour combien de temps prévoyez-vous travailler dans le milieu des CCC?</li> <li>12. Quelles seraient les raisons de votre départ?</li> </ol>

---

**Guide pour les rencontres en milieu de travail : Centre de contacts  
clientèle  
Formateur**

<b>Profil de la formation à l'interne</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comment vos employés font-ils l'acquisition de nouvelles compétences?</li> <li>2. Quel pourcentage des besoins en formation de votre entreprise sont-ils comblés à l'interne?</li> <li>3. Est-ce que votre entreprise fait appel à des formateurs de l'extérieur qui proviennent, par exemple, de collèges ou d'universités, ou à des conseillers en formation? Si oui, est-ce que cela a porté fruit?</li> <li>4. Vous attendez-vous à ce que l'entreprise assure la formation future de votre propre personnel ou à ce qu'elle fasse affaire avec des partenaires de l'extérieur, ou qu'elle combine ces deux formules?</li> <li>5. Quels systèmes avez-vous mis en place pour aider vos employés à intégrer les changements technologiques ou les méthodes de travail?</li> </ol>
<b>Besoins en formation</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Qui décide du genre de formation requise?</li> <li>7. Est-ce que le personnel a accès à la formation requise? Si non, quelles en sont les principales raisons?</li> <li>8. Quels sont les secteurs de formation prioritaires? Saura-t-on répondre aux attentes à ce sujet?</li> </ol>
<b>Rôle des gestionnaires pour fournir la formation</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Dans votre entreprise, quel rôle jouent les gestionnaires ou les syndicats dans le développement ou la prestation des services de formation?</li> <li>10. À votre avis, comment ce rôle évoluera-t-il dans le futur?</li> </ol>
<b>Canaux</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Dans le cours de vos activités, avez-vous eu recours à des technologies fondées sur l'ordinateur ou d'apprentissage à distance?</li> <li>12. Croyez-vous que ces modes de formation alternative produisent de bons résultats auprès de votre personnel et seriez-vous prêt à en accroître l'usage à l'avenir?</li> </ol>

---

## **Guide pour les rencontres en milieu de travail : Centre de contacts clientèle Recruteur**

1. Lors du recrutement pour les centres d'appel ou les centres de contacts clientèle, quelles sont généralement les questions soulevées?
2. Lorsque vous effectuez du recrutement pour les centres d'appels ou les centres de contacts clientèle dans **votre province**, quels sont les enjeux, à votre avis ?
3. Comment trouvez-vous des candidats éventuels? De quelle façon posent-ils leur candidature? Comment se fait le recrutement? Comment évalue-t-on leurs compétences?
4. Quels sont les défis actuels en matière de recrutement?
5. Quels sont les aspects les plus stimulants pour le recrutement à l'avenir?
6. Avez-vous établi un réseau avec d'autres recruteurs?
7. Recrutez-vous des travailleurs virtuels/à domicile pour les CCC?
8. Vous êtes-vous tracé des « profils » types des meilleurs candidats pour des postes dans des CCC?
9. Quel niveau de formation ou d'instruction recherchez-vous chez les candidats éventuels?
10. Quels aspects des CCC semblent les plus attrayants pour les candidats éventuels?
11. Quels inconvénients les employés éventuels pourraient-ils trouver à travailler dans un CCC?
12. Lorsqu'un employé quitte un CCC pour un autre emploi, quelles sont les raisons évoquées?
13. À quelle lacune, en matière de compétences, devez-vous faire face régulièrement?
14. Quelles lacunes en matière de compétences croyez-vous devoir affronter à l'avenir?
15. À votre avis, quelles seront les principales tendances technologiques ou les principaux développements qui influenceront l'avenir?
16. Quelles conséquences prévoyez-vous suite à ces changements?
17. Quels sont les éléments incitatifs pour des changements dans les CCC?

**Guide pour les rencontres en milieu de travail : Centre de contacts  
clientèle  
Représentant syndical**

<b>Profil de l'entreprise – du syndicat</b>	<p>14. Depuis quand ce syndicat a-t-il été créé dans le centre de contacts clientèle?</p> <p>15. Depuis quand travaillez-vous dans ce centre de contacts clientèle?</p> <p>16. En quoi consistent vos tâches et vos responsabilités?</p>
<b>Caractéristiques des CCC syndiqués</b>	<p>17. Le syndicat est impliqué dans quelles décisions touchant les ressources humaines?</p> <p>18. Dans votre CCC, quels sont les problèmes les plus fréquents que doit régler le syndicat?</p> <p>19. Décrivez quelques-unes des contributions positives du syndicat?</p> <p>20. Décrivez quelques-uns des aspects négatifs du travail dans un milieu syndiqué?</p> <p>21. Dans ce centre, quel type de relation existe-t-il entre le syndicat et les gestionnaires?</p>
<b>Tendances – RH et technologie</b>	<p>22. De nos jours, quelles sont les principales préoccupations des CCC en matière de ressources humaines?</p> <p>23. Quel rôle jouent les nouvelles technologies lorsqu'il est question de recrutement, de formation et de conservation du personnel dans les CCC?</p> <p>24. Quels changements prévoyez-vous effectuer sur le plan de la main-d'œuvre, à la suite de la mise en place de ces nouvelles technologies?</p>
<b>Considérations d'avenir</b>	<p>15. À votre avis, quel aspect des ressources humaines prendra davantage d'importance à l'avenir?</p> <p>16. Dans votre centre de contacts clientèle quel rôle devrait-on attribuer au syndicat de l'avenir (quel rôle jouera-t-il, etc.)?</p>

**Guide pour les rencontres en milieu de travail : Établissement d'enseignement**  
**Questions pour l'entrevue**  
**Coordonnateur de la faculté ou du programme**

<b>Profil de l'établissement d'enseignement</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pour quels postes dans les CCC offrez-vous une formation et une consolidation des aptitudes?</li> <li>2. Veuillez revoir les différentes étapes du cycle d'études de votre programme (année par année) et décrivez les pratiques courantes ainsi que les avantages et les inconvénients qui s'y rattachent.</li> <li>3. Décrivez vos étudiants? (âge, sexe, niveau d'instruction, etc.)</li> </ol>
<b>Programme d'études</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Au cours des dernières années, quels changements ont été apportés aux cours offerts et au programme d'études, à mesure qu'évoluait ce secteur et la technologie en cours?</li> <li>5. De quelle façon élabore-t-on le programme d'études? Qui est responsable de sa conception?</li> </ol>
<b>Prestation du programme</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Comment se nomme(nt) votre (vos) programme(s) et quelle en est la durée?</li> <li>7. Quelle technologie, s'il y a lieu, utilisez-vous pour assurer la formation, c.-à-d., formation assistée par ordinateur, apprentissage en ligne, etc.?</li> <li>8. À la fin du programme, décernez-vous un diplôme, un certificat?</li> <li>9. Votre programme prévoit-il un volet « coopératif »? (Le cas échéant, quelle en est la durée, quels en sont les divers aspects ainsi que les forces et les faiblesses).</li> <li>10. Est-ce que votre organisme aide les étudiants à se trouver un emploi dans ce secteur? Dans quelle mesure vos étudiants décrochent-ils un emploi dans le domaine qu'ils ont choisi ?</li> </ol>
<b>Partenariats avec des organismes privés</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Avez-vous établi des partenariats officiels ou des ententes avec des organismes privés? Veuillez expliquer en quoi consistent ces ententes et décrivez les possibilités et les défis qu'ils présentent.</li> <li>12. Offrez-vous des cours ou des programmes personnalisés à l'intention d'entreprises privées? Si oui, comment sont-ils gérés? Qui décide du contenu du programme de formation, etc.?</li> </ol>
<b>Financement</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>13. Quel est le mode de financement de votre programme?</li> <li>14. Les étudiants doivent-ils défrayer les frais de formation? À combien environ s'élèvent les frais pour l'étudiant?</li> </ol>
<b>Marketing du (des) programme(s)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>15. Quels moyens utilisez-vous pour inciter les étudiants à s'inscrire à votre programme?</li> <li>16. Ces initiatives portent-elles fruit? Que faire pour en améliorer la portée?</li> </ol>

<b>Tendances futures - compétences</b>	17. À l'avenir, quel ensemble de compétences sera le plus important dans le milieu des CCC? En quoi diffère-t-il des compétences actuelles?
<b>Tendances – RH</b>	18. Quel seraient, à votre avis, les problèmes les plus sérieux sur le plan des ressources humaines des CCC? De quelle façon croyez-vous pouvoir résoudre ces problèmes? 19. Quelles initiatives importantes ont été mises de l'avant en vue de régler ces questions? (Stratégies et pratiques) 20. Quels sont les principaux facteurs de réussite de ces initiatives?
<b>Tendances : Technologie</b>	21. Du point de vue de la technologie, quelle tendance majeure semble dominer le secteur des CCC?
<b>Tendances : établissements d'enseignement, secteur des CCC</b>	22. Quelles tendances ou quels défis semblent occuper la plus grande place et devraient constituer le principal point d'intérêt de la formation qu'offriront les établissements d'enseignement? 23. Comment voyez-vous l'avenir du secteur des CCC au Canada et ailleurs dans le monde? 24. À l'avenir, quels seront les principaux défis et les possibilités majeures du milieu des CCC?

## Guide pour les rencontres en milieu de travail : Établissements d'enseignement

### Questions pour l'entrevue Étudiants (entrevues individuelles ou en groupe)

<b>Profil des étudiants</b>	1. Âge, sexe, niveau d'instruction (qui possède déjà un diplôme, un certificat ou un grade).
<b>Raison du choix de ce programme</b>	2. Dites-nous ce qui vous incite à poursuivre une carrière dans le milieu des CCC. 3. Quelles autres possibilités envisagez-vous? 4. Pourquoi avez-vous choisi ce collège ou cet établissement d'enseignement (s'il y a lieu)?
<b>Emplois et emplacement</b>	5. Quels postes précis vous intéressent dans ce milieu? 6. Où aimeriez-vous travailler?
<b>Perspectives d'emploi et aspirations professionnelles</b>	7. Une fois vos études terminées, quelles étapes suivrez-vous pour trouver un emploi dans le secteur des CCC? 8. Dans quelle mesure cette étape vous semble-t-elle difficile? 9. Une fois embauché, comment entrevoyez-vous votre progression de carrière, y compris le salaire et les avantages, les promotions et les possibilités de développement de carrière que l'on vous offrira?
<b>Compétences</b>	10. À votre avis, à l'avenir, quelles seront les compétences les plus importantes pour un emploi dans les CCC? 11. Votre programme prévoit-il actuellement une formation et la possibilité d'acquérir de telles compétences?
<b>Satisfaction relativement au programme</b>	12. Croyez-vous que le programme que vous suivez actuellement vous a permis d'acquérir les compétences nécessaires pour répondre aux besoins des CCC?
<b>Tendances : Technologie</b>	13. À quelles technologies votre programme a-t-il recours / ou vous en enseigne l'utilisation? 14. Du point de vue technologique, quelles sont les tendances majeures qui devraient émerger dans ce secteur?
<b>Tendances : établissements d'enseignement, milieu des CCC</b>	15. À votre avis quel sera le principal défi ou les principales possibilités offertes par le milieu des CCC? 16. Quelles mesures ou recommandations cette étude pourrait-elle suggérer afin d'influencer le cours des activités du secteur des CCC, en vue d'assurer sa réussite?

## Annexe D : Répertoire des établissements d'enseignement au Canada

Le tableau suivant présente un aperçu des programmes qui ont été conçus spécialement à l'intention des centres de contacts clientèle et seront offerts dans les établissements d'enseignement canadiens à l'automne 2001. Ce tableau ne tient pas compte des programmes d'enseignement personnalisés offerts sur demande par la plupart des établissements d'enseignement. De plus amples renseignements sur chacun de ces programmes figurent à la suite du tableau ci-dessous.

Établissement d'enseignement	Agents	Chefs d'équipe/ superviseurs	Directeurs	Responsables du soutien technique
<b>Terre-Neuve :</b>				
Ministère de l'éducation et de la formation	,			
<b>Île-du-Prince-Édouard :</b>				
La Société Éducative	*			
<b>Nouvelle-Écosse :</b>				
Collège communautaire de la Nouvelle-Écosse, campus de Halifax	,**			
<b>Nouveau-Brunswick :</b>				
Collège communautaire du Nouveau-Brunswick, Campus de Moncton	,			,
Collège communautaire du Nouveau-Brunswick, Campus de Saint John	,			
<b>Québec :</b>				
Collège Dawson	,			
Collège de l'Outaouais	,			
Collège Rosemont	,	,		
<b>Ontario :</b>				
Collège Algonquin d'arts appliqués et de technologie	,			
Collège Boréal	,			
Centennial College, Technologie des affaires et des réseaux	,	,	,	
La Cité Collégiale, Centre de formation et d'apprentissage	,			,
Durham College	,			
Conseil scolaire de Hamilton, Centre d'apprentissage des adultes de Briarwood	,			
Northern College	,			

Établissement d'enseignement	Agents	Chefs d'équipe/ superviseurs	Directeurs	Responsables du soutien technique
Seneca College, Campus de Newham	,		,	
Sheridan College, École d'informatique et de gestion de l'information			,	,
<b>Manitoba</b>				
Academy of Learning	,			
Anokiiwin Training Institute	,			
Solutions CAO/FAO, Systèmes CSB	,			
Patal Vocational School				,
Red River College, Formation en fonction du secteur privé et éducation permanente	,			
<b>Saskatchewan</b>				
Saskatchewan Institute of Applied Science and Technology	,			
<b>Alberta</b>				
Mount Royal College		,		
Northern Alberta Institute of Technology (NAIT)	,			
Southern Alberta Institute of Technology (SAIT)	,		,	
<b>Colombie-Britannique</b>				
British Columbia Institute of Technology (BCIT)	,	,	,	,

,\* Le programme n'est pas exclusivement destiné aux agents.

,\*\* Le programme comprend également des cours sur la gestion des centres de contacts clientèle.

Le reste de l'annexe présente une description détaillée des programmes offerts dans les établissements d'enseignement de chaque province.

## Terre-Neuve

### Ministère de l'Éducation de Terre-Neuve et Labrador, Gouvernement de Terre-Neuve et Labrador St. John's (T.-N.)

<b>Nom du programme</b>	Programme de télétravail.
<b>Durée</b>	La durée du programme est de 15 semaines
<b>Frais de scolarité</b>	Les frais de scolarité varient en fonction du module.
<b>Cours offerts</b>	Le programme comprend sept modules, l'étudiant peut choisir celui qui convient le mieux à son profil de carrière.( Il est également possible d'adapter le contenu des cours en fonction des besoins des CCC).
<b>Commentaires</b>	Les cours sont offerts de façon continue, en autant que le nombre d'étudiants inscrits soit suffisant.

## Île-du-Prince-Édouard

### La Société Éducative Wellington (Î.-P.-É.)

<b>Nom du programme</b>	Emploi 2000. Le programme n'offre la concentration « Centre de contacts clientèle » que lorsqu'on a besoin d'agents dans la région.
<b>Durée</b>	Seize semaines à temps plein, avec un stage d'une durée de quatre à six semaines
<b>Frais de scolarité</b>	Les frais varient selon le contenu du programme, qui peut être personnalisé.
<b>Préalables</b>	Aucun préalable.
<b>Moyens de communication</b>	Un chargé de cours est responsable de la formation.
<b>Conception du programme d'études</b>	Le programme Emploi 2000 s'inspire grandement du programme de formation précédent : Programme de téléservice (formation pour centre de contacts clientèle). Le programme actuel reflète également les besoins des entreprises locales et on a tenté d'instaurer un programme d'études plus général afin de combler les attentes d'un plus grand nombre d'étudiants et d'employés de CCC.
<b>Cours offerts</b>	La formation Emploi 2000 est offerte en français. Parmi les divers cours offerts, notons : Communication, Service à la clientèle et Introduction au PC.
<b>Méthodes innovatrices</b>	Afin d'obtenir un plus grand nombre d'inscriptions, la maison d'enseignement a élaboré un programme de nature plus générale. Cette approche s'est révélée favorable dans les régions périphériques. Le programme vise le développement d'une main-d'œuvre spécialisée en vue de répondre aux besoins spécifiques des entreprises de la région.
<b>Placement/Stages</b>	Le programme offre la possibilité d'effectuer un stage d'une durée de quatre à six semaines mais n'offre pas de service de placement.
<b>Inscriptions/Popularité</b>	La popularité de ce programme varie grandement. Bien qu'il soit prévu pour la session Automne 2001, il ne mettra pas l'accent sur les centres de contacts clientèle puisque aucune entreprise de la région n'en a fait la demande. Un minimum de quatre inscriptions est nécessaire pour que le cours soit offert, mais il serait préférable de compter entre six et huit étudiants par classe.

## Nouvelle-Écosse

### Collège communautaire de Nouvelle-Écosse, Campus de Halifax Halifax (N.-É.)

<b>Nom du programme</b>	Gestion de centres d'appels.
<b>Durée</b>	La durée du programme est de un an.
<b>Frais de scolarité</b>	Les frais de scolarité s'élèvent à 1 950 \$ (taxes et livres en sus) – Certains étudiants pourront être admissibles au financement du ministère du Développement des ressources humaines.
<b>Préalables</b>	Les étudiants inscrits à ce programme doivent détenir un certificat en techniques commerciales ou l'équivalent.
<b>Moyens de communication</b>	Un chargé de cours est responsable de la formation et les étudiants doivent effectuer un stage de cinq semaines de travail non rémunéré.
<b>Conception du programme d'études</b>	Le programme vise à préparer les étudiants à la vente, au service à la clientèle, au recouvrement, aux collectes de fonds et aux études de marché. Au cours du second semestre, on offre aux étudiants la possibilité d'acquérir une expérience pratique dans un véritable centre de contacts clientèle.
<b>Cours offerts</b>	Parmi les cours offerts, notons ceux d'introduction au télémarketing, de conception de centre d'appels, de compétences au téléphone, d'aptitudes écrites et de présentation, de service à la clientèle, de gestion de centre de contacts clientèle et d'expérience en milieu de travail.
<b>Méthodes innovatrices</b>	Le programme met fortement l'accent sur l'expérience de travail. On attribue à chaque étudiant un CCC au début du programme. Ces étudiants peuvent communiquer avec des personnes ressources du CCC tout au long de leur formation et ils y effectueront un stage.
<b>Placement/Stages</b>	Dans le cadre de ce programme, au cours du second semestre, les étudiants devront effectuer un stage de cinq semaines au cours duquel ils travailleront sans être rémunérés. Ces stages sont organisés par le campus et contribuent à établir un lien essentiel entre le milieu de l'éducation et celui de l'industrie.
<b>Inscriptions/Popularité</b>	On compte en moyenne 15 étudiants par classe. Pour que le programme soit dispensé, on exige un minimum de 10 inscriptions et un maximum de 25. À l'heure actuelle, ce programme n'est pas offert.

## Nouveau-Brunswick

### Collège communautaire du Nouveau-Brunswick Moncton (N.-B.)

<b>Nom du programme</b>	Administration de centre d'appels (ACA). Compétences pour les centres de contacts clientèle (CCCC) (Ce programme est également offert à Saint-John).
<b>Durée</b>	La durée du programme ACA est de 80 semaines alors que celle du programme CCCC est de 12 semaines.
<b>Frais de scolarité</b>	Les frais de scolarité pour le programme ACA s'élèvent à 4 800 \$ alors que pour le programme CCCC, ils s'élèvent à 720 \$.
<b>Préalables</b>	Les étudiants qui s'inscrivent au programme ACC doivent avoir obtenu un diplôme d'études secondaires, ou l'équivalent, en plus d'avoir suivi un cours d'introduction à la comptabilité.  Les étudiants qui s'inscrivent au programme CCCC devront avoir obtenu un diplôme d'études secondaires ou un diplôme de formation générale avant de commencer ce programme, à moins qu'ils ne l'obtiennent avant la fin du programme.
<b>Moyens de communication</b>	Un chargé de cours est responsable de la formation.
<b>Conception du programme d'études</b>	ACA : La première année du programme consiste en une formation en techniques commerciales, alors que la deuxième année se spécialise dans les activités des CCC. Il met autant l'accent sur les appels entrants que sur les appels sortants.  CCCC : Ce programme de 12 semaines met l'accent sur la formation pour les appels entrants et sortants. Il fournit aux étudiants les compétences nécessaires pour travailler comme agent dans un centre de contacts clientèle. Le cursus comprend les techniques de téléphonie, un service de qualité de ventes à la clientèle, l'établissement d'une équipe, etc.
<b>Cours offerts</b>	ACA : Parmi les cours offerts, notons ceux de comptabilité, de droit, de communications d'entreprise, de finances, de marketing, d'économie, d'établissement d'équipe, d'environnement de centre d'appels, de pratiques en cours dans l'industrie, etc.  CCCC : Parmi les cours offerts, notons ceux de télécommunications, télévente, service à la clientèle de qualité, simulation en centre de contacts clientèle, relations interpersonnelles et constitution d'une équipe, stratégies d'emploi, géographie du télémarketing, saisie de données sur micro-ordinateur et compétences en informatique. Le programme comporte également des sessions de mise en situation et une formation sur MS Office.
<b>Méthodes innovatrices</b>	Le programme s'inspire des tendances du marché et c'est pourquoi il met fortement l'accent sur la technologie. Il s'agit d'un programme souple, adapté aux besoins des CCC de la région.
<b>Inscriptions/Popularité</b>	Le nombre d'inscriptions au programme a diminué car un nombre sans cesse grandissant de CCC dans cette région recherchent des candidats sans exiger d'eux une formation spécialisée en CCC, ou en n'exigeant qu'un minimum de formation à cet égard. C'est pourquoi ce programme ne sera plus offert en 2001.

**Collège communautaire du Nouveau-Brunswick  
Saint-John (N.-B.)**

<b>Nom du programme</b>	Compétences en centre de contacts clientèle.
<b>Durée</b>	La durée du programme est de 12 semaines.
<b>Frais de scolarité</b>	Les frais de scolarité s'évaluent à 750 \$.
<b>Préalables</b>	Les étudiants qui s'inscrivent à ce programme doivent détenir un diplôme d'études secondaires, un diplôme d'études secondaires pour adultes ou un diplôme de formation générale (FG).
<b>Moyens de communication</b>	Un chargé de cours est responsable de la formation.
<b>Conception du programme d'études</b>	Le programme d'études a été élaboré conjointement avec les directeurs locaux de CCC afin de fournir aux étudiants l'ensemble des compétences recherchées par les employeurs du milieu. Ce programme d'études comprend la saisie manuelle de données, des connaissances en informatique, en technique téléphonique et en ventes de qualité à la clientèle ainsi que des techniques de service et d'établissement d'une équipe. Le programme met l'accent sur la téléphonie.
<b>Cours offerts</b>	Parmi les cours offerts, notons ceux spécialisés en saisie de données sur micro-ordinateur, les télécommunications, l'aspect géographique du téléservice, les simulations en centre de contacts clientèle, les stratégies d'emploi, les compétences informatiques, la télévente, le développement d'une équipe et le service à la clientèle.
<b>Méthodes innovatrices</b>	Le collège a consulté les principaux intervenants locaux du milieu afin de mettre au point un programme qui convienne vraiment à leurs besoins.
<b>Placement/Stages</b>	Le programme offre aux étudiants la possibilité d'un jumelage avec un employé au travail.
<b>Inscriptions/Popularité</b>	À l'issue du programme, de 12 à 16 étudiants obtiennent un diplôme. Il se peut que pour l'année 2001-2002, le programme ne soit plus offert car le nombre d'inscriptions est peu élevé. Cette baisse d'inscriptions résulte du fait que les CCC de la région n'exigent pas de leurs candidats une formation préalable dans le domaine des CCC.

## Québec

### Collège Dawson Montréal (Qc)

<b>Nom du programme</b>	Programme de formation d'agentes et agents de centres d'appels – Ce programme est également offert au Collège Champlain (Champlain St-Laurent, Champlain St-Lambert), au Collège de Rosemont, au Collège de l'Outaouais et au Collège Héritage, même si son contenu peut légèrement varier en fonction des besoins et des contextes de chaque endroit.
<b>Durée</b>	La durée du programme est de 480 heures de formation en classe et en laboratoire et de 150 heures de stage.
<b>Frais de scolarité</b>	Le programme est entièrement subventionné par le gouvernement (Emploi-Québec).
<b>Préalables</b>	Les étudiants doivent détenir un diplôme de secondaire V ou l'équivalent, ou avoir acquis des connaissances et des compétences jugées suffisantes par le Collège pour satisfaire aux exigences du programme. Ils doivent également démontrer une connaissance suffisante de la langue française, anglaise et des mathématiques, posséder de bonnes aptitudes pour la saisie d'entrées au clavier et ils doivent être en mesure de taper à une vitesse minimale de 20 mots/minute. De plus, les étudiants doivent faire montre d'une solide motivation, de bonnes aptitudes en communication et être en mesure de travailler en équipe (évaluation de ces compétences au moment de l'entrevue pré-admission). Ils doivent en outre avoir abandonné leurs études depuis plus d'un an.
<b>Moyens de communication</b>	Un chargé de cours est responsable de la formation.
<b>Conception du programme d'études</b>	Le programme a pour objectif de permettre aux étudiants de planifier leur travail, de rédiger des protocoles de communications par téléphone, de vendre des produits et services par téléphone, de répondre aux demandes ou questions des clients et de rédiger des rapports.
<b>Cours offerts</b>	Parmi les cours offerts notons ceux de marketing, de gestion, de droit de la consommation, d'informatique et de logiciels, de rédaction de protocoles et de rapports.
<b>Méthodes innovatrices</b>	Le programme permet aux étudiants d'effectuer des visites dans les CCC et il nécessite un stage.
<b>Placement/Stages</b>	Aucun service de placement n'est offert aux étudiants mais on leur demande de faire un stage dans un centre de contacts clientèle.

**Collège de l'Outaouais  
Campus Héritage  
Hull (Qc)**

<b>Nom du programme</b>	Programme de formation d'agentes et agents de centres d'appels – Ce programme est également offert au Collège Champlain (Champlain St-Laurent, Champlain St-Lambert), au Collège Dawson, au Collège de l'Outaouais et au Collège Héritage, même si son contenu peut légèrement varier en fonction des besoins et des contextes de chaque endroit.
<b>Durée</b>	La durée du programme est de 480 heures, avec 150 heures de stage
<b>Frais de scolarité</b>	Le programme est entièrement subventionné par le gouvernement (Emploi-Québec)
<b>Préalables</b>	Les étudiants doivent détenir un diplôme de secondaire V ou l'équivalent, ou avoir acquis des connaissances et des compétences jugées suffisantes par le Collège pour satisfaire aux exigences du programme. Ils doivent également démontrer une connaissance suffisante de la langue anglaise et des mathématiques, posséder de bonnes aptitudes pour la saisie d'entrées au clavier et ils doivent être en mesure de taper à une vitesse minimale de 20 mots/minute. De plus, les étudiants doivent faire montre d'une solide motivation, de bonnes aptitudes en communication et être en mesure de travailler en équipe (évaluation de ces compétences au moment de l'entrevue pré-admission). Ils doivent en outre avoir abandonné leurs études depuis plus de un an.
<b>Moyens de communication</b>	Un chargé de cours est responsable de la formation.
<b>Conception du programme d'études</b>	Le programme a été mis au point par le Collège de Rosemont et le Collège Dawson.
<b>Cours offerts</b>	Parmi les cours offerts, notons ceux d'introduction à la profession, de principes de marketing, de gestion de l'application de la loi et de droit de la consommation, de principes des communications téléphoniques; d'introduction aux ordinateurs et aux logiciels; de vente par téléphone et de service à la clientèle par téléphone ainsi que de rédaction de protocoles et de rapports.
<b>Méthodes innovatrices</b>	Le collège est doté d'un laboratoire complet avec des ordinateurs et des appareils de télécommunications. On fournit souvent aux étudiants l'occasion de mettre en pratique la matière apprise en classe.
<b>Placement/Stages</b>	Les étudiants effectuent un stage de six semaines (habituellement rémunéré) dans l'entreprise de leur choix. On demande aux étudiants de préparer un rapport de stage et de tenir un journal pendant cette période.
<b>Inscriptions/Popularité</b>	On compte en moyenne 15 étudiants par classe et le programme est offert une fois par année. Actuellement, ce programme n'est pas offert en raison du nombre trop faible d'inscriptions.

**Le Collège de Rosemont  
Montréal (Qc)**

<p><b>Nom du programme</b></p>	<p>Programme de formation d'agentes et agents de centres d'appels – Ce programme est également offert au Collège Champlain (Champlain St-Laurent, Champlain St-Lambert), au Collège Dawson, au Collège de l'Outaouais et au Collège Héritage, même si son contenu peut légèrement varier en fonction des besoins et des contextes de chaque endroit. Programme de chef d'équipe (offert sur demande et pouvant être personnalisé en fonction des besoins précis des centres de contacts clientèle).</p>
<p><b>Durée</b></p>	<p>La durée du programme de formation des agents est de 480 heures, ce qui comprend 150 heures de stage. Échelonné sur 20 semaines, il prévoit 14 semaines de formation théorique et six semaines de stage. Le programme de chef d'équipe est réparti sur 210 heures. Le collège offre également cinq cours facultatifs à l'intention des étudiants inscrits à ce programme, dont la durée varie de 14 à 28 heures.</p>
<p><b>Frais de scolarité Préalables</b></p>	<p>Le programme de formation des agents est entièrement subventionné par le gouvernement (Emploi-Québec). Les étudiants doivent détenir un diplôme de secondaire V ou l'équivalent, ou avoir acquis des connaissances et des compétences jugées suffisantes par le Collège pour satisfaire aux exigences du programme. Ils doivent également démontrer une connaissance suffisante de la langue anglaise et des mathématiques, posséder de bonnes aptitudes pour la saisie d'entrées au clavier et ils doivent être en mesure de taper à une vitesse minimale de 20 mots/minute. De plus, les étudiants doivent faire montre d'une solide motivation, de bonnes aptitudes en communication et être en mesure de travailler en équipe (évaluation de ces compétences au cours de l'entrevue pré-admission). Ils doivent en outre avoir abandonné leurs études depuis plus d'un an.</p>
<p><b>Moyens de communication</b></p>	<p>Les personnes qui désirent s'inscrire au programme de chef d'équipe doivent occuper les fonctions de superviseur ou être des employés pressentis pour le devenir.</p>
<p><b>Conception du programme d'études</b></p>	<p>Un chargé de cours est responsable de la formation.</p> <p>En vue d'élaborer le programme de formation des agents, les collèges de Rosemont et Dawson ont convié des agents de diverses entreprises à un atelier de trois jours, au cours duquel ils ont déterminé les principales compétences que devraient acquérir les futurs agents de service à la clientèle. Ces compétences ont servi à planifier le contenu du programme de formation. Puis, les formateurs ont élaboré le cursus de leurs cours en s'inspirant de ce programme.</p> <p>Récemment, le collège a dû restreindre la durée du programme, qui est passé de 765 heures à 480 heures. À cette fin, les responsables ont déterminé les domaines et les secteurs générateurs d'emploi pour la plupart de leurs diplômés et ils ont modifié le programme afin de mettre l'accent sur ces industries, susceptibles d'embaucher de futurs agents.</p> <p>Le Programme de chef d'équipe a été élaboré avec la collaboration de partenaires et d'entreprises régionales. Le cursus est fondé sur les sept compétences jugées essentielles et a été conçu en vue de faciliter l'apprentissage aux étudiants qui travaillent à temps plein.</p>

<b>Cours offerts</b>	<p>Les cours offerts dans le cadre du Programme de formation des agents comprennent notamment ceux d'introduction à la profession, de principes de marketing, de gestion de l'application de la loi et de droit de la consommation, de principes des communications téléphoniques, d'introduction aux ordinateurs et aux logiciels, de vente par téléphone et de service à la clientèle par téléphone.</p> <p>Les cours offerts dans le cadre du Programme de chef d'équipe de base comprennent l'analyse statistique, le développement de carrière, le perfectionnement des capacités de chef d'équipe, la gestion de l'exploitation, le coaching et le service conseil, l'évaluation du rendement et l'approche de clients difficiles.</p>
<b>Méthodes innovatrices</b>	Le collège est doté d'un laboratoire complet avec des ordinateurs et des appareils de télécommunications. On fournit souvent aux étudiants l'occasion de mettre en pratique la matière apprise en classe.
<b>Placement/Stages</b>	Les étudiants effectuent un stage de six semaines dans l'entreprise de leur choix. Il s'agit généralement d'un stage non rémunéré. On demande aux étudiants de préparer un rapport de stage et de tenir un journal pendant cette période.
<b>Inscriptions/Popularité</b>	Chaque année, près de 60 étudiants obtiennent leur diplôme à la fin de ce programme, qui est offert quatre fois l'an et pour lequel on exige un minimum de 15 étudiants par classe.

## Ontario

### Collège Algonquin d'arts appliqués et de technologie Ottawa (Ont.)

<b>Nom du programme</b>	Formation en centre d'appels.
<b>Durée</b>	La durée du programme est de 12 semaines, auxquelles on ajoute deux semaines supplémentaires pour le jumelage à un employé en place (facultatif).
<b>Frais de scolarité</b>	Les frais de scolarité s'élèvent à 3 900 \$.
<b>Préalables</b>	Les étudiants qui s'inscrivent au programme doivent être âgés de 19 ans ou plus. Les personnes qui sont âgées de 18 ans ou moins doivent posséder un diplôme d'études secondaires de l'Ontario, ou l'équivalent, pour être admissibles.
<b>Moyens de communication</b>	Un chargé de cours est responsable de la formation
<b>Conception du programme d'études</b>	Afin de répondre le mieux possible aux besoins des employés des CCC de la région, on a élaboré le programme en fonction des réponses fournies aux questionnaires qui avaient été envoyés aux CCC de la région.
<b>Cours offerts</b>	Les cours offerts comprennent notamment le service à la clientèle et l'environnement des centres de contacts clientèle, les aptitudes professionnelles au téléphone, l'établissement d'une équipe et les aptitudes en communication, l'éthique et le professionnalisme, les connaissances en informatique – MS Office 200 ainsi que des ateliers de service à la clientèle (2 jours). Le collège prépare actuellement une proposition en vue d'offrir un programme d'un an portant sur les activités dans un centre de contacts clientèle.
<b>Méthodes innovatrices</b>	Dans le cadre du programme, des visites ont été prévues dans des CCC importants et au cours des séances en laboratoire, les étudiants peuvent utiliser les plus récentes technologies. Le programme permet aux étudiants de suivre une formation accélérée et le collège offre une formation personnalisée à l'intention des membres de la gestion supérieure.
<b>Placement/Stages</b>	Les étudiants ont la possibilité d'être jumelés à des employés afin d'observer leur travail (stage facultatif de deux semaines).
<b>Inscriptions/Popularité</b>	Au cours des années, ce programme a su conserver un nombre d'inscription constant. On compte en moyenne de 12 à 13 étudiants par classe, sans dépasser un maximum de 24 étudiants.

**Collège Boréal  
Sturgeon Falls (Ont.)**

<b>Nom du programme</b>	Gestion de centres d'appels.
<b>Durée</b>	La durée du programme est de sept semaines (quatre semaines de cours théoriques et trois semaines de stage).
<b>Frais de scolarité</b>	Les frais de scolarité s'élèvent à 1 000 \$.
<b>Préalables</b>	Aucun préalable.
<b>Moyens de communication</b>	Un chargé de cours est responsable de la formation.
<b>Conception du programme d'études</b>	On a élaboré ce programme dans le cadre d'un projet expérimental fondé sur les tendances de l'industrie et après une consultation auprès des responsables d'entreprises de la région. Le programme prévoit 20 heures de cours théoriques par semaine. Il met l'accent sur les appels entrants et sortants et il reflète les besoins des centres de contacts clientèle locaux. Ce programme n'est offert dans aucun autre campus.
<b>Cours offerts</b>	Parmi les cours offerts, notons ceux de service à la clientèle, d'introduction à l'informatique, de techniques de marketing et de préparation en vue de tests.
<b>Méthodes innovatrices</b>	Les cours sont offerts en anglais et en français et on forme les étudiants en vue des tests effectués dans les centres de contacts clientèle (dactylographie, mises en situation de service à la clientèle, etc.).
<b>Placement/Stages</b>	Dans le cadre du programme, les étudiants devront effectuer un stage de trois semaines.
<b>Inscriptions/Popularité</b>	On compte en moyenne 12 étudiants par session (maximum de 18 étudiants). Il doit y avoir un minimum de huit inscriptions pour que le cours soit offert. En raison du manque d'intérêt pour ce programme, il ne sera pas offert à l'automne 2001 et à l'avenir, il ne sera offert que si un nombre suffisant de personnes intéressées en font la demande.

**Centennial College  
Centre d'affaires électroniques et de technologie des réseaux, École des études commerciales  
Scarborough (Ont.)**

<b>Nom du programme</b>	<p>Activités en centre d'appels (ACA) – à l'intention des agents de service à la clientèle.</p> <p>Programme de formation de gestionnaires de premier niveau.</p> <p>La durée du programme ACA est de trois semestres, qui durent chacun 16 semaines (le troisième semestre consiste en un stage pratique). Les candidats compétents ont la possibilité de suivre un programme accéléré de deux semestres.</p> <p>Le programme pour gestionnaires de premier niveau est d'une durée de six mois. Les étudiants passent en moyenne deux journées par mois en classe (total de 12 jours).</p> <p>Les frais de scolarité pour le programme ACA s'élevaient à 3 300 \$.</p> <p>Les frais de scolarité pour le programme de formation de gestionnaires de premier niveau sont de 3 000 \$ (soit 250 \$ par jour, pendant 12 jours).</p>
<b>Durée</b>	
<b>Frais de scolarité</b>	
<b>Préalables</b>	<p>Les étudiants qui s'inscrivent au programme ACA doivent être âgés d'au moins 19 ans ou détenir un diplôme d'études secondaires de l'Ontario (OSSD), ou l'équivalent. Les étudiants doivent s'inscrire à la session d'initiation et obtenir des résultats satisfaisants au cours de l'évaluation de leurs compétences en communication.</p> <p>Le programme pour les gestionnaires de premier niveau est conçu avant tout à l'intention de ceux qui sont actuellement directeurs ou superviseurs d'un centre de contacts clientèle.</p>
<b>Moyens de communication</b>	<p>Tous les cours sont assurés par un chargé de cours. Le programme pour gestionnaires de premier niveau permet aux directeurs, et à ceux qui le deviendront, d'assister à des cours donnés par un formateur, de soumettre leurs travaux et de recevoir une rétroaction de leur formateur par Internet.</p>
<b>Conception du programme d'études</b>	<p>Les programmes ont été mis au point et son mis à jour en collaboration avec un conseil consultatif composé de représentants de la CIBC, d'AMEX, de Liberty Health Insurance, de Bell Mobilité, de la Financière Manuvie, Rogers, Ontario Hydro et du Ministère de la Santé de l'Ontario.</p>
<b>Cours offerts</b>	<p>Les cours offerts pour le programme ACA comprennent notamment : Applications informatiques I, Communications en centre d'appels, Environnement du centre d'appels, Service à la clientèle, Connaissances pratiques I, Aptitudes à la lecture et à l'écriture. Les cours offerts au second semestre comprennent : Vente au centre de contacts clientèle, Applications financières I, Applications informatiques II, Établissement d'une équipe, Environnement de centre d'appels II. Le cours Environnement de centre d'appels III est offert sur Internet pendant la formation en entreprise qui est prévue au programme.</p> <p>Les cours offerts dans le cadre du programme pour les gestionnaires de premier niveau comprennent : Introduction à la gestion des centres d'appels, Technologie en centres d'appels, Théories et applications motivationnelles en centres d'appels, Gestion du rendement dans les centres de contacts clientèle, Leadership dans les centres de contacts clientèle, Assurance de la qualité et encadrement, ainsi que Relations au sein d'une équipe et résolution de conflits.</p> <p>En outre, les étudiants doivent préparer un dossier sur la formation en gestion, qui porte sur un des sujets suivants : Gestion du temps, Recrutement en centre d'appels, Gestion des ventes au centre d'appels, Comment optimiser l'efficacité des réunions et Technologie de pointe dans les centres d'appels.</p>

<p><b>Méthodes innovatrices</b></p>	<p>Le collège a construit un centre d'appels fonctionnel, à la fine pointe, en vue d'offrir la meilleure formation qui soit, grâce au concours de nombreux partenaires de l'industrie. Ses partenaires proviennent du milieu hospitalier et de celui des organismes à but non lucratif afin que les étudiants du programme ACA expérimentent un véritable milieu de travail.</p> <p>Un partenariat entre le service des Centres d'appels du Collège Centennial, le e-Commerce Institute et le service de réseautage a été établi en vue de maximiser leurs aptitudes collectives dans le domaine technique et celui des affaires. Dans le cadre du programme, conjointement avec le e-Commerce Institute, on tente d'intégrer les techniques des centres d'appels avec les plateformes CRM finales.</p> <p>Le programme ACA est le seul programme conçu à l'intention des agents qui ait été approuvé par le gouvernement et qui soit actuellement offert en Ontario.</p> <p>Le programme offre aux participants une formation sur les technologies de centre de contacts clientèle fournie par Avaya. La formation technique est articulée autour du logiciel CentreView. (ce dernier permet aux CCC de prioriser les appels et courriels entrants.)</p> <p>Le programme ACA est le seul programme de formation d'agents approuvé par le gouvernement qui soit actuellement offert en Ontario.</p>
<p><b>Placement/Stages</b></p>	<p>Le programme pour gestionnaires de premier niveau s'adresse aux défis particuliers auxquels les gestionnaires et les superviseurs sont confrontés dans le cadre de leurs activités dans les centres de contacts clientèle à canaux multiples. Le programme ACA exige un stage d'un semestre. Le taux de placement dépasse 90 % et plus de 60 % des étudiants obtiennent un poste permanent par la suite.</p>
<p><b>Inscriptions/Popularité</b></p>	<p>Le programme ACA forme en moyenne 30 diplômés par classe. On accepte un maximum de 32 étudiants par classe et ce programme est offert trois fois par année.</p> <p>Le programme de gestionnaires de premier niveau compte un maximum de 25 étudiants par session. Il est offert trois fois par année.</p>

**La Cité Collégiale (en français seulement), Centre de perfectionnement professionnel  
Ottawa (Ont.)**

<b>Nom du programme</b>	Spécialiste en support technique (SST) et Agent de centre d'appels (ACA). Le programme de SST prévoit une formation de 300 heures, échelonnée sur une période qui varie de 12 à 15 semaines.
<b>Durée</b>	Le programme ACA est toujours en phase de développement. Il devrait s'échelonner sur une période variant de trois à sept mois environ, dépendant de la nature et de la complexité des domaines de spécialisation (Services de santé, Services et produits du domaine financier et de l'assurance, Centre d'assistance TI).
<b>Frais de scolarité</b>	Les frais de scolarité pour le programme SST s'élèvent à 5 000 \$. Les programmes sont subventionnés par la ville d'Ottawa (dans le cas des bénéficiaires de l'aide sociale) et DRHC (dans le cas des prestataires de l'assurance-chômage). Ceux qui ne sont ni bénéficiaires de l'aide sociale, ni prestataires de l'assurance-chômage doivent défrayer eux-mêmes leurs frais de scolarité. Certains employeurs se chargeront de ces frais pour leur personnel. Les frais de scolarité pour le programme ACA n'ont pas encore été établis.
<b>Préalables</b>	Les étudiants qui s'inscrivent au programme SST doivent remplir un questionnaire et se soumettre à une entrevue avant d'être acceptés. Ils doivent également avoir acquis une certaine expérience dans le service à la clientèle. Bien qu'on n'exige aucun préalable pour ce programme, on demande aux étudiants de se soumettre à un examen afin de vérifier leurs connaissances informatiques et techniques. Pour être admis à ce programme, les étudiants doivent avoir une expérience pratique de l'anglais et du français, posséder des connaissances générales en informatique, satisfaire aux conditions d'admissibilité et avoir réussi leur entrevue. Les étudiants qui s'inscrivent au programme ACA devraient s'attendre à des exigences similaires.
<b>Moyens de communication</b>	Tous les cours du programme SST sont sous assurés par un chargé de cours. Tous les étudiants ont accès à un ordinateur et une grande importance est accordée à l'acquisition d'une expérience pratique. Les étudiants ont accès au laboratoire informatique pour les cours techniques. On enseigne les savoirs comportementaux dans des classes régulières. Un chargé de cours assure tous les cours du programme ACA. La Cité Collégiale offre près de 300 cours en ligne. On prévoit offrir, pour les programmes SST et ACA, certains cours en ligne, pour certains éléments du programme – c.-à-d. un cours préalable ou un module, etc.
<b>Conception du programme d'études</b>	Les formateurs préparent les programmes en collaboration avec des entreprises partenaires et des conseillers de l'extérieur. Les anciens étudiants et les étudiants actuels sont également consultés quant au contenu du programme. Ils travaillent habituellement en équipe pour planifier les cours. En raison du manque d'intérêt pour les appels sortants, le programme ACA s'orientera plutôt vers les centres d'appels entrants.

**La Cité Collégiale (en français seulement), Centre de perfectionnement professionnel  
Ottawa (Ont.)**

<p><b>Cours offerts</b></p>	<p>Parmi les cours offerts dans le cadre du programme SST, notons : Retour aux études, Introduction aux PC, Internet et courrier électronique, Préparation pour l'obtention d'un certificat A+ / de base, Préparation pour l'obtention d'un certificat A+ / OS, Introduction aux ordinateurs Macintosh, Enseignements essentiels sur la réseautique, Service à la clientèle et Centres de contacts clientèle. On offre ce programme quatre à cinq fois par an. Les cours obligatoires du programme ACA mettront l'accent sur les aptitudes en informatique, en gestion et en centre de contacts clientèle orientés sur les appels entrants..</p>
<p><b>Méthodes innovatrices</b></p>	<p>On offre le programme SST comme une préparation pour les deux examens de passage pour le certificat A+.  Tous les étudiants ont accès à un ordinateur et on tente le plus possible de leur faire acquérir de l'expérience pratique.  Les deux programmes sont offerts en français, mais les manuels et les logiciels sont en anglais. Quelques cours sont également offerts en anglais afin de permettre aux étudiants d'apprendre le vocabulaire anglais adéquat.</p>
<p><b>Placement/Stages</b></p>	<p>SST – Ce programme prévoit un service d'assistance aux étudiants, mais aucun service de placement n'est offert. ACA – Le programme prévoit un service d'assistance aux étudiants.</p>
<p><b>Inscriptions/Popularité</b></p>	<p>On compte, en moyenne, de 12 à 15 étudiants par classe, pour le programme SST.</p>

**Durham College  
Whitby (Ont.)**

<b>Nom du programme</b>	Atelier d'introduction aux centres d'appels.
<b>Durée</b>	La durée de l'atelier est de deux jours.
<b>Frais de scolarité</b>	Le coût de cet atelier s'éleve à 150 \$.
<b>Préalables</b>	Aucun préalable pour participer à cet atelier.
<b>Moyens de communication</b>	Un chargé de cours est responsable de la formation
<b>Conception du programme d'études</b>	L'atelier a été conçu à l'intention de ceux qui désirent améliorer leurs compétences ou entrer dans le milieu des centres de contacts clientèle.
<b>Cours offerts</b>	Les cours offerts la première journée sont : La profession au sein d'un CCC et son rôle dans le monde des affaires, Terminologie des centres de contacts clientèle, Compréhension du matériel de télécommunications, Utilisation du temps de réponse vocale intégré, Exactitude et vérification et l'importance de l'écoute active. Les cours offerts la deuxième journée sont : Aptitudes au téléphone et Étiquette au téléphone, Assurance de la qualité et Niveaux de service.
<b>Méthodes innovatrices</b>	Le programme met l'accent sur la simulation de cas et sur les télécommunications au centre de contacts clientèle.
<b>Placement/Stages</b>	Aucun service de placement n'est offert.
<b>Inscriptions/Popularité</b>	Bien que le nombre d'inscriptions puisse varier, on n'accepte pas plus de 24 étudiants par atelier.

**Commission scolaire de Hamilton, Centre d'apprentissage des adultes de Briarwood  
Programme de formation du personnel  
Hamilton (Ont.)**

<b>Nom du programme</b>	Programme de formation pour centres d'appels.
<b>Durée</b>	Le programme a une durée de 16 semaines (12 semaines sous la direction d'un chargé de cours et quatre semaines en mode coopératif), ce qui totalise 566 heures de formation.
<b>Frais de scolarité</b>	Les frais de scolarité s'élèvent à 2 500 \$
<b>Préalables</b>	Les personnes qui s'inscrivent à ce programme doivent être sans emploi. Bien qu'il n'y ait aucun processus de sélection préliminaire, les candidats doivent posséder des connaissances de base en informatique.
<b>Moyens de communication</b>	La formation est assurée par un chargé de cours et les étudiants doivent effectuer un stage selon un mode d'enseignement coopératif.
<b>Conception du programme d'études</b>	Le programme a été élaboré à la suite d'une étude de sept mois qui portait sur le programme d'études requis pour les centres de contacts clientèle et d'un partenariat avec la commission des écoles publiques de Hamilton et la firme Marafon Consulting. Après étude, on a modifié le programme afin qu'il mette davantage l'accent sur la téléphonie. Il porte surtout sur les tâches multiples et les aptitudes en informatiques et comprend les trois modules suivants : Technologie, Communications et Compétences en affaires.
<b>Cours offerts</b>	Les cours offerts comprennent : Incidence de la technologie, Connaissances de base en informatique, Communications d'entreprise, Télécommunications, Ventes et service à la clientèle, Vue d'ensemble sur l'industrie des centres de contacts clientèle, Positivisme, Comportement de leadership et Recherche d'emploi.
<b>Méthodes innovatrices</b>	Le programme met l'accent sur les travaux pratiques et les connaissances; il est offert trois fois par année.
<b>Placement/Stages</b>	Aucun service de placement n'est offert aux étudiants.
<b>Inscriptions/Popularité</b>	Bien que le programme permette un maximum de 20 étudiants par classe, on en compte généralement une quinzaine.

**Northern College  
Timmins (Ont.)**

<b>Nom du programme</b>	Représentant de centre de contacts clientèle.
<b>Durée</b>	La durée du programme est de 10 semaines.
<b>Frais de scolarité</b>	Les frais de scolarité s'élevaient à 2 750 \$.
<b>Préalables</b>	Les personnes qui s'inscrivent à ce programme doivent avoir obtenu un diplôme de 12 <sup>e</sup> année ou être âgées de 19 ans et avoir quitté leurs études depuis plus de un an. Les candidats doivent également avoir de l'expérience avec la saisie de données au clavier.
<b>Moyens de communication</b>	La formation est assurée par un chargé de cours mais on peut y avoir accès à l'aide de conférences audio-vidéo.
<b>Conception du programme d'études</b>	Le programme d'études a été mis au point grâce à un partenariat avec OnTel.
<b>Cours offerts</b>	Parmi les cours offerts, notons : Technologie et environnement des centres de contacts clientèle, Services de relations avec la clientèle, Introduction aux activités et aux concepts des services d'assistance, Communications d'entreprise, Ventes/Marketing et télémarketing, Relations interpersonnelles et établissement d'équipe, Gestion du temps et du stress et Recherche d'emploi.
<b>Méthodes innovatrices</b>	Le programme prévoit des prestations de conférenciers, ce qui permet aux étudiants d'enrichir leurs connaissances. Le programme est offert à temps plein, à temps partiel et par l'intermédiaire de Contact Nord. (Les collègues affiliés au réseau Contact Nord ont une infrastructure qui permet à ceux qui habitent la région du nord de l'Ontario d'assister à des conférences audio et vidéo.)
<b>Placement/Stages</b>	Un service de placement est offert moyennant la somme de 350 \$. Le programme offre également la possibilité d'effectuer un stage (facultatif).

**Seneca College, Campus Newham  
Toronto (Ont.)**

<b>Nom du programme</b>	Formation pour centre d'appels. Formation en gestion.
<b>Durée</b>	La durée du programme est d'environ un an.
<b>Frais de scolarité</b>	Pas de renseignements à cet égard.
<b>Préalables</b>	Même si les étudiants qui s'inscrivent à ce programme n'ont pas à présenter un diplôme d'études secondaires ou un diplôme de formation générale, ils doivent assister à une rencontre d'orientation et à une séance de présélection.
	Cette formation peut servir de spécialisation au cours de la troisième année de leurs études régulières ou être intégrée à un programme d'éducation permanente.
<b>Moyens de communication</b>	Un chargé de cours est responsable de la formation.
<b>Conception du programme d'études</b>	Le programme a été élaboré par un groupe de conseillers provenant d'entreprises de la région qui embauchent les étudiants.
<b>Cours offerts</b>	Parmi les cours offerts, notons : Grammaire, Introduction aux centres de contacts clientèle, Mathématiques appliquées aux finances, Entrée au clavier et Traitement de la formation, Communications dans les centres de contacts clientèle, Gestion des relations avec la clientèle, Vente en fonction des circonstances et Laboratoire de centre de contacts clientèle.
<b>Méthodes innovatrices</b>	Seneca College offre également un semestre de formation en gestion à l'intention des agents de centres de contacts clientèle qui ont été choisis par des entreprises pour y devenir de futurs directeurs. Le collège tente actuellement de mettre au point un programme de formation en gestion qui s'échelonne sur trois semestres.
<b>Placement/Stages</b>	Le programme offre aux étudiants la possibilité d'effectuer un stage « coopératif » rémunéré de 14 semaines à la fin du programme.

**Sheridan College**  
**École d'informatique et de gestion de l'information**  
**Oakville (Ont.)**

	<p>Gestion de centre de contacts clientèle (GCCC).</p> <p>Gestion de réseau (GR) – Programme sur les services de soutien en technologies informatiques</p> <p>La durée du programme GCCC est de huit mois.</p> <p>La durée du programme GR est de 28 semaines.</p> <p>Les frais de scolarité pour le programme GCCC s'élèvent à 5 000 \$.</p>
<p><b>Nom du programme</b></p>	<p>Gestion de centre de contacts clientèle (GCCC).</p>
<p><b>Durée</b></p>	<p>La durée du programme GR est de 28 semaines.</p> <p>Les frais de scolarité pour le programme GCCC s'élèvent à 5 000 \$.</p>
<p><b>Frais de scolarité</b></p>	<p>Les frais de scolarité pour le programme GR s'élèvent à 10 400 \$</p>
<p><b>Préalables</b></p>	<p>Les étudiants qui s'inscrivent au programme GCCC doivent avoir un minimum de deux années d'études postsecondaires, un minimum de deux années d'expérience de travail dans un centre de contacts clientèle et travailler, ou prévoir le faire, dans le milieu de la gestion d'un centre de contacts clientèle ou d'une entreprise d'affaires électronique. Ils doivent également présenter une lettre de recommandation de leur directeur.</p> <p>Dans le cas du programme GR, les candidats doivent avoir réussi le programme « Foundation Term », détenir un diplôme ou un degré d'études postsecondaires, et ils doivent remplir un questionnaire. Ceux qui possèdent un diplôme universitaire, dans quelque discipline que ce soit, doivent avoir obtenu au minimum une moyenne de « B » (M.P.C. de 2,5) dans la majorité des cours suivis. Les étudiants de niveau collégial (dans un programme pertinent) doivent avoir une M.P.C. de 3.0 pour être admis au programme. Tous les candidats doivent posséder de bonnes connaissances en anglais écrit, en traitement de texte et bien connaître les logiciels de chiffriers électroniques avant le début des cours.</p>
<p><b>Moyens de communication</b></p>	<p>Le contenu du programme GCCC est présenté à l'aide de cours théoriques en classe ou de cours sur le Web, comme dans le cas du programme « Foundation Term ».</p>
<p><b>Conception et intrant du programme d'études</b></p>	<p>Le programme d'études a été conçu de manière à offrir aux étudiants un horaire souple qui leur permet de participer aux quatre modules en fonction de leur horaire de travail. Le programme s'inspire du programme Green Tourret, qui a cours en Angleterre, et a été élaboré en collaboration avec un comité consultatif formé de représentants du milieu, qui évaluent chaque année le cursus. Les personnes qui s'inscrivent à ce programme passent les trois premiers jours dans une classe préparatoire avant de poursuivre leurs études avec des cours à distance (pendant six à huit semaines). On demande alors aux étudiants de revenir en classe pour une autre période de trois jours afin d'achever le programme du module. Le programme met l'accent sur les études de cas plutôt que sur les cours magistraux. L'apprentissage à distance est constitué d'une plateforme et de cours à distance pour lesquels on doit prévoir de 6 à 12 heures de travail par semaine. Le même processus se répète pour le 2<sup>e</sup> et le 3<sup>e</sup> modules. Au cours du 4<sup>e</sup> module, les étudiants prennent part à un projet de gestion d'envergure au sein de leur entreprise, supervisé par les enseignants.</p>

<p><b>Cours offerts</b></p>	<p>Le programme GCCC compte quatre modules : A – Principes et stratégies d'affaires, B – Gestion de centre de contacts clientèle, C – Gestion des ressources et D – Projet et rapports.</p> <p>Les cours offerts dans le cadre du programme GR sont : (cours préalable : « Foundation Term »), Internet et intranets, Administration d'un réseau de données I et II, Services de télécommunication, Transmission de données, Administration de systèmes téléphoniques I, Technologie des télécommunications et communications d'entreprise. Parmi les cours offerts pour le programme GR, notons, Acheminement et commutation, Services et réseaux à large bande, Administration de systèmes téléphoniques évolués, Voix sur IP, Communications sans fil, Projet de gestion de télécommunications et Études de cas dans le domaine des télécommunications.</p>
<p><b>Méthodes innovatrices</b></p>	<p>Le programme GR a été élaboré à l'intention de ceux qui ont acquis un minimum de deux ans d'expérience dans le milieu des centres de contacts clientèle.</p> <p>La formation sur le Web exige diverses interactions avec le formateur et les autres étudiants, sous forme de courriels ou de séances de clavardage. Ce type de formation en ligne offre aux étudiants la souplesse nécessaire pour poursuivre leur travail à temps plein tout en acquérant de nouvelles compétences.</p>
<p><b>Placement/Stages</b></p>	<p>Le programme prévoit un service de placement pour ses étudiants. Ceux qui sont inscrits au programme GR doivent effectuer un stage rémunéré d'une durée minimum de quatre mois.</p>
<p><b>Inscriptions/Popularité</b></p>	<p>Le programme GR prévoit un maximum de 24 élèves par cours mais, en règle générale, on en compte de 12 à 16.</p>

## Manitoba

### Academy of Learning Winnipeg Nord (Man.)

<b>Nom du programme</b>	Certificat de formation comme agent de centre d'appels – Cette institution offre également ce programme dans les Maritimes, au Québec, en Ontario, en Saskatchewan, en Alberta et dans les Territoires du Nord-Ouest et en Colombie-Britannique.
<b>Durée</b>	La durée du programme varie de 8 à 10 semaines.
<b>Frais de scolarité</b>	Pas de renseignements à cet égard.
<b>Préalables</b>	Les personnes qui s'inscrivent à ce programme doivent avoir au moins terminé leurs études de 12 <sup>e</sup> année.
<b>Moyens de communication</b>	Un chargé de cours est responsable de la formation
<b>Conception du programme d'études</b>	Le programme d'études a été conçu avec l'appui de la Manitoba Contact Centre Association. Il présente un bon équilibre entre les cours théoriques et les applications pratiques.
<b>Cours offerts</b>	Le programme vise à aider les futurs agents de centres de contacts clientèle à traiter avec le public et à acquérir diverses techniques de vente. Il met l'accent sur les appels entrants et sortants ainsi que sur la téléphonie. Aucune période n'est prévue pour la simulation, quoique les étudiants ont l'occasion de visiter des centres de contacts clientèle.
<b>Méthodes innovatrices</b>	Le programme a été adapté en fonction d'étudiants qui souffrent de handicaps et il permet à ces derniers de visiter les centres de contacts clientèle à proximité.
<b>Placement/Stages</b>	Aucun stage ou service de placement n'a été prévu à l'intention des étudiants de ce programme.

### Anokiwin Training Institute Winnipeg (Man.)

<b>Nom du programme</b>	Agent de centre de contacts clientèle.
<b>Durée</b>	La durée du programme est de huit semaines.
<b>Frais de scolarité</b>	Les étudiants n'ont pas de frais à déboursier. Divers groupes régionaux apportent leur appui au programme.
<b>Préalables</b>	Bien qu'officiellement il n'y ait aucun préalable pour s'inscrire, les candidats doivent se soumettre à un test afin de vérifier leurs connaissances académiques et leur comportement.
<b>Moyens de communication</b>	Un chargé de cours est responsable de la formation.
<b>Conception du programme d'études</b>	Le programme a été conçu en collaboration avec des agents de CCC et a reçu le soutien de l'Association des centres de contacts clientèle du Manitoba. Il met fortement l'accent sur la réception d'appels entrants et sur les applications théoriques.
<b>Cours offerts</b>	Les modules offerts sont : Aptitudes auprès des clients, Établissement d'une équipe, Compétences améliorant l'employabilité et Compétences informatiques.
<b>Méthodes innovatrices</b>	L'établissement d'enseignement a conclu une alliance avec Royal Direct, qui embauche les étudiants diplômés.
<b>Placement/Stages</b>	Aucun service de placement n'est prévu pour les étudiants.
<b>Inscriptions/Popularité</b>	On compte en moyenne 20 étudiants par classe et ce nombre ne peut dépasser 25.

**Solutions CAO/FAO – Systèmes CSB  
Winnipeg (Man.)**

<b>Nom du programme</b>	Assistance pour le personnel des centres d'appels.
<b>Durée</b>	La durée du programme est de huit jours.
<b>Frais de scolarité</b>	Pas de renseignements à cet égard.
<b>Préalables</b>	Aucun préalable pour l'inscription.
<b>Moyens de communication</b>	Un chargé de cours est responsable de la formation et on met l'accent sur la simulation.
<b>Conception du programme d'études</b>	Le programme a été conçu avec l'aide du personnel des CCC d'industries et d'entreprises locales.
<b>Cours offerts</b>	Le programme comprend huit modules d'une journée, sous la responsabilité d'une firme de services de formation.
<b>Méthodes innovatrices</b>	Le programme met fortement l'accent sur les compétences non techniques.
<b>Placement/Stages</b>	Bien qu'il n'y ait aucun service de placement à l'intention des étudiants, on leur fournit des noms de personnes avec lesquelles ils peuvent communiquer dans le milieu des CCC.
<b>Inscriptions/Popularité</b>	On prévoit un nombre maximum de 10 étudiants par classe, et on en compte en moyenne de six à huit.

**Patal Vocational School  
Winnipeg, Man.**

<b>Nom du programme</b>	Collaborateur au soutien technique.
<b>Durée</b>	La durée du programme est de 20 semaines (35 heures/semaine).
<b>Frais de scolarité</b>	Le programme est entièrement subventionné par le gouvernement.
<b>Préalables</b>	Les personnes qui s'inscrivent à ce programme doivent se soumettre au test d'éducation aux adultes, avoir au moins obtenu un diplôme de 10 <sup>e</sup> année et avoir réussi l'entrevue de Patal et de Convergys. Elles doivent également être prestataires de l'assurance-emploi ou bénéficiaires de l'aide sociale, ou l'avoir été au cours des trois dernières années.
<b>Moyens de communication</b>	La formation est assurée par un chargé de cours.
<b>Conception du programme d'études</b>	Le programme d'études a été conçu avec l'aide de Convergys, qui a conclu une entente de partenariat avec l'école PVS. Cette entreprise embauchera les diplômés une fois leur certificat obtenu. Ce programme vise à fournir aux étudiants les connaissances de base nécessaires pour remplir un poste de soutien technique dans un centre de contacts clientèle ou un secteur connexe.
<b>Cours offerts</b>	Parmi les cours offerts, notons : Services informatiques, Achats et inventaire, Comptabilité informatisée, Collaborateur pour bureau informatisé, Inventaire des pièces de rechange et Collaborateur au soutien technique.
<b>Méthodes innovatrices</b>	Le programme met l'accent sur les aptitudes auprès des clients, au cours des trois premières semaines, puis il se concentre sur les compétences en informatique. Les étudiants acquièrent un tiers des connaissances nécessaires à l'obtention du certificat A+.
<b>Placement/Stages</b>	Aucun service de placement n'est offert aux étudiants.
<b>Inscriptions/Popularité</b>	On exige un minimum de 18 étudiants par classe.

**Red River College, Formation en fonction du secteur privé et éducation permanente  
Winnipeg (Man.)**

<b>Nom du programme</b>	Certificat de représentant de service à la clientèle.
<b>Durée</b>	Aucun renseignement à l'égard de la durée du programme. Les étudiants doivent assister à 40 cours pour obtenir leur certificat.
<b>Frais de scolarité</b>	Les frais de scolarités s'élèvent à 1 465 \$.
<b>Préalables</b>	Aucun préalable n'est exigé pour l'inscription.
<b>Moyens de communication</b>	Un chargé de cours est responsable de la formation, qui se déroule pendant une, deux ou trois fins de semaines consécutives. Certains cours peuvent être suivis à distance.
<b>Conception du programme d'études</b>	Pas de renseignements à cet égard
<b>Cours offerts</b>	Parmi les cours offerts, notons : Communications d'entreprises de base, Service à la clientèle et relations avec la clientèle, Introduction aux micro-ordinateurs et Techniques de ventes professionnelles.
<b>Méthodes innovatrices</b>	Certains cours peuvent être suivis à distance.

## Saskatchewan

### Saskatchewan Institute of Applied Science and Technology Regina (Sask.)

<b>Nom du programme</b>	Représentant de téléservice à la clientèle.
<b>Durée</b>	La durée du programme est de sept semaines (six semaines de cours en classe et une semaine en milieu de travail).
<b>Frais de scolarité</b>	Le programme est entièrement subventionné par le gouvernement.
<b>Préalables</b>	Les personnes qui s'inscrivent à ce programme doivent avoir obtenu leur diplôme de 12 <sup>e</sup> année ou avoir travaillé de façon continue, pendant un an à un poste relié au milieu des CCC. Les étudiants doivent également être en mesure de taper 20 mots à la minute.
<b>Moyens de communication</b>	Un chargé de cours est responsable de toute la formation.
<b>Conception du programme d'études</b>	Le programme fournit des connaissances détaillées aux agents de téléservice et des compétences qui satisfont ou surpassent les exigences de travail de l'Association des centres de contacts clientèle de la Saskatchewan.
<b>Cours offerts</b>	Les modules offerts comprennent : Compétences à l'ordinateur et au téléphone, Communications interpersonnelles, Compétences améliorant l'employabilité, Normes du service à la clientèle, Appels entrants et appels sortants.
<b>Méthodes innovatrices</b>	Le programme met l'accent sur divers modes d'apprentissage tel l'apprentissage en groupe, l'apprentissage pratique en mode interactif à l'aide d'un ordinateur, les jeux de rôles, les simulations et l'utilisation du laboratoire de téléservice. Ce laboratoire à l'échelle réduite a été monté comme un véritable centre de contacts clientèle, avec des ordinateurs et des téléphones branchés à un réseau local.
<b>Placement/Stages</b>	Dans le cadre du programme, un service de placement de quatre semaines est offert aux étudiants (32 heures).

## Alberta

<b>Mount Royal College Calgary (Alb.)</b>	
<b>Nom du programme</b>	Programme de perfectionnement des cadres, avec une spécialisation comme chef d'équipe de centre d'appels.
<b>Durée</b>	La durée du programme varie de un à deux ans.
<b>Frais de scolarité</b>	Les frais de scolarité s'élevaient à 2 700 \$.
<b>Préalables</b>	Les personnes intéressées doivent avoir suivi la première année du Programme de perfectionnement des cadres avant de poursuivre la spécialisation de chef d'équipe en centre d'appels.
<b>Moyens de communication</b>	Un chargé de cours est responsable de la formation.
<b>Conception du programme d'études</b>	Le programme d'études a été élaboré avec l'appui de l'Association des centres de contacts clientèle de l'Alberta ainsi que celui de plusieurs entreprises de la région. Ces entreprises agissent à titre de conseillers pour le développement du programme.
<b>Cours offerts</b>	Les cours offerts comprennent : Leadership efficace auprès d'une équipe, Embauche dans le milieu des centres de contacts la clientèle, Gestion du rendement.
<b>Méthodes innovatrices</b>	Une fois leur diplôme obtenu, on recommandera la candidature des étudiants aux entreprises membres de l'alliance.
<b>Placement/Stages</b>	Aucun service de placement n'est offert aux étudiants, mais le collège recommande ces derniers auprès des entreprises membres de l'alliance.
<b>Inscriptions/Popularité</b>	On compte en moyenne 12 étudiants par classe, mais ce nombre peut varier de 10 (au minimum) à 25 (au maximum).

<b>Northern Alberta Institute of Technology (N.A.I.T.) - Éducation permanente Edmonton (Alb.)</b>	
<b>Nom du programme</b>	Programme de carrière en centre d'appels.
<b>Durée</b>	La durée du programme est de quatre semaines.
<b>Frais de scolarité</b>	Les frais de scolarité s'élevaient à 2 000 \$.
<b>Préalable</b>	On demande aux étudiants d'avoir au moins terminé leurs études de 12 <sup>e</sup> année ou d'avoir acquis une certaine expérience sur le marché du travail. Ils doivent se soumettre à un test de présélection de la main-d'œuvre avant de pouvoir s'inscrire au programme. Les candidats doivent également passer un test de dactylographie et de simulation en centre de contacts clientèle.
<b>Moyens de communication</b>	Tous les cours sont assurés par des chargés de cours.
<b>Conception du programme d'études</b>	Le programme du N.A.I.T. a été adapté en fonction des besoins des entreprises qui embauchent les candidats à leur sortie du collège. Le programme d'études met l'accent sur l'aspect technologique et il offre assez de souplesse pour suivre les tendances du milieu des CCC.
<b>Cours offerts</b>	Voici les quatre modules offerts : Communications en centre de contacts clientèle, Capacités de raisonnement en centre de contacts clientèle, Service à la clientèle dans les CCC et Services et ventes améliorées.
<b>Méthodes innovatrices</b>	Ce programme a reçu l'autorisation du British Columbia Institute of Technology de Vancouver. De plus, les étudiants ont l'occasion d'effectuer des visites dans des centres de contacts la clientèle de la région.
<b>Placement/Stages</b>	Les stages ne sont plus offerts dans le cadre de ce programme.

## Southern Alberta Institute of Technology (SAIT) Calgary (Alb.)

<b>Nom du programme</b>	Certificat professionnel en relations avec la clientèle. Certificat de gestion appliquée.
<b>Durée</b>	Le programme consiste en 12 cours, d'une durée totale de 15 heures (programme à temps partiel) chacun.
<b>Frais de scolarité</b>	Les frais de scolarité s'élèvent à 3 468 \$.
<b>Moyens de communication</b>	Tous les cours sont assurés par des chargés de cours.
<b>Conception du programme d'études</b>	Afin de répondre aux besoins des entreprises de la région et de respecter les tendances du milieu des CCC, le SAIT a conclu une alliance avec des entreprises dotées de centres de contacts clientèle afin d'analyser les compétences requises par les agents de service à la clientèle. D'après les résultats obtenus par le SAIT et les conclusions tirées à la suite de la mise en application des programmes précédents, le SAIT a élaboré un programme d'études plus général, qui met l'accent sur les compétences non techniques requises pour le service à la clientèle.
<b>Cours offerts</b>	Parmi les principaux cours offerts au programme, notons : Correspondance d'affaires efficace, Connexions avec la clientèle, Le service à la clientèle en tant qu'avantage par rapport à la concurrence, Fondements du professionnalisme, Communications, Aptitudes à la présentation, Commercialisation des produits et services, Compétences professionnelles au téléphone, Aptitudes à la vente pour le marché d'aujourd'hui et Résolution de problèmes avec les clients. Des cours facultatifs sont offerts : Outillage personnel, Gestion de projet, Établissement d'un groupe, etc.
	Le SAIT offre également un programme pour le certificat de gestion appliquée, en vue de former les futurs gestionnaires de centres de contacts clientèle.
<b>Méthodes innovatrices</b>	Le SAIT offre une formation pratique, sous la direction de chefs d'entreprises qui possèdent une expérience pertinente dans le domaine des affaires. Le SAIT a modifié le programme d'études de manière à ce qu'il soit moins spécialisé dans le domaine des centres de contacts clientèle, en vue d'attirer une clientèle plus large.
<b>Placement/Stages</b>	Aucun service de placement n'est offert aux étudiants.

## Colombie-Britannique

### British Columbia Institute of Technology (BCIT)

#### Vancouver (C.-B.)

<b>Nom du programme</b>	Programme de certification pour agent de centre de contacts clientèle (PCACCC), Série d'ateliers (SA), Formation en gestion (FG) et Programme professionnel pour le soutien technologique (PPST).
<b>Durée</b>	La durée du programme PCACCC est de 144 heures, celle du programme SA est de cinq jours, celle du programme FG, de trois jours et celle du programme PPST, de 24 semaines (16 semaines de cours théoriques, en classe, et huit semaines de mise en pratique).
<b>Frais de scolarité</b>	Les frais de scolarité pour le programme PCACCC sont de 1 325 \$, de 795 \$ pour le SA, de 610 \$ pour le FG et pour le programme PCACCC, ils s'élevaient à 8 000 \$.
<b>Moyens de communication</b>	Un chargé de cours est responsable de la formation, qui peut également se faire en ligne ou avec de l'apprentissage à distance.
<b>Conception du programme d'études</b>	Le programme est conçu comme un programme intensif permettant de fournir aux diplômés les connaissances requises pour accéder au milieu des TI et détenir les compétences nécessaires en réseautique et en matériel informatique, en cybercommerce, en conception de site Web, en gestion de projet, etc. Le programme est destiné à ceux qui n'ont pas d'expérience préalable dans le secteur des TI. On a élaboré ce programme avec des représentants du milieu et des conseillers dans le domaine des CCC. Le BCIT les a rencontrés et a discuté avec eux afin de s'assurer que la formation offerte soit conforme aux normes de l'industrie. Le programme a reçu l'approbation du NAIT, de Kaplan International, aux États-Unis, et du Training Facilities, en Inde (selon l'approche « Formation des formateurs »). Les diplômés reçoivent une « Reconnaissance de fin d'études » du BCIT.
<b>Cours offerts</b>	<p>Les offerts pour le programme PCACCC comprennent : Communications en centre de contacts clientèle, Service à la clientèle dans les CCC, Amélioration du service et des ventes au centre de contacts clientèle et Expérience de travail en centre de contacts clientèle.</p> <p>Les cours offerts pour le programme SA comprennent : Aptitudes au service à la clientèle, Aptitudes à la vente par téléphone, Dynamique au sein d'une équipe et Gestion du stress.</p> <p>Les cours offerts pour le programme FG comprennent : Aptitudes de coaching pour les superviseurs de centres de contacts clientèle, Comment stimuler les agents des centres de contacts clientèle.</p> <p>Les cours offerts pour le programme PPST comprennent : Applications pour PC (MS Office 2000 et Visual Basic), Développement de l'entreprise (Gestion de projet, Perfectionnement professionnel et Développement des formateurs pour services d'assistance), Technologies et systèmes informatiques (A+ et connaissance fondamentale du réseau), Technologies Internet et Travaux pratiques en milieu de travail.</p>

<b>Méthodes innovatrices</b>	Il est possible de suivre les cours en ligne ou à distance, ou les deux. Le programme offre une formation personnalisée et les étudiants inscrits au programme PPST ont accès à des postes de travail individuels informatisés.
<b>Placement/Stages</b>	Pour achever ce programme, il est nécessaire de suivre une formation pratique de huit semaines.
<b>Inscriptions/Popularité</b>	Le BCIT accepte 16 étudiants par session. En 2000, 75 % des diplômés ont trouvé un emploi dans un domaine relié aux centres de contacts clientèle et 85 % des diplômés de la promotion 2001 ont trouvé un emploi dans un centre de contacts clientèle.

## Annexe E : Bibliographie

- Allen, Jim. Mars 2001. *There it goes again: the Rising Bar of Customer Expectations*, 1 to 1 Marketer, mars
- Amuso, C. Février 2000. *ASPs and Outsourcing in Customer Service: A Comparison*, Gartner Group.
- Amuso, Colleen et Braunthal, Peter. Novembre 1999. *Customer Service Management Strategy: Key Issues in 2000*, Gartner Group.
- Anton, Jon et Nickerson, Anne. 2001. *Findings from a study of five hundred call centres on selection criteria for higher retention and increased productivity*. Purdue University.
- Anton, Jon et Nickerson, Anne. 2001. *Findings from a study of five hundred call centres on selection criteria for higher retention and increased productivity*. Purdue University.
- Dépliant d'Aspect Communications. *Customer Service in the eCRM Market*.
- BBC News. *Is Home Working on the Rise?* [www.newsearch.bbc.co.uk](http://www.newsearch.bbc.co.uk).
- Belt et Richardson. *Work Opportunities for Women in the Information Society: Call Centre Teleworking (WOWIS)*. Final Report to the Information Society Project, Centre for Urban et Regional Development Studies, R.-U.
- Bingham Brian J. Mai 2001. *Opportunities abound for Customer Care Services: A look at the demand for Outsourced Customer Care*. IDC.
- Bingham Brian J. Juin 2001. *eCustomer Care Services: Worldwide Market Forecast and Analysis, 2000-2005*. IDC.
- Brendan B. Read. Octobre 2001. *Readying your Front Lines*, *Call Centre Magazine*. Volume 14, Number 10.
- Bryant, Troy et Farrance, Elizabeth. *Surviving a Shakeout: IP Telephone Service Providers*.
- Business 2.0 – R.-U. *Sitting Pretty: Office Environments*. [www.business2.co.uk](http://www.business2.co.uk).
- Cain, Steven, Bern, Elliot et Kolsky, Esteban. Mai 2001. *Contact Center Self-Service Costs*. Gartner Group Research.
- Call Center Magazine. Avril 2001. *Certifying Your Call Center Staff*.
- Call Center Magazine. Octobre 2001. *Primetime for Telecommuting Anytime, Anywhere*
- Call Centre Focus. 2001. *Call Centres & Disability*. [www.callcentre.co.uk](http://www.callcentre.co.uk).
- Call Centre Focus. 2001. *Customer first? No, the agents first!* [www.callcentre.co.uk](http://www.callcentre.co.uk).
- Call Centre Focus. 2001. *Finding the Pick of the Crop*. [www.callcentre.co.uk](http://www.callcentre.co.uk).
- Call Centre Focus. 2001. *Focus on Halifax Direct*. [www.callcentre.co.uk](http://www.callcentre.co.uk).
- Call Centre Focus. 2001. *Inject fun into the Call Centre*. [www.callcentre.co.uk](http://www.callcentre.co.uk).
- Call Centre Focus. 2001. *It's Your Call*. [www.callcentre.co.uk](http://www.callcentre.co.uk).
- Call Centre Focus. 2001. *Matching your Expectations*. [www.callcentre.co.uk](http://www.callcentre.co.uk).
- Call Centre Focus. 2001. *Maximizing Agent Productivity*. [www.callcentre.co.uk](http://www.callcentre.co.uk).
- Call Centre Focus. 2001. *Standard Life Adopts Telephone Screening*. [www.callcentre.co.uk](http://www.callcentre.co.uk).

Call Centre Focus. 2001. *The Human Touch*. [www.callcentre.co.uk](http://www.callcentre.co.uk).

Call Centre Focus. 2001. *The Sky is the Limit*. [www.callcentre.co.uk](http://www.callcentre.co.uk).

Cambridge Telecom Report. Mars 2000. *AT&T Canada s'associe à IBM Canada pour offrir la première solution pancanadienne de centre d'appel en réseau aux entreprises canadienne*.

Chicago Tribune. 04/02/2001. *Finding Happiness with CRM Software Difficult for some Users: Scattered Approach Blamed for Discontent*.

Institute of Public Administration of Canada. *Citizen's First 2000*. 2000.

Coopers & Lybrand Consulting. Novembre 1994. *Canadian Call Centre Marketplace Profile*, Stentor Canadian Network Management Inc.

Datamonitor. Février 2001. *Opportunities in North American Call Center Markets to 2005*.

Elliot, Bern et Simpson, K. Août 2001. *Call Centre Infrastructure Magic Quadrant 2001*, Gartner Group Research.

Elliot, Bern, Baylock, J., et Simpson, K. Mai 2000. *CIO Update: Call Center and Contact Center Hype Cycle for 2000*, Gartner Group Research.

Elliot, Bern. Janvier 2001. *Bundled Call Center Suites: A Maturing Marke*, Gartner Group Research.

Elliot, Bern. Avril 2000. *Call Center Internet Contact Integration: Business Issue*, Gartner Group Research.

Elliot, Bern. Avril 2000. *Call Center Internet Contact Integration: Technical Issues*, Gartner Group Research.

Elliot, Bern. *Enterprise Management Update: Call Center Contact Integration - Business and Technical Issues*, Gartner Group Research, Avril 2000.

Elliot, Bern. Décembre 2001. *Voice Portals: Something Old, Something New*, Gartner Group Research.

Elliot, Bern. Mars 2001. *VoIP In the Contact Center: Does It Change All or Nothing?*, Gartner Group Research.

EMarketer. 2001. *CRM Report*.

Federal Benchmarking Consortium. 1996. *Serving the American Public: Best Practices in Resolving Customer Complaints*.

Federal Consortium Benchmark Study Report. 1995. *Putting Customers First – Serving the American Public: Best Practices in Telephone Service*.

Federation of European Direct Marketing (FEDMA). *Knowledge Centre on Call Centres: Report on United Kingdom*, [www.eurocallcentre.com](http://www.eurocallcentre.com).

Fluss, Donna. Mai 2000. *Staffing Contact Centers to Support E-CRM and E-Business*. Gartner Group Research.

Gherardi, Linda. 1999. *The Impact of Technology on Call Centre Training, Telemarketing and Call Centre Solutions*.

Giga Information Group. 31 mai 2000. *IdeaByte: CRM adoption Differs Dramatically By Industry*.

Global Information Inc. Octobre 2000. *Call Centres in European Financial Services*.

- Herrell, E. *IdeaByte, New Workforce Management Software Addresses Multimedia Contact Centers*, Giga Information.
- Herrell, Elizabeth. Février 2001. *Contact Centers Fuel Growth for CTI*, Giga Information Group.
- Herrell, Elizabeth. *Cross-Functional Staffing Plays Important Role in Contact Centers*. Giga Information Group, Mars 2001.
- Herrell, Elizabeth. Février 2001. *Enterprises Extend Customer Reach in Customer Management Centers*, Giga Information Group.
- Herrell, Elizabeth. Novembre 2000. *Key Trends for 2001: E-Contact Centers*, Giga Information Group.
- Herrell, Elizabeth. Février 2001. *Market Overview: Contact Centers*, Giga Information Group.
- Herrell, Elizabeth. Février 2000. *Network Service Providers Offer Alternative for Upfront*, Giga Information Group.
- HR Magazine. Juillet 2000. *Winning Ways*.
- Développement des ressources humaines Canada. Septembre 2000. *Le secteur des centres d'appels au Canada : Études sectorielles et professionnelles*.
- International Data Corporation. *Developments and Strategies*, Mai 2001.
- Jackson, K. 03/01/2002. *Handling Email in a Customer Centric Organization*, CallCenter.com.
- Knopp, Susan. 1998. *Soft Skills Competency: The Key to Effective Call Centre Recruitment*, Call Centre Chronicle Canada.
- Lassman, Jay et Paris, David. Novembre 2000. *CRM in the Call Center and Contact Center*. Gartner Group Research.
- Lesperance, Mary Ann. Octobre/Novembre 2001. *Multilevel HRM Strategy Key to Flexible Staffing Success*. HR Professional
- Lutz, William E. Novembre 2000. *Call Centre Market Trends*, Faulkner Information Services.
- Maoz, Michael. Février 1999. *Transition from Call to Contact Center gets real*, Gartner Group Research.
- Maoz, Michael. Avril 2001. *Contact Center Technologies for a CRM Focus: 2001 – 2004*, Gartner Group Research.
- Maoz, Michael. Mai 2000. *Extending the Contact Center to the Web*, Gartner Group Research.
- Maoz, Michael. June 2001. *Listen to Customers Demands for Better Service*, Gartner Group Research.
- Matan, O. *Logically Handling Multiple Channels of Customer Interaction*, Blue Pumpkin Technical Whitepapers.
- Menconi, Peggy. Mai 2000. *Prioritizing Your Call Center, Contact Center, and Web Self-Service Investments*, AMR Research Report.
- Menconi, Peggy. Mars 2000. *You Can't Avoid It--CRM Success Demands Front- and Back-Office Integration*, AMR Research Report.
- Mercer Management Consulting. 1999. *Call Centre Salary Study*.
- Meta Group. Février 2001. *Efficiency vs Effectiveness*.

- Myerson, Judith M. Décembre 2000. *Implementing an Internet Call Center*, Faulkner Information Services.
- Myerson, Judith M. Mai 2000. *Internet Call Centers*. Faulkner Information Services.
- Myerson, Judith M. 2001. *Remotely Dispersed Call Centres*. Faulkner Information Services.
- Myerson, Judith M. Mai 2000. *Setting Up a Call Centre*. Faulkner Information Services.
- NAICS Association. <http://www.naics.com/>
- NBI Michael Sone Associates. Novembre 2000. *Canadian ACD/Call Center Market Report: 2000 Edition*.
- Nitzan, M. Juillet 2003. *Email/E-Response: the Transformation Continues*, Gartner Group.
- O'Herron, Jennifer. Août 2000. *The Foundations of a Satisfied Customer Base*, Call Center Magazine.
- Olson, Lawrence E. Décembre 2000. *Computer Telephony Integration Market Trend*, Faulkner Information Services.
- Olson, Lawrence E. Décembre 2000. *CRM Comes to the Call Center*, Faulkner Information Services.
- Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques*. (Projet de loi C-6). 2000.
- Phone Power Professional Consulting. 1997. *AIMHIRE: A Complete Selection and Hiring Strategy Aimed at the Call Centre*.
- PricewaterhouseCoopers. 1999. *Customer Care Centre Best Practices Summary*.
- PricewaterhouseCoopers. 2000. *Strategy for Call Centre Investment for MEDT*.
- PricewaterhouseCoopers. Juillet 2001. *Study of Ontario Call Centre Operating and Human Resource Characteristics for MEDT*.
- PricewaterhouseCoopers. Juillet 1998. *Study of the North American Customer Care Center Market for MEDT&T*.
- PricewaterhouseCoopers. 2001. *The Multimedia Customer Contact Center for Customer Relationship Management*.
- Purdue Benchmark Research. Mai 2001. *Research Highlights from Purdue University*, Call Center Magazine.
- Radclyffe Group LLC, <http://10.54.60.37/sector/publications/emerging/callcentthree.shtml>
- RightNow Technologies, <http://mf1.rightnow.com/mk/get/wp?t=g&s=CRCR1123>
- Riley, Shawn, Herrell, Elizabeth, et Pierce, Lisa. Mars 2000. *Market Overview: Evaluating Multimedia Communications Servers for E-Commerce Contact Centers*, Giga Information Group.
- Riley, Shawn. Mars 2000. *Ten Ways to Reduce Turnover in the Contact Center*, Giga Information Group.
- Shapiro, Jeffrey. Septembre 1999. *Day of Reckoning Looms for High-Tech Customer Support*, Call Center Magazine.
- Sinha, Debashish. Juillet 2000. *The Evolving Multichannel Contact Center: Potential Services Opportunities*. Gartner Group Research.

TechWeb. *The Telecommuters are Heading Back to the Office*. [www.content.techweb.com](http://www.content.techweb.com).

Telesuccess. 1998. *Telecommuting makes sense for Call Centres*.

The Standard. 2 octobre 2002. *B2B buying picks up Speed*.

Thorne, Adam. Septembre 2000. *The Human Side of Call Centers in High-Tech Companies*, Call Center Magazine.

Tomlinson, Asha. 19 novembre 2001. *Going After the Best*. Canadian HR Reporter.

Tomlinson, Asha. 19 novembre 2001. *Finding Talented Grads isn't Hard if you Play the Right Cards*. Canadian HR Reporter.

Upton, Molly. Mars 2001. *Call Center Role Expands*. International Data Corporation.

Velez, Larry. Février 2001. *Computer Telephony Integration Evolving to Customer Interaction Center Platform*, Meta Group.

Wardley, Mary & Restivo, Kevin. 2001. *Customer Relationship Management Applications in Canada, 2000-2004*, International Data Corporation (IDC).

Wardley, Mary. 2001. *Customer Support & Call Center Applications Market Forecast and Analysis, 2000-2004*, International Data Corporation (IDC).

William M. Mercer Limited. Mars 2000. *Call 2000: Call Centre Compensation Survey*.

Wright, Mondy et Noe. 1999. *Human Resources Management*, Prentice Hall.

Yankee Group Research. *Communications CRM - Part 1: The Solution Begins*.

Yankee Group Research. *Hosted Customer Contact: New Platforms, New Approaches, New Issues*.

Yankee Group Research. *Knowledge Bases - The foundation of Effective Online Customer Service*.

Yankee Group Research. *VoIP in CRM Begins to Gain Momentum*.

Zohar, Mark with Chatham, Bob, Scaffidi, Gregory J. et Dolan, Theo. Octobre 2000. *Kick-Starting Contact Centers*, Forrester Research.

## **Annexe F : Glossaire des termes et abréviations**

### **Agent ou représentant du service à la clientèle**

Personne qui traite les demandes des clients dans un centre de contacts clientèle, par téléphone ou d'une autre façon. Parmi les autres appellations utilisées pour ce poste, mentionnons entre autres celle d'opérateur, de préposé, de représentant, de technicien après-vente, de spécialiste du télémarketing, de représentant au soutien technique (RST), de vendeur intérieur, de télévendeur et de télémercaticien.

### **Agent spécialisé**

L'agent spécialisé fournit aux clients des conseils éclairés dans certains domaines spécialisés. Il possède des connaissances approfondies dans des domaines bien précis. Par exemple, l'agent qui donne son avis en matière de finances aux clients d'une banque possède souvent un diplôme universitaire dans ce domaine en plus d'une licence de courtier.

### **Agent universel**

L'agent universel offre des services d'information polyvalents aux clients. Il est en mesure de satisfaire tous les besoins des clients et de répondre à toutes leurs demandes. Il effectue des tâches complexes et non répétitives et passe facilement d'un poste à un autre (c.-à-d., répondre à des demandes portant sur la fidélisation de la clientèle, puis sur les ventes). L'agent universel possède de vastes connaissances qui lui permettent d'offrir un service adéquat à divers clients. On désigne souvent ce type d'agent sous l'appellation « d'agent mixte ».

### **Appareils de communication sans fil**

Appareils permettant de communiquer sans être reliés physiquement à une ligne téléphonique ou à Internet. Peut comprendre les téléphones mobiles ou les assistants numériques (PDA) comme les Palm Pilot.

### **Auto-assistance sur le Web**

Contenu d'un site Internet qui permet d'aider les clients à trouver des réponses à leurs questions. Peut se résumer à une page de Foire aux questions ou représenter un outil plus élaboré comme Ask Jeeves.

### **Base de connaissances**

Banque de renseignements sur un domaine précis ou sur divers sujets. Se présente généralement sous la forme d'une base de données ou d'une série de bases de données. Sert à conserver les données qui peuvent être utiles aux représentants du service à la clientèle ou à d'autres employés en leur permettant de résoudre un problème d'affaires particulier, de répondre à des questions précises ou d'avoir accès à de l'information.

### **Centre de contacts clientèle (CCC)**

Service de téléphonie interne ou imparti, fondé sur des activités visant avant tout à fournir un service et du soutien aux clients, aux employés ou aux fournisseurs. Ceci pourrait comprendre des fonctions pour appels entrants ou de composition de départ, ou les deux, en incluant le service, la commercialisation, l'exécution ou la collecte de données et pourrait faire appel aux services de personnes ou aux interactions de services issus de canaux multiples.

### **Centre de contacts clientèle virtuel**

Centre virtuel comprenant plusieurs groupes d'agents, habituellement répartis dans divers établissements, que l'on considère comme faisant partie d'un seul centre pour le traitement des appels.

### **Clavardage**

Communications interactives effectuées à l'aide d'Internet. Lors d'une session de clavardage, les clients doivent taper leur question dans une zone de texte affichée à leur écran pour recevoir immédiatement une réponse tapée par un « véritable » représentant du service à la clientèle.

### **Collaboration sur le Web**

Permet aux agents des centres de contacts clientèle, aux représentants de service ou aux représentants commerciaux d'interagir visuellement avec leurs clients actuels ou éventuels par l'intermédiaire d'Internet au cours d'une conversation. Une fois reliés par Internet, les représentants peuvent partager le contenu statique et dynamique d'un site, faire la démonstration d'un logiciel, naviguer sur le Web avec les appelants et transférer instantanément des fichiers téléchargés.

### **Composition prédictive**

Système qui effectue automatiquement les appels sortants et achemine aux agents les appels auxquels on a répondu. Lorsque le composeur automatique détecte une tonalité d'occupation, un signal de répondeur téléphonique ou une non-réponse, il remet le numéro dans la file d'attente.

### **Couplage téléphonie-informatique (CTI)**

Terme désignant la connexion de postes informatiques et de serveurs de fichiers par l'intermédiaire d'un commutateur de réseau local d'entreprise, qui permet à l'ordinateur de lancer les commandes de commutation des appels. Cette technologie permet d'accroître la satisfaction des clients à un coût moindre. On achemine les appels des clients dans l'entreprise en se fondant sur une série de critères convenant à son type d'activités – par exemple, son segment de marché, le profil de compétences de l'agent responsable du client, les caractéristiques du client ainsi que ses besoins en matière d'opérations.

### **Distributeur d'appels automatique (DAA)**

Système logiciel ou matériel utilisé dans les centres de contacts clientèle pour la réception des appels. Il s'agit d'un système programmable qui prend automatiquement les appels, les met en file d'attente et les répartit entre les divers agents. Ce système peut diffuser un message enregistré à l'intention des appelants et fournir des rapports historiques ou en temps réel sur les transactions sur canaux multiples. Le DAA présente également des rapports détaillés sur tous les aspects des échanges, y compris le nombre d'appels reçus par le système ou qui ont été acheminés à un agent, le temps d'attente maximal pour parler à un agent ainsi que la durée moyenne des appels. Certains systèmes permettent également d'acheminer les appels en fonction des compétences des agents en assignant aux plus expérimentés les cas les plus difficiles. Le DAA permet de combiner les courriels, les télécopies, les rappels automatiques, les appels entrants ou sortants, le clavardage et la voix sur IP, permettant de maximiser l'efficacité des communications pendant les périodes de pointe et les heures creuses, grâce à une répartition optimale des ressources humaines.

### **Enregistrement numérique**

Saisie électronique de toutes les communications verbales entre un centre de contacts clientèle et un appelant. L'enregistrement se fait en mode numérique plutôt qu'analogique, permettant ainsi la recherche de mots tout en facilitant la manipulation, etc. Permet de surveiller le niveau de qualité et d'accroître l'efficacité des processus de sécurité et de satisfaction de la clientèle.

**Enseignement à distance**

L'enseignement à distance permet d'assurer une formation sans que l'étudiant soit obligé d'assister aux cours en personne, à l'endroit où se trouve l'enseignant. Bien que l'enseignement à distance ait eu autrefois recours à l'échange de documents par correspondance, les récents développements touchant ce type de formation ainsi que la formation en ligne constituent maintenant des méthodes couramment utilisées. De nos jours, les technologies audio, vidéo et sur ordinateur sont les modes de transmission privilégiés.

**Ergonomie**

Science qui permet de déterminer le niveau de relation adéquate entre des appareils mécaniques et informatiques et le confort et la commodité des personnes. L'ergonomie étudie, par exemple, la forme que devrait avoir un appareil téléphonique, l'endroit où installer un clavier, etc. L'ergonomie revêt une importance particulière pour les employés des centres de contacts clientèle.

**Exploitable sur le Web**

Se dit d'un centre de contacts clientèle où les interactions avec les clients se font par l'intermédiaire d'Internet.

**Exploitation 24 heures par jour et 7 jours sur 7**

Centres de contacts clientèle auxquels les clients ont accès 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7.

**Formation assistée par ordinateur**

Formation assurée uniquement sur ordinateur, qui peut être effectuée à partir d'un site Web de formation, d'une base de données ou d'un cédérom.

**Gestion des relations avec la clientèle (CRM)**

Méthode suivie par l'entreprise pour modifier ses interactions avec sa clientèle, ses clients éventuels, ses employés ou ses partenaires en vue d'obtenir des bénéfices permanents supérieurs et d'accroître sa marge.

**Impartiteur (Services contractuels)**

Tierce partie qui offre les services du centre de contacts clientèle à d'autres entreprises en vertu d'un contrat. Parmi les services offerts par un impartiteur, notons le contact avec des clients pour les appels entrants ou sortants, par l'intermédiaire de n'importe quel canal, la gestion des appels de débordement, la gestion du matériel ou du logiciel, la gestion optimale des appels, le publipostage direct, la collecte de fonds et la mise en application de plans de secours, etc.

**Intégration des systèmes**

Processus grâce auquel on intègre diverses techniques et applications afin de faire fonctionner un système cohérent qui permet d'offrir des avantages concurrentiels.

**Intégration de technologies**

Au cours de leur existence, les centres de contacts clientèle ont eu recours à divers systèmes : DAB, RVI, gestion des commandes, repérage de clients, base de connaissances, expédition, gestion des stocks, contrats, etc. L'intégration des technologies vise la création d'un environnement pratiquement « transparent » d'un système à l'autre. Les centres de contacts clientèle des entreprises se doivent d'établir des systèmes transparents pour bien saisir et bien déterminer les besoins de leur clientèle.

**Logiciel d'automatisation des ventes**

Programme permettant une gestion rapide et systématique des dossiers des clients par le personnel des ventes, que ce soit au bureau ou à l'extérieur. Il devrait leur permettre d'acheminer des documents de suivi, de planifier des appels et des lettres et d'accéder aux dossiers historiques des clients. Il existe plusieurs configurations pour ces logiciels, qui varient d'un simple programme de tenue de registres à l'aide d'un PC à une base de données complexe, destinée à de multiples utilisateurs, qui relie les ordinateurs portables au LAN.

**Logiciel de gestion de la main-d'œuvre**

Logiciel utilisé pour prévoir le nombre d'appels, calculer les besoins en personnel, organiser les horaires et assurer le suivi du rendement en temps réel des personnes et des groupes de travail.

**Logiciel de gestion des relations avec la clientèle**

Application permettant un accès à des fonctions qui varient de l'assistance à la clientèle et l'appui des agents d'un CCC à la commercialisation, la gestion de campagnes ou la télévente à l'intérieur ou à l'extérieur du CCC. Ces services deviennent de plus en plus exploitables à partir du Web. Le logiciel CRM peut également servir à gérer les divers éléments que comportent les relations client-entreprise.

**Logiciel de gestion du courrier électronique (ERMS) ou logiciel de courrier électronique (ERS)**

Logiciel servant à automatiser la gestion du courrier électronique et à répondre aux demandes par courriel.

**Logiciel de reconnaissance de la parole**

Technologie permettant à un appareil de reconnaître la voix humaine. Il permet à l'interlocuteur d'accéder à un système téléphonique ou informatique en parlant simplement. Un téléphone cellulaire à composition vocale constitue un exemple courant de cette technologie. Dans les centres de contacts clientèle, on a souvent recours à la reconnaissance de la parole pour remplacer l'utilisation du clavier numérique, pour certaines applications.

**Logiciel de vérification de la qualité**

Logiciel qui aide le superviseur à évaluer le rendement des agents. Centré sur la qualité de leurs interactions avec les clients plutôt que sur des mesures quantitatives comme le temps d'acheminement des appels.

**Logiciel intermédiaire**

Logiciel qui transmet les opérations entre les centres de contacts clientèle et les logiciels d'exécution. Par exemple, une commande effectuée dans une boutique virtuelle sera envoyée à la fois au centre de contacts clientèle et au service de traitement des commandes.

**Niveau de service**

Niveau de rendement reconnu par le centre de contacts clientèle. Cette évaluation peut se faire en analysant le nombre de secondes que l'appelant doit attendre en file avant qu'un agent ne lui réponde. L'évaluation du niveau de service s'exprime souvent sous la forme d'un pourcentage d'appels auxquels on a répondu au cours d'une période déterminée (nombre de secondes), comparativement au nombre total d'appels reçus. Il peut toutefois exister de nombreux autres facteurs de rendement en vertu desquels se définit le niveau de service.

**PC en direct**

Communication directe entre deux ordinateurs par l'intermédiaire d'un réseau spécialisé (c.-à-d. autre qu'Internet). On peut prendre pour exemple l'échange de données informatisées ou EDI.

**Poste d'agent**

Désigne une « place » ou un « poste de travail » que l'on attribue à un agent dans un centre de contacts clientèle. Alors que dans un CCC le poste d'agent peut correspondre au poste d'un employé à plein temps, dans un autre, il peut équivaloir à trois postes à temps partiel.

**Protocole voix sur IP (V/IP)**

Protocole de communication qui permet d'utiliser Internet plutôt qu'une ligne téléphonique pour les communications vocales.

**Protocole WAP**

Protocole pour les applications sans fil. Système utilisant Internet pour transmettre et traiter des données à l'aide d'un appareil sans fil comme un téléphone ou un téléavertisseur.

**Réponse vocale interactive (RVI)**

Logiciel offrant un message d'accueil informatisé, c'est-à-dire un message enregistré qui permet aux appelants de déterminer leur type de demande en parlant ou en utilisant le clavier du téléphone. Peut également servir à sélectionner les appels et à effectuer des opérations simples sans avoir recours à une personne (évitement d'appel). Permet au client d'assurer lui-même son service à un coût assez modique.

**Technologie d'authentification/de sécurité**

Technologie dont se servent les centres de contacts clientèle pour valider l'identification de l'appelant ou du client. Peut comprendre l'utilisation de numéros d'identification personnels, de cartes à puce et de biométrie.

**Télétravailleur ou travailleur virtuel**

Personne qui travaille ailleurs qu'au bureau. Ces employés peuvent se trouver en divers endroits.

## **Abréviations**

CRM	Gestion des relations avec la clientèle
CCC	Centre de contacts clientèle
CTI	Couplage téléphonie-informatique
DAA	Distributeur d'appels automatique
DRHC	Développement des ressources humaines Canada
EDI	Échange de données informatisées
FAQ	Foire aux questions
FSI	Fournisseur de service Internet
Marché des CCC	Marché des centres de contacts clientèle
MCCA	Manitoba Customer Contact Association
PIB	Produit intérieur brut
RH	Ressources humaines
RVI	Réponse vocale interactive
SLA	Contrat de niveau de service
SME	Expert en la matière
TCAC	Taux de croissance annuel composé
TI	Technologie de l'information
V/IP	Voix sur IP

## Annexe G : Objectifs de rendement et niveaux de service

Il n'existe aucun niveau de service ni d'objectif de rendement global dans le milieu des centres de contacts clientèle. Il est impossible d'établir des normes qui conviennent parfaitement à tous les CCC, en raison du fait qu'il exercent leurs activités dans des environnements très divers et qu'ils ont des besoins commerciaux différents. Cependant, cela ne signifie pas que les CCC n'ont pas réussi à instaurer certains niveaux de service ou à fixer des objectifs quant au rendement. En fait, la majorité des centres l'ont fait. Chaque centre de contacts clientèle développe une grille « en cascade » qui débute au niveau stratégique en établissant la mission et la vision de l'entreprise.

Les tableaux ci-dessous présentent quelques-uns des éléments qui servent le plus souvent à évaluer le rendement. Ils ont été classés selon quatre aspects : les données sur la productivité, la clientèle, le personnel et les finances. Les données recueillies dans la présente annexe proviennent de la documentation sur les tests de performance et les meilleures pratiques d'évaluation en cours dans les centres de contacts clientèle. Pour chaque catégorie, le texte en rouge correspond aux données sur les meilleures pratiques alors que celui en bleu correspond aux résultats des tests de performance qui ont été recueillis par PricewaterhouseCoopers.

### Mesures de productivité

MESURES DE RENDEMENT	MEILLEURES PRATIQUES / RÉFÉRENCES	COMMENTAIRE
<p><b>% d'appels auxquels on a répondu dans un délai de 10, 15 ou 20 secondes</b></p>	<p style="color: red;">On a répondu à 90% des appels dans un délai de 10 secondes (Recommandation de Scottish Power)</p> <p style="color: red;">% des appels ayant obtenu la réponse d'un opérateur dans un délai de 10 secondes Meilleure pratique : 90 % Norme minimale : 60 % Zone de danger : 45% (Source : 1998 International Call Centre Benchmarking Report, The Merchants Group)</p> <p style="color: blue;">Dans un délai de 10 secondes : Standard Life : 75 à 90 % Energis : 90 %</p> <p style="color: blue;">Référence au niveau international : 72 % Référence dans le milieu des télécoms./câble : 73 % (Source : 1999/2000 Merchants International Call Centre Benchmarking Report)</p> <p style="color: blue;">Dans un délai de 15 secondes : Standard Life : 90 %</p> <p style="color: blue;">Dans un délai de 20 secondes : Ford : 85 à 90 % Dell : 95 %</p>	<p>Une mesure moyenne incite à répondre plus rapidement à un plus grand nombre d'appels – ce qui est avantageux pour les clients tout en donnant l'occasion au fournisseur d'atteindre un rendement supérieur pour certains appels. La mesure absolue actuelle de 90 ou 95 % en 30 secondes n'encourage aucunement les agents à répondre aux appels avant un délai de 30 secondes, ce qui pénalise autant le client que le fournisseur de service. (Rapport du NRES )</p>

## Mesures de productivité (suite)

MESURES DE RENDEMENT	MEILLEURES PRATIQUES / RÉFÉRENCES	COMMENTAIRE
<b>Temps moyen de réponse</b>	<p>Meilleure pratique : 6 secondes  Norme minimale : 24 secondes  Zone de danger : 60 secondes  (Source : 1998 International Call Centre Benchmarking Report, The Merchants Group)</p> <p>90 %, moyenne de 20 secondes  95 %, moyenne de 30 secondes  (Source : objectif du NRES en matière de service)</p> <p>Temps moyen pour répondre :  24,5 secondes (Niveau international)  23 secondes (Royaume-Uni)  24,5 secondes (Télécom et câble)  (Source : 1998 International Call Centre Benchmarking Report, The Merchants Group)</p> <p>24 secondes (Niveau international)  49 secondes (Télécom et câble)  (Source : 1999/2000 Merchants International Call Centre Benchmarking Report)</p>	<p>On évalue le niveau de service à compter du moment où on soumet l'appel à une équipe chargée de répondre aux demandes. Ce mode d'évaluation est juste puisque les équipes ne peuvent être tenues responsables du délai avant que l'appel ne leur soit soumis.  (Recommandation de Scottish Power)</p>

MESURES DE RENDEMENT	MEILLEURES PRATIQUES / RÉFÉRENCES	COMMENTAIRE
<b>Temps d'attente avant l'abandon d'appel</b>	<p>Temps d'attente avant l'abandon d'appel : 55 secondes  (Source : 1998 International Call Centre Benchmarking Report, The Merchants Group)</p> <p>Référence internationale : 45 secondes  Référence pour télécoms et câble : 12 secondes  (Source: 1999/2000 Merchants International Call Centre Benchmarking Report)</p>	
<b>Appels entrants/sortants</b>	<p>On estime que les agents passent 83% de leur temps à répondre à des appels entrants plutôt qu'à faire des appels sortants.</p>	<p>La mesure de la productivité de l'agent tient compte des activités liées aux appels sortants. L'objectif doit être de réduire le pourcentage d'appels sortants à 20 % du volume d'appels entrants.  (Recommandation de Scottish Power)</p>
<b>Nombre d'appels à l'heure - entrants / sortants</b>	<p>Dans l'industrie des télécommunications et du câble, la répartition des appels correspond environ à 77 % d'appels entrants pour 23 % d'appels sortants  (Source : 1999/2000 Merchants International Call Centre Benchmarking Report)</p>	

## Mesures de productivité (suite)

MESURES DE RENDEMENT	MEILLEURES PRATIQUES / RÉFÉRENCES	COMMENTAIRE
<b>Productivité des agents</b>	<p><b>Temps moyen en %</b>  Échange avec le client : 59 %  Temps de concertation : 12 %  indéterminé : 7 %  Disponible pour prendre un appel, mais inoccupé : 13 %</p> <p>(Source : 1999/2000 Merchants International Call Centre Benchmarking Report)</p>	Toute période non occupée par un entretien téléphonique représente une occasion d'accroître l'efficacité du service.
<b>Utilisation/occupation de la ligne téléphonique</b>	<p><b>Un pourcentage de 50 % ou plus correspondrait à une intervention réussie.</b>  (Source : 1998 International Call Centre Benchmarking Report, The Merchants Group)</p>	Calcul effectué à partir du temps au cours duquel un agent est libre, comparativement au temps passé à converser avec un client.
<b>Appels reçus en dehors des heures d'ouverture</b>	<p>Moyenne : 16 %  (Source: 1998 International Call Centre Benchmarking Report, The Merchants Group)</p>	
<b>Durée moyenne des appels</b>	<p>Ford : Standard Life : 180 secondes, à un maximum de 207 secondes pour Ford</p> <p>1998 : 192 secondes  1999 : 187 secondes  (Source : 1999/2000 Merchants International Call Centre Benchmarking Report)</p>	

## Mesures pour la clientèle

MESURES DE RENDEMENT	MEILLEURES PRATIQUES / RÉFÉRENCES	COMMENTAIRE
<b>Niveaux de satisfaction de la clientèle</b>	<p><b>Taux de satisfaction de la clientèle de plus de 90 %</b>  Source : Telecoms Customer Service : Designing and Implementing the Customer Service Operation, Price WaterhouseCoopers Management Consulting Limited, 1997</p> <p>80 % (Source : 1998 International Call Centre Benchmarking Report, The Merchants Group)</p> <p>76 % : taux moyen de satisfaction de la clientèle (télécoms et câble)  (Source : 1998 International Call Centre Benchmarking Report, The Merchants Group)  Rendement international (moyenne) : 81 %  (Source : 1999/2000 Merchants International Call Centre Benchmarking Report)</p>	<p>La plupart des témoignages de clients ont été recueillis par une agence extérieure (par téléphone).  Tout juste un tiers des témoignages nous sont parvenus par courrier (sondages) et grâce à des sondages téléphoniques effectués auprès de centres d'appels.  (Source: 1999/2000 Merchants International Call Centre Benchmarking Report)</p>
<b>% de demandes satisfaites au premier appel</b>	<p>Les centres d'appels satisfont près de 81% des demandes lors d'un premier appel (international) et 82 % pour l'industrie des télécoms et du câble  (Source : 1998 International Call Centre Benchmarking Report, The Merchants Group)</p> <p>Référence internationale : 69 %  Référence pour télécoms et câble : 85 %  (Source: 1999/2000 Merchants International Call Centre Benchmarking Report)</p>	<p>Les centres d'appels qui évaluent les taux d'abandons d'appels et la vitesse de réponse sans mettre l'accent sur la résolution des demandes commettent l'erreur de confondre le débit avec la qualité du service.  Le taux de résolution associé à un premier appel pourrait augmenter si les entreprises établissaient des normes de niveau de service - seulement 69 % des entreprises interrogées avaient instauré un tel niveau de service.  (Source : 1999/2000 Merchants International Call Centre Benchmarking Report)</p>

## Mesures pour la clientèle (suite)

MESURES DE RENDEMENT	MEILLEURES PRATIQUES / RÉFÉRENCES	COMMENTAIRE
<b>Pourcentage de résolution de problèmes</b>	Plus de 95 % des demandes ou questions ont trouvé réponse auprès d'un agent. Source : Telecoms Customer Service : Designing and Implementing the Customer Service Operation, PricewaterhouseCoopers Management Consulting Limited, 1997	Dans un environnement de service en boucle fermée, le temps moyen de traitement des appels par un agent augmentera de 60 à 100 %, mais les dépenses de traitement déporté connaîtront une baisse de 60 à 80 %. (Groupe Gartner)
<b>% des demandes réglées par le premier agent</b>	92 % dans le secteur des télécoms et câble (Source : 1998 International Call Centre Benchmarking Report, The Merchants Group)  Référence au niveau international : 84,9 % (Source: 1999/2000 Merchants International Call Centre Benchmarking Report)	
<b>% des demandes transférées et réglées à un deuxième niveau ou par un superviseur</b>  <b>% des demandes transférées à un tiers/un autre agent ou un superviseur et réglées par lui</b>	1998 Secteur des télécoms et câble : 7% 1999 Référence au niveau international : 11,5 % (Source : 1999/2000 Merchants International Call Centre Benchmarking Report)  1998 Secteur des télécoms et câble : 1% 1999 Référence au niveau international : 2,9 % (Source : 1999/2000 Merchants International Call Centre Benchmarking Report)	
<b>% de demandes non résolues</b>	Référence au niveau international : 0,7 % (Source : 1999/2000 Merchants International Call Centre Benchmarking Report)	

## Mesures pour la clientèle (suite)

MESURES DE RENDEMENT	MEILLEURES PRATIQUES / RÉFÉRENCES	COMMENTAIRE
Nombre de relais/transferts	Aucun appel relayé ou transféré Source : Telecoms Customer Service : Designing and Implementing the Customer Service Operation, PricewaterhouseCoopers Management Consulting Limited, 1997	La majorité des centres d'appels ne calculent pas les suivis ou les retours d'appels qui exigent certaines demandes – il s'agit d'un élément inconnu important pour évaluer la satisfaction de la clientèle et l'efficacité des centres d'appels
Nombre d'abandons d'appels	Moins de 3 % (Source : objectifs de service du NRES)  Meilleure pratique : 2 % Normes minimales : 8 % Normes de la zone de danger : 20 % (Source : 1998 International Call Centre Benchmarking Report, The Merchants Group)  Energis : après 10 secondes - 2 %  Référence internationale : 6,6 % d'abandons Référence R.-U. : 6,3 % d'abandons télécoms/Câble : 10 % d'abandons (Source : 1998 International Call Centre Benchmarking Report, The Merchants Group)  Référence internationale : 3,3 % télécoms/Câble : 2 % (Source : 1999/2000 Merchants International Call Centre Benchmarking Report)	Il est possible de répertorier différentes types d'abandons d'appels : Abandon 1 – Appel abandonné avant d'être acheminé à une équipe.  Abandon 2 – Appel abandonné alors qu'il a été mis en file d'attente d'une équipe, mais avant le délai fixé par entente de niveau de service.  Abandon 3 - Appel abandonné au cours du délai fixé par entente de niveau de service.

MESURES DE RENDEMENT	MEILLEURES PRATIQUES / RÉFÉRENCES	COMMENTAIRE
Nombre d'appels en traitement	Moins de 2 % (Source : Objectifs de service du NRES)	
Temps de résolution	Temps moyen pour satisfaire à une demande à laquelle on n'a pu répondre dans un premier temps: 208 minutes (Référence au niveau international) 366 minutes (Milieu des télécoms et du câble) (Source : 1998 International Call Centre Benchmarking Report, The Merchants Group)	
Pourcentage de précision des commandes	Précision de 95 à 100 % Source : Telecoms Customer Service: Designing and Implementing the Customer Service Operation, PricewaterhouseCoopers Management Consulting Limited, 1997  95 % de toutes les demandes reçoivent une réponse exacte (Source : objectifs de service du NRES)	
Client et compte (taux de roulement)	Taux de roulement de moins de 10 % par année. Source: Telecoms Customer Service: Designing and Implementing the Customer Service Operation, PricewaterhouseCoopers Management Consulting Limited, 1997	Se définit comme le nombre de clients perdus par rapport au nombre moyen de clients.
Délai de règlement - plaintes	98 % en 3 jours ouvrables 100 % en 5 jours ouvrables (Source : Objectifs de service du NRES)	
Pourcentage de clients dont on a respecté la date d'échéance souhaitée	98 % ont respecté l'échéance Source : Telecoms Customer Service: Designing and Implementing the Customer Service Operation, PricewaterhouseCoopers Management Consulting Limited, 1997	

## Mesures pour le personnel

MESURES DE RENDEMENT	MEILLEURES PRATIQUES / RÉFÉRENCES	COMMENTAIRE
<b>Conservation et satisfaction des employés</b>	Plus de 90% des employés sont satisfaits Source : Telecoms Customer Service: Designing and Implementing the Customer Service Operation , PricewaterhouseCoopers Management Consulting Limited , 1997	
<b>Roulement du personnel</b>	Attrition réelle des employés : Dell : 16 % Ford : 25 % Halifax : 7 %  1998 : 19,3 % 1999 : 22 % (Source : 1999/2000 Merchants International Call Centre Benchmarking Report)	Le roulement du personnel constitue l'un des meilleurs indices de l'efficacité des centres d'appels. (Source : 1999/2000 Merchants International Call Centre Benchmarking Report)
<b>Durée du service</b>	Durée moyenne du service Référence internationale : 27 mois télécoms./Câble : 22 mois (Source : 1999/2000 Merchants International Call Centre Benchmarking Report)	
<b>Nombre d'heures de travail, par semaine et par agent</b>	Moyenne : 37 (Source : 1998 International Call Centre Benchmarking Report, The Merchants Group)  Référence internationale - moyenne : 36 Moyenne pour les télécoms/câble : 38 (Source : 1999/2000 Merchants International Call Centre Benchmarking Report)	

MESURES DE RENDEMENT	MEILLEURES PRATIQUES / RÉFÉRENCES	COMMENTAIRE
<b>Nombre d'employés – agences / fixes / permanents</b>	Permanent, à temps plein : 65,3 % Permanent, à temps partiel : 21,1 % Agence, à temps plein : 5,6% Agence, à temps partiel : 4,6% Temps direct : 1,7 % (Source : 1999/2000 Merchants International Call Centre Benchmarking Report)	
<b>Absence-maladie par année</b>	Absentéisme chez les agents : 1998 : 5,6 % (Référence au niveau international) 1999 : 9 % (Référence au niveau international) 1999 : 10 % (télécoms/Câble)  Absentéisme chez les superviseurs et directeurs : 1998 : 2,2 % (Au niveau international) 1999 : 3 % (Au niveau international) 1999 : 4 (télécoms/Câble) (Source : 1999/2000 Merchants International Call Centre Benchmarking Report)	
<b>Encadrement / Surveillance des appels</b>	Dans plus de 72 % des centres d'appels soumis à l'enquête, le personnel avait droit, en moyenne, à moins de 5 heures d'encadrement par mois. (Source : 1999/2000 Merchants International Call Centre Benchmarking Report)  Meilleure pratique : plus de 10 heures par mois (Source: 1999/2000 Merchants International Call Centre Benchmarking Report)	
<b>Formation</b>	Moyenne : 27 jours de formation reçue La formation au rythme normal compte en moyenne 52 jours (Source : 1998 International Call Centre Benchmarking Report, The Merchants Group)	

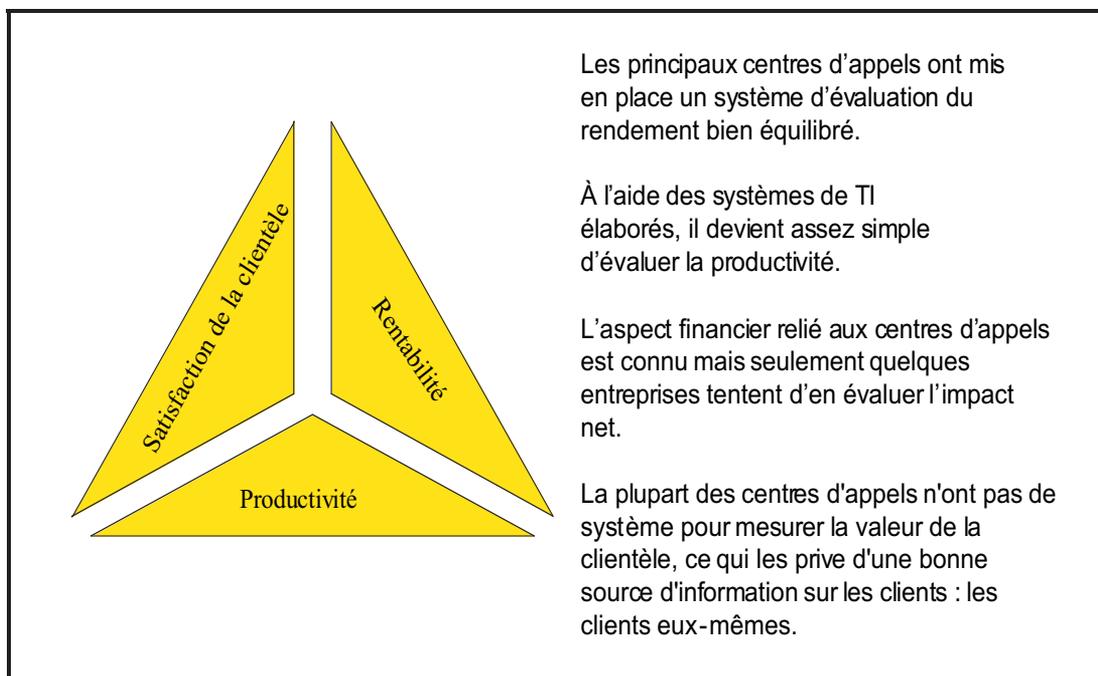
## Mesures pour le personnel (suite)

MESURES DE RENDEMENT	MEILLEURES PRATIQUES / RÉFÉRENCES	COMMENTAIRE
<b>Heures supplémentaires</b>	On évalue en moyenne le nombre d'heures supplémentaires à 3 % de la semaine de travail de 36 heures. (Référence au niveau international) 4% d'une moyenne de 38 heures de travail par semaine correspondent à des heures supplémentaires (télécoms/Câble) (Source : 1999/2000 Merchants International Call Centre Benchmarking Report)	
<b>Jours travaillés par année</b>	En moyenne : En 1998 : les agents travaillaient 219 jours par année, à raison de 7 heures par jour. En 1999 : les agents travaillaient 219,5 jours par année, à raison de 7,2 heures par jour. (Source : 1999/2000 Merchants International Call Centre Benchmarking Report)	
<b>Affectation des agents</b>	42 % à 56 % (Source : 1998 International Call Centre Benchmarking Report, The Merchants Group)	
<b>Niveaux de dotation</b>	Agent de niveau moyen : ratio de superviseur 13 : 1 (Niveau international) 14,4 : 1 (télécoms et câble) (Source : 1998 International Call Centre Benchmarking Report, The Merchants Group)  Référence au niveau international - moyenne Ratio entre superviseurs et agents 11.9: 1 Ratio entre les superviseurs et directeurs 5.4: 1 (Source : 1999/2000 Merchants International Call Centre Benchmarking Report)	Les ratios sont fondés sur ce qui suit : · Le type d'appel (profil) · La durée du service · Les heures d'ouverture

## Mesures financières

MESURES DE RENDEMENT	MEILLEURES PRATIQUES / RÉFÉRENCES	COMMENTAIRE
<b>Coût par appel, par minute</b>	Coût moyen : 1,46 £ 0,68 £ (Référence pour télécoms et Câble) (Source : 1998 International Call Centre Benchmarking Report, The Merchants Group)  En règle générale, on considère qu'un coût de 2 £ par minute d'appel se situe au maximum de l'échelle des tarifs alors que tout coût de 0,60 £ ou moins par minute d'appel est extrêmement concurrentiel. (Source: 1998 International Call Centre Benchmarking Report, The Merchants Group)	Calcul effectué en divisant le coût d'exploitation annuel du centre d'appels par quatre afin d'obtenir un coût trimestriel puis, en divisant ce dernier par le nombre de minutes d'appel estimé (appels entrants et sortants) au cours du dernier trimestre.
<b>Coût par agent</b>	Le coût moyen annuel, par agent, se situe à près de 33 000 £, mais cette somme pourrait exclure certains coûts cachés. (Source : 1998 International Call Centre Benchmarking Report, The Merchants Group)	

## Système d'évaluation



## Liste des paramètres

« Prestation de services » au centre de contacts clientèle	Taux de satisfaction de la clientèle
<i>Efficacité dans la prestation de services</i>	
Nombre d'employés au centre de contacts clientèle	faible
Nombre d'employés travaillant activement au CCC	faible
% de la clientèle qui appelle	faible
Nombre de plaintes par 100 000 clients/par année (en moyenne)	élevé
Nombre d'erreurs par 100 000 clients/par année (en moyenne)	élevé
<i>Vitesse de prestation des services</i>	
% de clients auxquels on a répondu selon le délai fixé	élevé
% de clients auxquels on a répondu dans un délai de 24 heures	élevé
Délai moyen pour la prestation des services	élevé

<b>« Facturation » du centre de contacts clientèle</b>	<b>Taux de satisfaction de la clientèle</b>
<b>Mesures d'ordre général</b>	
% de factures présentant des erreurs	faible
% du nombre total de clients effectuant un paiement par prélèvement automatique	faible
Indicateur de Taux de satisfaction de la clientèle (définition spécifique de la compagnie)	élevé
<b>Traitement</b>	
% des factures reçues en retard par les clients	faible
Nombre d'appels au sujet de la facturation, par 100 000 clients	moyen
<b>Coût</b>	
Coût de facturation par facture (en moyenne)	faible
% d'utilisation compris sur la facture en 30 jours (intégralité de la facture)	moyen
% des paiements effectués selon les délais prévus (paiements en retard)	faible
% d'événements non-collationnés	faible

<b>« Gestion des plaintes/des erreurs » au centre de contacts clientèle</b>	<b>Taux de satisfaction de la clientèle</b>
<b>Traitement d'appels</b>	
Nombre d'appels auxquels on répond chaque jour (en moyenne )	faible
% d'appels auxquels on répond dans un délai de 10 secondes	élevé
% d'appels auxquels on répond dans un délai de 15 secondes	élevé
% d'appels auxquels on répond dans un délai de 20 secondes	élevé
% d'abandons d'appels (pas avant 10 secondes)	élevé
Période d'attente pour un appel (en secondes) (en moyenne)	élevé
Période d'attente la plus longue pour un client (en secondes)	élevé
Durée de l'appel (en secondes) (en moyenne)	moyen
Temps de synthèse (en secondes) (en moyenne)	faible
<b>Manutention du courrier</b>	
Délai moyen pour répondre à une demande acheminée par courrier ou télécopieur	élevé
<b>Traitement du courrier électronique</b>	
Délai moyen pour répondre à un courriel	élevé
<b>Traitement des plaintes</b>	
% de plaintes résolues en une seule intervention	élevé
% de plaintes résolues en une ou deux interventions	élevé
% de plaintes clôturées dans un délai de 10 jours (Oftel)	moyen
% de plaintes clôturées dans un délai de 20 jours (Oftel)	moyen
% de clients satisfaits du traitement général de leur plainte (Oftel)	moyen

<b>« Gestion des plaintes/des erreurs » au centre de contacts clientèle</b>	<b>Taux de satisfaction de la clientèle</b>
<b><i>Moyens de communication</i></b>	
% de demandes ou plaintes par appel (sans RVI)	faible
% de demandes ou plaintes traitées par RVI	faible
% de demandes ou plaintes réglées en partie par les agents et en partie par le système RVI	faible
% de demandes acheminées sur papier (courrier et télécopieur)	faible
% de demandes acheminées par Internet (courriel et Web)	faible
<b><i>Mesures d'ordre général</i></b>	
Nombre de clients éventuels découverts par les agents du service à la clientèle	faible
Utilisation des agents (en moyenne)	faible
% de clients conservés (taux de récupération)	faible
Taux de roulement global (selon l'utilisation, les programmes d'appels, les raisons et les catégories)	faible

<b>« Gestion du personnel » au centre de contacts clientèle</b>	<b>Taux de satisfaction de la clientèle</b>
<b><i>Employés</i></b>	
Taux de départ global des employés	élevé
Taux de départ d'employés à l'intérieur	moyen
Durée moyenne à l'emploi d'un centre de contacts clientèle (en mois)	élevé
% d'agents travaillant à temps partiel	moyen
<b><i>Formation</i></b>	
Nombre de jours de formation par employé (et par mois) : formation continue	élevé
Nombre de jours de formation avant d'occuper un poste : formation d'introduction	élevé
<b><i>Quart de travail</i></b>	
Nombre de quarts par jour	moyen
Durée des quarts (nombre d'heures)	moyen
Heures d'ouverture pendant la semaine	élevé
Heures d'ouverture pendant les week-ends	élevé
<b><i>Organisation</i></b>	
Nombre d'employés par équipe (en moyenne)	élevé
Nombre d'employés par superviseur (en moyenne)	élevé
Nombre de paliers de gestion au centre de contacts clientèle	élevé

<b>« Ventes » au centre de contacts clientèle (appels sortants)</b>	<b>Taux de satisfaction de la clientèle</b>
% du temps passé au téléphone	faible
% du temps passé au téléphone ou à d'autres tâches	faible
% de contacts	moyen
% de présentations effectuées	moyen
% de présentations réussies	moyen

<b>Rentabilité du centre de contacts clientèle (RCI)</b>	<b>Taux de satisfaction de la clientèle</b>
<i><b>Données d'entrée sur les coûts</b></i>	
Total du coût moyen d'installation par poste	faible
Frais d'exploitation moyens par poste	faible
Coût moyen par employé de CCC	faible
Coût moyen des demandes par appel (sans 100% des appels RVI)	faible
<i><b>Données d'entrée sur le revenu</b></i>	
Revenu moyen par client	faible
Augmentation moyenne des ventes grâce aux clients actuels-	faible
<i><b>Données d'entrée sur d'autres facteurs</b></i>	
Nombre d'agents	faible
Nombre d'agents (y compris les chefs d'équipes)	faible
Nombre de postes	faible
Nombre de chefs d'équipes	faible
Nombre de clients	faible
Nombre de demandes/d'appels par téléphone (sans RVI)	faible
Nombre de demandes/d'appels traités par RVI	faible
Nombre de demandes/d'appels partiellement traités par enregistrement de contrôle de communication et par RVI	faible
Nombre de demandes reçues par courrier	faible
Nombre de demandes acheminées par Internet (courriel/Web)	faible
Nombre de clients actuels	faible
Nombre de clients sauvegardés ou récupérés par année	faible
Nombre de lignes pour les appels entrants (nombre de lignes d'accès)	faible

## Annexe H : Associations provinciales de centres de contacts clientèle

Le tableau ci-dessous donne de l'information sur les diverses associations de centres de contacts clientèle qui existent actuellement au Canada :

<b>Nom de l'association :</b>	<b>Alberta Call Centre Association</b>
<b>Coordonnées :</b>	600, 255 - 5 <sup>th</sup> Avenue SW Calgary, Alberta Canada T2P 3G6 Tél. : (877) 843-4532 Télec. : (403) 670-8895 Courriel : info@abccallcentre.com <a href="http://www.abccallcentre.com">http://www.abccallcentre.com</a>
<b>Date de création :</b>	Septembre 1977
<b>Mission, vision, et objectifs :</b>	<p><b>MISSION :</b> Composée de spécialistes, notre équipe voit à assurer la gestion et le développement des environnements de centres de contacts clientèle. Nous répondons aux besoins des centres de contacts clientèle en Alberta afin d'améliorer leur image, de maximiser les possibilités de croissance commerciale soutenue et de promouvoir leur viabilité à long terme.</p> <p><b>OBJECTIFS :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre l'accent sur les besoins des centres de contacts clientèle en Alberta</li> <li>• Faire la promotion d'une éthique et de normes professionnelles dans ce secteur</li> <li>• Offrir une tribune aux membres de cette industrie afin qu'ils puissent se rencontrer et échanger sur divers problèmes, tout en partageant les meilleures pratiques en matière d'opérations et en ayant accès à de la formation</li> <li>• Renseigner le public et améliorer la perception qu'il a du milieu des centres d'appels</li> <li>• Promouvoir les avantages liés aux emplois dans les centres de contacts clientèle</li> <li>• Représenter l'industrie des centres de contacts clientèle en Alberta auprès des organismes de réglementation, des gouvernements et des autres associations.</li> </ul>
<b>Description sommaire :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 650 membres</li> <li>• Composée de centres de contacts clientèle et de fournisseurs de centres de contacts clientèle, dans une proportion de 50-50 %</li> <li>• Affiliée au Alberta, Edmonton and Calgary Economic Development – Board Honorarium</li> <li>• On encourage les étudiants à postuler des emplois</li> <li>• Conseil formé de 11 bénévoles, membres de cette industrie, qui sont élus pour une période de 2 ans — charte constitutive disponible pour consultation</li> <li>• Les membres du conseil honoraire et du développement économique n'ont aucun droit de vote</li> <li>• Régie par la Loi sur les sociétés de l'Alberta</li> <li>• Code d'éthique</li> <li>• Autofinancée</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Importance :</li> <li>- Affiliation avec le gouvernement provincial :</li> <li>- Structure :</li> <li>- Constitution / code d'éthique :</li> </ul>	

<b>Autres renseignements</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bulletin trimestriel</li> </ul>
<b>Nom de l'association :</b>	<b>Alberta Call Centre Association</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déjeuners bimensuels dans chacune des villes (Edmonton et Calgary)</li> <li>• Salons et conférences annuels (en alternance dans chaque ville)</li> <li>• Communications avec les autres associations de centres de contacts clientèle de l'Ouest</li> <li>• Initiatives en vue d'attirer les entreprises</li> <li>• Sondages annuels effectués en collaboration avec le Développement économique de l'Alberta</li> </ul>

<b>Nom de l'association :</b>	<b>Association du marketing direct et de la relation clientèle (AMDRC)</b>
<b>Coordonnées :</b>	C.P. 6 Succursale Delorimier Montréal (Québec) H2H 2N6 Tél. : (450) 651-0451 Télec. : (450) 651-5557 Courriel : info@armdrc.com http://www.amdrc.com
<b>Date de création :</b>	Juin 2001
<b>Mission, vision, objectifs :</b>	<p><b>MISSION :</b> Association professionnelle qui rassemble les utilisateurs et les fournisseurs de produits et services de marketing fondés sur les données recueillies auprès des centres d'appels et des centres de contacts clientèle, du commerce électronique, des services de publipostage, etc. L'AMDRC organise diverses activités de formation sur les réseaux en vue de stimuler le développement à long terme des centres de contacts clientèle.</p> <p><b>OBJECTIFS :</b></p> <p>L'AMDRC a pour objectif de faire circuler l'information entre ses membres, d'offrir des possibilités de perfectionnement professionnel, de développer et promouvoir cette industrie en fonction des pratiques du milieu et des normes les plus rigoureuses.</p> <p>Organisme à but non lucratif, l'AMDRC est formé de quatre comités qui veillent aux intérêts des utilisateurs et des fournisseurs de produits et de services de marketing : marketing direct, centres de contacts clientèle, cybermarketing et institut de formation.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fait connaître davantage les nouvelles tendances et technologies du milieu.</li> <li>• Organise des conférences et des ateliers portant sur tous les sujets qui touchent le milieu des centres de contacts clientèle</li> </ul>
<b>Description sommaire :</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Importance :</li> <li>- Affiliation avec le gouvernement provincial :</li> <li>- Structure :</li> <li>- Constitution / code d'éthique :</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 750 membres.</li> <li>• Aucune affiliation avec les gouvernements – représente uniquement les intérêts des membres.</li> <li>• Régie par un code d'éthique</li> </ul>

Nom de l'association :	Association du marketing direct et de la relation clientèle (AMDRC)
Autres renseignements :	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="507 219 1409 381">L'AMDRC a été créée par les directeurs exécutifs de l'Association du marketing direct du Québec (AMDQ) et la Société de marketing direct et de centres d'appels (SMDCA) en vue de rassembler leurs énergies et atteindre des objectifs communs tout en prévenant le chevauchement des services et des ressources.</li> </ul>

<b>Nom de l'association :</b>	<b>British Columbia Call Centre Association</b>
<b>Coordonnées :</b>	(604) 602-5833 www.bccallcentre.com
<b>Date de création :</b>	1997
<b>Mission, vision, objectifs :</b>	<p><b>MISSION :</b> S'engage à favoriser l'excellence, l'innovation et à instaurer un code d'éthique dans le milieu des centres de contacts clientèle</p> <p><b>OBJECTIFS :</b></p> <p>L'association a pour objectifs :</p> <p>(a) D'offrir du soutien aux centres de contacts clientèle de la Colombie-Britannique en permettant d'établir un réseau, des services d'enseignement et de formation et en fournissant un lieu de rencontre et de l'aide pour ces activités.</p> <p>(b) D'offrir des programmes de formation aux centres de contacts clientèle ou aux centres d'appels et d'encourager le partage des idées et, de façon générale, de devenir une ressource pour le personnel des centres de contacts clientèle ou des centres d'appels.</p> <p>(c) De promouvoir le bien-être de la communauté dans le cadre des centres de contacts clientèle ou des centres d'appels en Colombie-Britannique et, lorsqu'il y a lieu, travailler de concert et en respectant les initiatives gouvernementales ou toute autre alliance du même type.</p>
<b>Description sommaire :</b> - Importance : - Affiliation avec le gouvernement provincial : - Structure : - Constitution / code d'éthique :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plus de 300 membres.</li> <li>• Aucune affiliation au gouvernement.</li> <li>• Conseil constitué du président, du président sortant et de 4 présidents de comités.</li> <li>• Nos statuts sont publiés sur le site Web : <a href="http://www.bccallcentre.com">www.bccallcentre.com</a></li> <li>• Nous n'avons élaboré aucun code d'éthique.</li> </ul>
<b>Autres renseignements :</b>	Organise des événements tels : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salon du printemps.</li> <li>• Gala annuel avec remise de prix reconnaissant l'excellence et les réalisations de nos membres.</li> <li>• Plusieurs déjeuners avec un conférencier invité</li> </ul>

<b>Nom de l'association</b>	<b>Help Desk Institute –Chapitre local de Montréal</b>
<b>Coordonnées :</b>	C.P. 533, place d'Armes Montréal (Québec) H2Y 3H3 Tél. : (514) 995-9631 Courriel : <a href="mailto:activities@hdi-montreal.qc.ca">activities@hdi-montreal.qc.ca</a> <a href="http://www.hdi-montreal.qc.ca">http://www.hdi-montreal.qc.ca</a>
<b>Date de création :</b>	Été 1991
<b>Mission, vision, objectifs :</b>	<b>MISSION :</b> Le HDI est un organisme à but non lucratif qui a pour mission de constituer un réseau d'échange pour les professionnels des centres d'assistance en vue d'améliorer l'efficacité et la qualité des services qu'ils offrent à la clientèle.
<b>Description sommaire :</b> - Importance : - Affiliation avec le gouvernement provincial : - Structure : - Constitution / code d'éthique :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le HDI est constitué d'un groupe de plus de 150 administrateurs et professionnels de la région de Montréal. L'association regroupe plus de 60 entreprises.</li> <li>• Le HDI n'est pas affilié au gouvernement.</li> <li>• Le HDI est un organisme à but non lucratif qui regroupe des professionnels du service à la clientèle bénévoles intéressés à intégrer un réseau de collègues afin de partager leurs connaissances et contribuer à leur développement personnel.</li> <li>• Le HDI n'a élaboré aucun statut ou code d'éthique.</li> </ul>
<b>Autres renseignements :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les réunions du chapitre visent à répondre aux besoins des membres et de leur fournir des occasions d'échanger leurs connaissances et d'assister à des présentations sur de nombreux sujets, lesquelles sont offertes par des professionnels du milieu des centres d'assistance.</li> </ul>

<b>Nom de l'association :</b>	<b>Manitoba Customer Contact Association</b>
<b>Coordonnées :</b>	1395 Ellice Avenue, Unit 360 Winnipeg, MB R3G 3P2 Tél. : (204) 945-6767 Télééc. : (204) 945-1406 www.mcca.mb.ca
<b>Date de création :</b>	Mai 1997
<b>Mission, vision, objectifs :</b>	<p><b>MISSION :</b> Mettre sur pied une banque permanente de personnel qualifié en vue de satisfaire à la demande croissante des centres de contacts clientèle du Manitoba.</p> <p><b>OBJECTIFS :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voir à la gestion de l'association des centres de contacts clientèle du Manitoba et poursuivre le mandat de constitution en personne morale.</li> <li>• Mener une campagne de sensibilisation en vue d'informer la population du Manitoba sur les centres de contacts clientèle, les avantages qu'ils procurent à la province et les possibilités d'emploi et de perfectionnement professionnel qu'ils offrent.</li> <li>• Coordonner l'enseignement et la formation au Manitoba en vue de fournir une meilleure préparation aux employés éventuels ainsi que du perfectionnement professionnel aux employés actuels, en tenant compte des besoins de ce milieu.</li> </ul>
<b>Description sommaire :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Importance :</li> <li>- Affiliation avec le gouvernement provincial :</li> <li>- Structure :</li> <li>- Constitution / code d'éthique :</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le nombre d'adhérents a connu une hausse de 30 % au cours de la dernière année, ce qui porte à 93 le nombre de membres au Manitoba.</li> <li>• Parmi les membres, on compte les centres de contacts clientèle de services de transport, de services financiers, de services publics, de télécommunications, des centres de traitement internes ou d'impartition tout comme d'autres services touchant diverses applications telles les ventes, la recherche, le service à la clientèle et le soutien technique. Des vendeurs des maisons d'enseignement et des fournisseurs de l'industrie ainsi que divers commanditaires comptent également parmi nos membres.</li> <li>• La MCCA reçoit un généreux soutien du gouvernement provincial, plus précisément le ministère de l'éducation, la formation et la jeunesse, ainsi que celui de l'industrie et du commerce et celui des Mines.</li> <li>• La MCCA est autofinancée à 75%.</li> <li>• Son équipe comprend : un directeur exécutif à temps plein, un coordonnateur de l'enseignement et de la formation, et une personne et demie pour le soutien administratif.</li> <li>• Le conseil, composé de directeurs bénévoles, compte 8 membres de l'industrie qui sont élus pour un mandat de 2 ans.</li> <li>• Le comité des ressources humaines doit mettre sur pied une équipe permanente de gens qualifiés qui sauront répondre aux besoins croissants des centres de contacts clientèle.</li> <li>• Le comité des récompenses doit élaborer des programmes de récompenses et coordonner les événements au cours desquels on reconnaîtra l'excellence des travailleurs du milieu des centres de contacts clientèle au Manitoba, Le comité veillera également à sensibiliser la population aux succès de cette industrie et à ses contributions</li> </ul>

<b>Nom de l'association :</b>	<b>Manitoba Customer Contact Association</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le comité des opérations veillera à ce que la MCCA maximise sa valeur auprès de ses membres en permettant l'accès à de l'information pertinente sur l'industrie et à un réseau tout en jouant le rôle de porte-parole de l'industrie auprès des principaux groupes d'intérêt.</li> <li>• Code d'éthique et règlements administratifs.</li> </ul>
<b>Autres renseignements :</b>	<p>Parmi les événements organisés annuellement, notons :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assemblée générale des membres suivie d'un salon, trois fois par année</li> <li>• Conférence hivernale de 2 jours sur l'éducation</li> <li>• Réception des personnes de marque, en mars</li> <li>• Assemblée annuelle, en avril</li> <li>• Tournoi de golf, en mai</li> <li>• Dîner de gala et remise de prix du MECCA – afin de promouvoir l'excellence du travail dans les centres de contacts clientèle, en novembre. Près de 500 centres y prennent part avec enthousiasme.</li> <li>• Novembre est le mois de la reconnaissance des centres de contacts clientèle.</li> <li>• Bulletin</li> </ul>

<b>Nom de l'association :</b>	<b>Association néo-brunswickoise de l'industrie des centres de contact avec la clientèle Inc.</b>
<b>Coordonnées :</b>	P.O. Box 2514, Tide Head, NB E3N 4N4 Tél. : (506) 789-9292 Télé. : (506) 789-9296 Courriel : info@nbcccia.org <a href="http://www.nbcccia.org">http://www.nbcccia.org</a>
<b>Date de création :</b>	Juin 1999
<b>Mission, vision, objectifs :</b>	<b>MISSION :</b> Aider les membres à mieux se connaître, partager l'information et se perfectionner tous ensemble. <b>OBJECTIFS :</b> L'Association néo-brunswickoise de l'industrie des centres de contact avec la clientèle est un organisme sans but lucratif qui est au service des intervenants de cette industrie, dans la province. Elle a comme principaux objectifs : <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Assurer une main-d'oeuvre qualifiée dans la province pour répondre aux besoins de l'industrie des centres de contacts clientèle, ce qui comprend entre autres, satisfaire aux exigences de bilinguisme des centres qui doivent traiter avec une clientèle francophone.</li> <li>2) Fournir aux membres un moyen d'échanger sur les pratiques exemplaires.</li> <li>3) Promouvoir une image positive de l'industrie des centres de contacts clientèle.</li> <li>4) Faire des pressions auprès du gouvernement en ce qui a trait aux questions qui touchent l'industrie.</li> </ol>
<b>Description sommaire :</b> - <b>Importance :</b> - <b>Affiliation avec le gouvernement provincial :</b> - <b>Structure :</b> - <b>Constitution / code d'éthique :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regroupe diverses catégories de membres : les membres à part entière (réservé aux membres des centres de contacts qui résident dans la province); les membres associés (réservé aux fournisseurs de l'industrie); les commanditaires (réservé aux principaux fournisseurs qui ont également un intérêt direct dans l'industrie, soient les sociétés de télécommunications); les membres donateurs (les centres de contacts clientèle qui soutiennent activement l'association et sa mission); les membres individuels (les étudiants, les membres appartenant au monde universitaire et ceux qui désirent prendre part à cette industrie ou être tenus au courant de ses développements). Seuls les membres à part entière sont habilités à voter; les membres à part entière, les membres associés et les commanditaires peuvent prendre part aux comités</li> <li>• 50 centres membres, ce qui correspond à près de 80 % de la main-d'œuvre de l'industrie de cette province. On y retrouve des services financiers, de messagerie internationale, de service postal, de transport et de réservations internationales, de télétriage et d'assistance, entre autres.</li> <li>• L'ANBICC reçoit un financement limité par projet des gouvernements provincial et fédéral et entretient une excellente relation avec la</li> </ul>

<b>Nom de l'association :</b>	<b>Association néo-brunswickoise de l'industrie des centres de contact avec la clientèle Inc.</b>
	<p>province du Nouveau-Brunswick, par l'intermédiaire du ministère des services aux entreprises.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'ANBICC est une association sans but lucratif et elle est autofinancée à 80 %.</li> <li>• Les questions qui touchent l'association sont traitées par notre directeur exécutif à temps plein ainsi qu'un conseil de directeurs et un comité exécutif dont les 14 membres ont été élus pour représenter le milieu des centres de contact. Les membres ont été élus pour une période de 2 ans.</li> <li>• Le comité permanent regroupe les comités suivants : Meilleures pratiques; Relations avec le gouvernement; Finances; Candidatures; Relations publiques; Information et formation. On compte également le Comité Contact Atlantique ainsi que le groupe de travail sur le code d'éthique.</li> <li>• L'ANBICC est régie par des statuts. L'assemblée générale annuelle a lieu en octobre, en même temps que la Conférence Contact Atlantique. Les membres du conseil sont élus lors de l'assemblée générale annuelle.</li> </ul>
<b>Autres renseignements :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'ANBICC a réalisé la première enquête de référence sur l'industrie en janvier 2001. Il s'agit de l'enquête la plus exhaustive jamais menée au Nouveau-Brunswick à ce jour, alors que 75 % des centres de contacts de cette province ont répondu à des questions sur une multitude de sujets, allant des salaires au volume d'appels et de l'enseignement aux initiatives de formation.</li> <li>• On travaille actuellement à l'élaboration d'un code d'éthique, qui sera présenté aux membres lors de l'assemblée générale annuelle, en octobre 2002.</li> <li>• L'ANBICC a conclu un protocole d'entente avec les collèges communautaires du Nouveau-Brunswick, qui pourront constater les perfectionnements apportés aux cours offerts aux agents et aux gestionnaires, ainsi que la modularisation des programmes de cours et la mise en place des outils de reconnaissance et d'évaluation des connaissances acquises qui serviront à attester et reconnaître le niveau de formation des étudiants. Nous sommes à élaborer une entente similaire avec l'université du Nouveau Brunswick (UNB)</li> <li>• La Conférence Contact Atlantique est tenue chaque automne à l'échelle de la province. Cet événement permet de présenter les diverses facettes de l'industrie lors d'un salon de l'emploi d'une journée (avec des séances prévues pour les employés éventuels); une foire commerciale de deux jours; des séances d'enseignement de deux jours (comprenant une table ronde et des débats d'experts, ainsi que des présentations techniques, sans oublier notre Assemblée générale annuelle.</li> <li>• Des communiqués hebdomadaires sont publiés à l'intention des membres; ils portent sur diverses questions touchant l'industrie, y compris les nouvelles de l'actualité et des médias.</li> </ul>

<b>Nom de l'association :</b>	<b>Saskatchewan Call Center Association</b>
<b>Coordonnées :</b>	<a href="http://www.saskcallcenter.com">www.saskcallcenter.com</a> <a href="mailto:info@saskcallcenter.com">info@saskcallcenter.com</a> (306) 777-9507
<b>Date de création :</b>	1995
<b>Mission, vision, objectifs :</b>	<p><b>Mission :</b> Promouvoir, grâce à la formation et la sensibilisation, l'aspect professionnel du milieu des centres contacts clientèle en Alberta. Ainsi que l'expansion de ce secteur.</p> <p><b>Objectifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cherche à faire la promotion des technologies innovatrices utilisées dans le milieu des centres de contacts clientèle</li> <li>• Organise des débats où l'on peut échanger des idées, des stratégies et les meilleures pratiques en cours</li> <li>• Stimule le développement des ressources humaines existantes</li> <li>• Continue à promouvoir l'image positive des centres de contacts clientèle et de leur professionnalisme</li> </ul>
<b>Description sommaire :</b> - <b>Importance :</b> - <b>Affiliation avec le gouvernement provincial :</b> - <b>Structure :</b> - <b>Constitution / code d'éthique :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 130 membres</li> <li>• Indépendant – aucune affiliation gouvernementale</li> <li>• Conseil formé de membres bénévoles</li> <li>• Bulletin trimestriel</li> <li>• Conférence annuelle, au printemps</li> <li>• Atelier annuel, en automne</li> <li>• Communications avec d'autres associations de centres de contacts clientèle de l'ouest du Canada</li> <li>• Partenariat avec la section HDI de Regina</li> </ul>