



**bruxelles formation**

www.bruxellesformation.be

# Dossier d'opportunité

## Opérateur Call-center

Service Études et Statistiques

Mise à jour Aout 2016

# Table des matières

Table des matières.....	2
I. Introduction .....	3
II. Les indicateurs .....	4
A. Indicateurs sectoriels.....	4
1. Evolution du nombre d'entreprises.....	4
2. Evolution du nombre de travailleurs .....	5
3. Profil des travailleurs du secteur (sur base des informations du site IMT-B).....	6
4. L'hinterland bruxellois.....	7
B. Indicateurs du métier d'Opérateur call-center .....	9
1. Définition et description du métier .....	9
2. Caractéristiques de l'offre et de la demande d'emploi.....	10
4. L'offre de formation hors BRUXELLES FORMATION et hors enseignement .....	15
5. Stagiaires sous contrat avec Bruxelles Formation .....	15
6. Analyse des mises à l'emploi à Bruxelles Formation .....	16
a) Ulysse 2010-2011-2012-2013 : .....	16
III. Perspectives.....	17
A. La robotisation.....	17
B. Web Call center et réseaux sociaux .....	17
C. Entre délocalisation et relocalisation .....	18
IV. Conclusion .....	19
Bibliographie .....	21

# I. Introduction

Le dossier d'opportunité a pour objectif d'aider à la prise de décision concernant l'opportunité de mettre en place une nouvelle formation, de maintenir une formation existante ou de restructurer une offre de formation. Cette information peut être utile notamment en vue d'une décision lors de la préparation des discussions budgétaires, du développement de produits modulaires ou lors de la préparation de notes au Comité de gestion.

Un dossier d'opportunité concerne un métier (ou un groupe de métiers proches) inscrit dans un secteur particulier. Il est réalisé sur base d'une demande précise qui est discutée préalablement. Ce dossier concerne **le métier d'opérateur call-center**. L'information présentée dans ce document concerne, sauf mention contraire, la Région bruxelloise et lorsque c'est possible son hinterland brabançon.

## **La question de départ est de savoir comment positionner l'offre de formation de bf. bureau & services sur le métier d'opérateur Call-Center.**

Afin de bien comprendre la situation actuelle de ce métier, nous proposerons une analyse en trois temps :

Premièrement, nous relèverons les différents indicateurs. Une première partie sera alors consacrée aux indicateurs sectoriels et une seconde aux indicateurs métiers. Deuxièmement, nous nous attarderons sur les prévisions pour le secteur et les métiers. Troisièmement, une fois ce cadre posé, nous entrerons dans la question de l'opportunité selon trois axes : un axe formation (formations existantes, concurrentes...), un axe demande sociale (analyse de la réserve de main d'œuvre...) et un axe économique et ce, sur base des divers indicateurs présentés préalablement. **Cette partie peut être consultée seule de manière indépendante pour une lecture rapide des résultats au Chapitre IV. La mise à jour de ce dossier porte sur l'ensemble du document à l'exception de l'analyse des offres d'emploi et la description du profil des travailleurs pour ces parties nous avons effectué quelques vérifications qui ont confirmés les tendances déjà observées en 2014.**

## II. Les indicateurs

### A. Indicateurs sectoriels

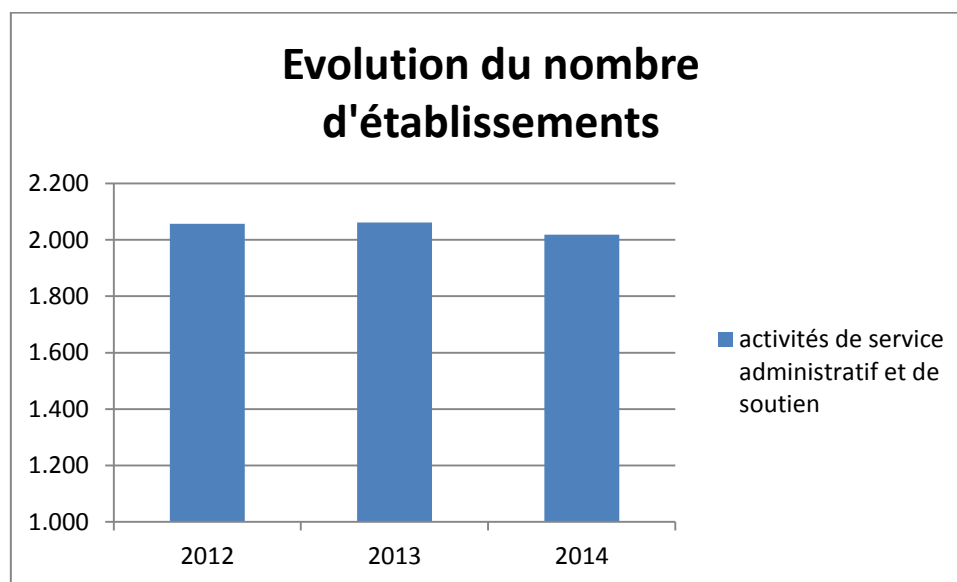
Le métier d'opérateur call-center est couramment attaché au secteur « des services aux entreprises » et fait partie des activités de service administratif et de soutien.

Ce secteur reprend des activités très diverses telles que la location, les activités en lien avec la sécurité et les enquêtes, les services administratifs, les organisations de salons et de congrès et bien entendu les calls centers. Rappelons également que l'opérateur call-center travaille dans un contact center mais que ce dernier n'est pas nécessairement une entreprise. En effet, il s'agit souvent d'une division à l'intérieur d'une entreprise de plus grande taille qui peut avoir des activités n'ayant rien à voir avec le secteur des services aux entreprises. C'est pour cette raison que nous nous focaliserons autant sur le volet sectoriel que sur l'activité globale en Région bruxelloise.

#### 1. Evolution du nombre d'entreprises

SECTIONS et DIVISIONS NACE-BEL (2008)	REGION DE BRUXELLES-CAPITALE		
	NOMBRE D'ÉTABLISSEMENTS		
	2012	2013	2014
activités de service administratif et de soutien	2.057	2.061	2.018
Total	34.820	34.881	35.348

Tableau 1: Evolution du nombre d'établissements (unité locale ONSS)



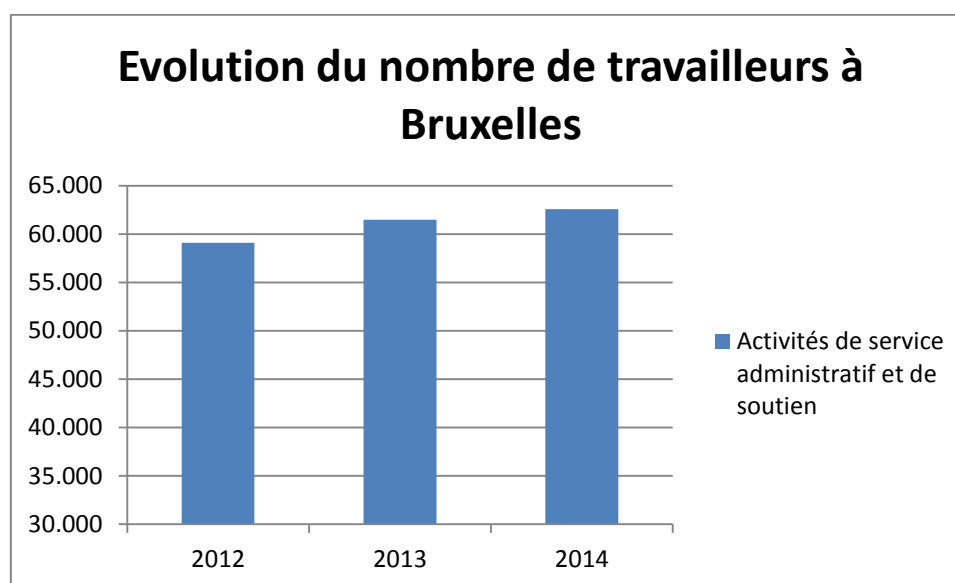
Entre 2012 et 2014, le nombre d'établissements du secteur a diminué (-1,9%) confirmant la tendance déjà observé entre 2010 et 2012. C'est au cours de l'année 2012 que l'on constate une diminution assez marquée avec une baisse du nombre d'établissements de 6,5%. Il convient également de rappeler que l'on comptait encore en 2009, 2.985 établissements (et plus de 3000 avant 2009) dans ce secteur. Il semble donc que la crise ait laissé des traces

durables dans le secteur. Au niveau global, le nombre d'établissements en Région bruxelloise est assez stable entre fin 2012 et fin 2014. Précisons également que le secteur représente 5,7% des établissements actifs dans la Région.

## 2. Evolution du nombre de travailleurs

SECTIONS et DIVISIONS NACE-BEL	REGION DE BRUXELLES-CAPITALE		
	NOMBRE DE TRAVAILLEURS		
	2012	2013	2014
Activités de service administratif et de soutien	59.102	61.500	62.568
Total	626.503	621.821	619.676

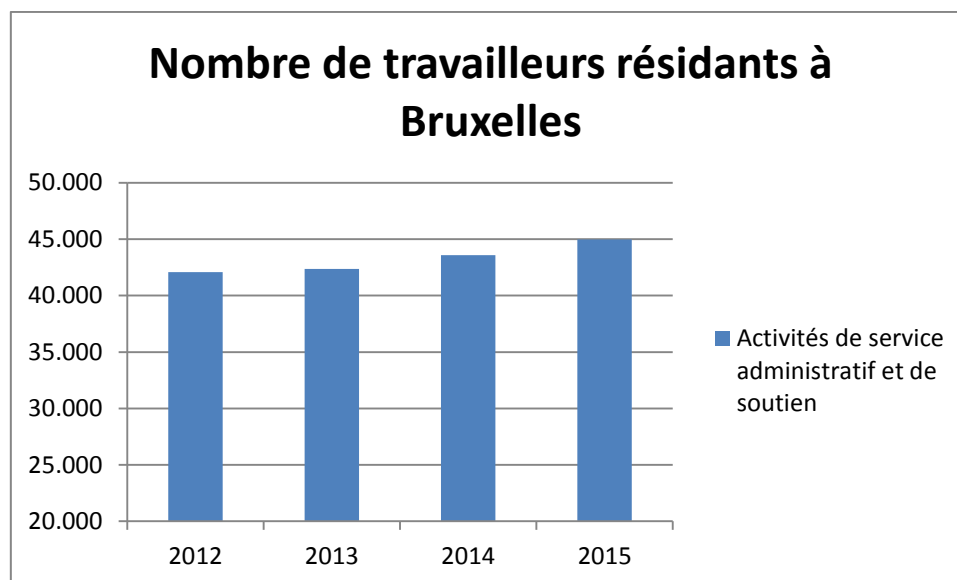
Tableau: Evolution travailleurs (ONSS)



Le nombre de travailleurs actifs dans ce secteur est en constante augmentation en Région bruxelloise et ce malgré une diminution du nombre total de travailleurs à Bruxelles. On constate, en effet, sur les 2 dernières années (soit depuis fin 2012), une augmentation de 5,9%. Cette tendance à l'augmentation est donc moins marquée qu'entre 2010 et 2012 mais reste substantielle. Ce qui - combiné au tableau précédent- nous permet de dire que le nombre de travailleurs moyen par entreprise est en augmentation sur la période étudiée en passant d'un peu moins de 25 (24,9) fin 2010 à plus de 31 fin 2014. On constate donc une augmentation de la taille moyenne des établissements. Au niveau du nombre de postes total à Bruxelles, on peut dire que la situation est baissière entre 2012 et 2014 (-1,1%). Le secteur représente, quant à lui, une part non négligeable (10,1%) des postes disponibles à Bruxelles. Cette part est, par ailleurs, en augmentation depuis fin 2010 puisque le secteur occupait alors 8,3% du total des travailleurs actifs à Bruxelles et qu'il en occupait 9,4% fin 2012.

SECTIONS et DIVISIONS NACE-BEL	NOMBRE DE TRAVAILLEURS (résidant à Bruxelles)			
	2012	2013	2014	2015
Activités de service administratif et de soutien	42.085	42.350	43.593	44.973
Total	268.629	267.654	271.807	275.196

Tableau: Travailleurs résidant à Bruxelles (ONSS)



Le nombre de travailleurs résidant à Bruxelles et actifs dans le secteur étudié est en constante augmentation depuis 2012 (+6,9% entre fin 2012 et fin 2015). Rappelons que cette tendance était déjà présente entre 2010 et 2012 avec une augmentation de 8,1%. De plus, ce secteur occupe, fin septembre 2015, une part importante des travailleurs résidant à Bruxelles (16,3%). Il s'agit donc d'un secteur important pour l'emploi des Bruxellois.

### 3. Profil des travailleurs du secteur<sup>1</sup> (sur base des informations du site IMT-B)

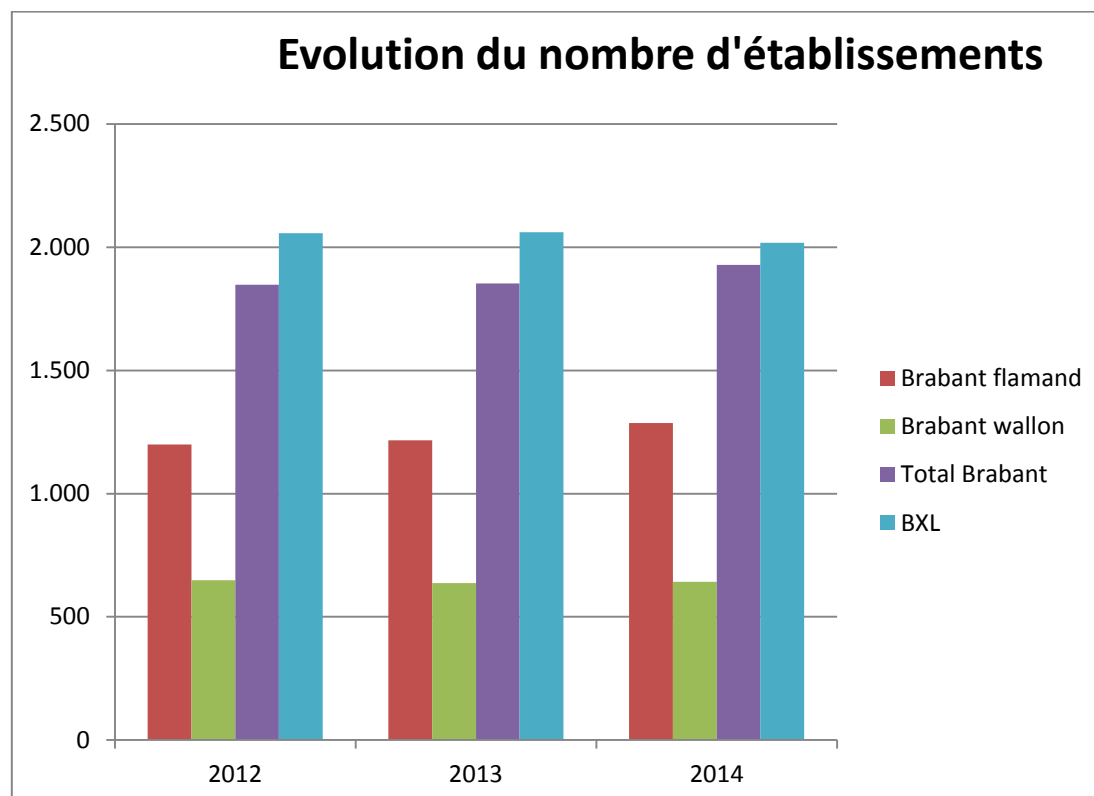
A Bruxelles, les travailleurs de ce secteur, fin 2010, sont, selon IMTB, plutôt des employés (54,7%). Notons que les employés sont prédominants dans tous les segments du secteur ; à l'exception des activités d'enquête et de sécurité, qui emploient davantage d'ouvriers (80,7%). Les hommes sont largement majoritaires dans le secteur. Ainsi, à Bruxelles, ils représentent 67,2% de l'effectif salarié. Notons, toutefois, que -toujours selon IMTB- parmi les travailleurs des call centers, ils sont 50,7%.

<sup>1</sup> Partie non mise à jour par rapport au document de 2014

#### 4. L'hinterland bruxellois

SECTIONS et DIVISIONS NACE-BEL activités de service administratif et de soutien	HINTERLAND		
	NOMBRE D'ETABLISSEMENTS		
	2012	2013	2014
Brabant flamand	1.199	1216	1.286
Brabant wallon	649	637	642
Total Brabant	1.848	1853	1928

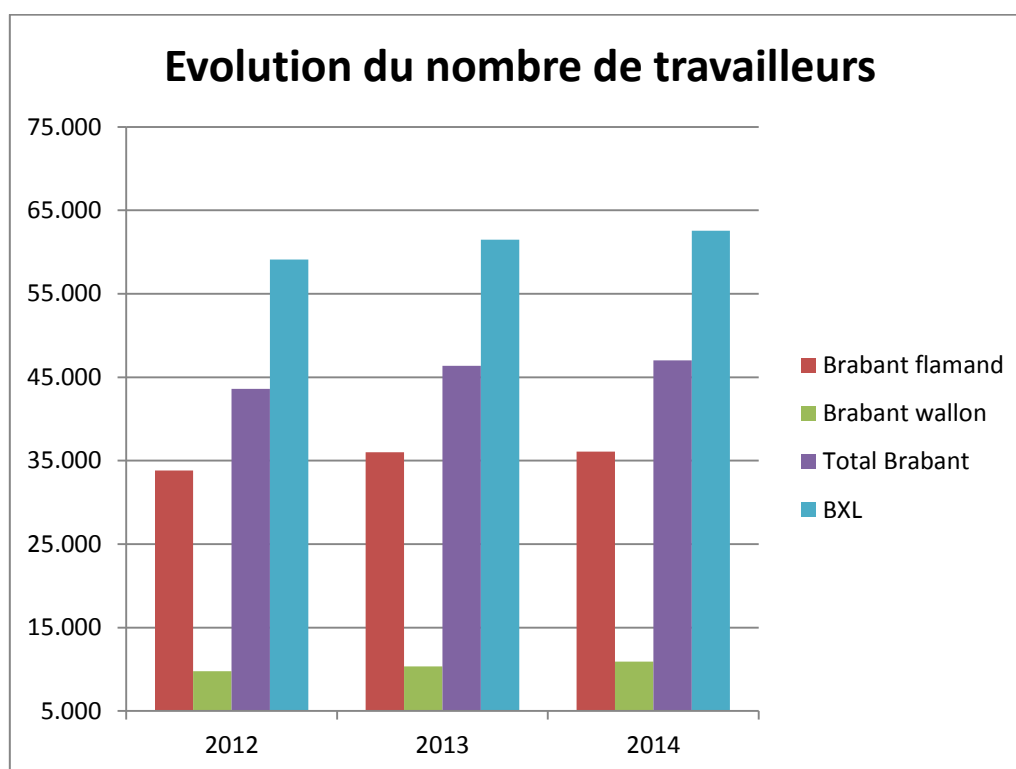
Tableau: Etablissements hinterland (ONSS)



L'hinterland bruxellois (principalement le Brabant flamand) compte également une activité intéressante dans ce secteur ; on trouve toutefois moins d'établissements dans les deux brabants qu'à Bruxelles et ce sur toute la période étudiée. Notons encore que le nombre d'établissements est en augmentation dans l'hinterland (principalement dans le brabant flamand) entre fin 2012 et fin 2014 (+4,3%) et ce, alors que la tendance était plutôt à la baisse à Bruxelles.

SECTIONS et DIVISIONS NACE-BEL activités de service administratif et de soutien	HINTERLAND		
	NOMBRE DE TRAVAILLEURS		
	2012	2013	2014
Brabant flamand	33.828	35.995	36.084
Brabant wallon	9.760	10.365	10.930
Total	43.588	46.360	47.014

Tableau: Travailleurs hinterland (ONSS)



Au niveau des travailleurs, une tendance à la hausse peut être constatée puisqu'entre 2012 et 2014, le secteur gagne 7,9% ; cette tendance étant d'ailleurs valable pour les deux Brabant avec les mêmes variations dans le temps, à savoir une hausse importante entre 2012 et 2013 suivie d'une hausse plus modérée. Notons ici aussi que le nombre de travailleurs actifs dans l'hinterland est moins important que ce que l'on observe à Bruxelles tout en restant un pourvoyeur d'emplois potentiels pour des travailleurs résidant à Bruxelles.



## **B. Indicateurs du métier d'Opérateur call-center**

### **1. Définition et description du métier**

#### **a) Call-center ou centre d'appel**

On appelle Centre d'appel (en anglais Call Center) une plate-forme, hébergée par l'entreprise ou externalisée, chargée d'assister les utilisateurs.

Les centres d'appels permettent d'assister des clients dans le cadre d'un service après-vente (SAV), d'un support technique, d'une télévente ou bien d'accompagner les personnels d'une entreprise dans le cadre de l'utilisation d'un outil ou dans leurs tâches quotidiennes. Dans le cas d'un centre d'appel dédié au support technique, le terme de Centre de support (en anglais Help Desk ou Hot Line) est généralement utilisé.

#### Les centres d'appels internes versus les call-center externes

Il s'agit ici d'une différence juridique très importante qui peut modifier fondamentalement les conditions de travail (salaire, temps de travail, type de contrat, etc.). En effet, un centre d'appels est un département d'une entreprise, un call-center externe est une entreprise indépendante qui réceptionne les appels téléphoniques pour le compte d'autres sociétés. Souvent, la sous-traitance aux call-center permet une plus grande flexibilité, ils interviennent pour gérer les périodes de surcharge de travail, les permanences en dehors des heures de bureau, etc.

#### Une grande variété d'activités et dans un très grand nombre de secteurs différents

Lorsqu'on parle de call-center, on pense souvent au central d'appel auquel nous avons tous un jour téléphoné pour régler un problème. Outre le fait que le problème en question peut être très différent d'un cas à un autre (problème technique, paiement, assistance) et dépend souvent de l'activité de l'entreprise (sous-traitance ou non), l'activité des centres d'appels porte également sur les appels à donner (appel sortant). Ces appels peuvent porter sur du démarchage ou de la vente à l'arraché, des enquêtes (de satisfaction notamment), des sondages, du marketing, de la livraison, etc.

Bien que nous pensons pertinent de séparer les activités de vente, de marketing et de service tel que le propose le Cefora<sup>2</sup> dans son étude et que nous partageons l'idée que ces activités puissent s'adresser à des profils différents, nous avons, dans le cadre de l'analyse d'opportunité que nous proposons ici, décidé de laisser les champs ouverts afin de permettre de garder l'approche de ce métier la plus ouverte possible. Rappelons que l'on trouve des call-center dans presque tous les secteurs et qu'ici aussi des particularités existent et ce, particulièrement dans l'informatique (Helpdesk), dans la vente (téléopérateur), dans la téléphonie, dans les entreprises de sondage (enquêteur), etc. On retrouve des call-center dans tous les secteurs où un contact avec un client (ou un client potentiel) au sens large du terme est possible, y compris donc le service public ou parapublic.

---

<sup>2</sup> Cefora, Profils de professions Contact center: Agent et superviseur de contact center, Bruxelles, 2012

## B) Opérateur call-center

Un opérateur call-center travaille au sein d'un centre d'appel (call-center) et on vient de voir toute la diversité que cela recouvre. Nous tenterons donc ici de définir, sur base de la littérature existante, le métier d'opérateur call-center.

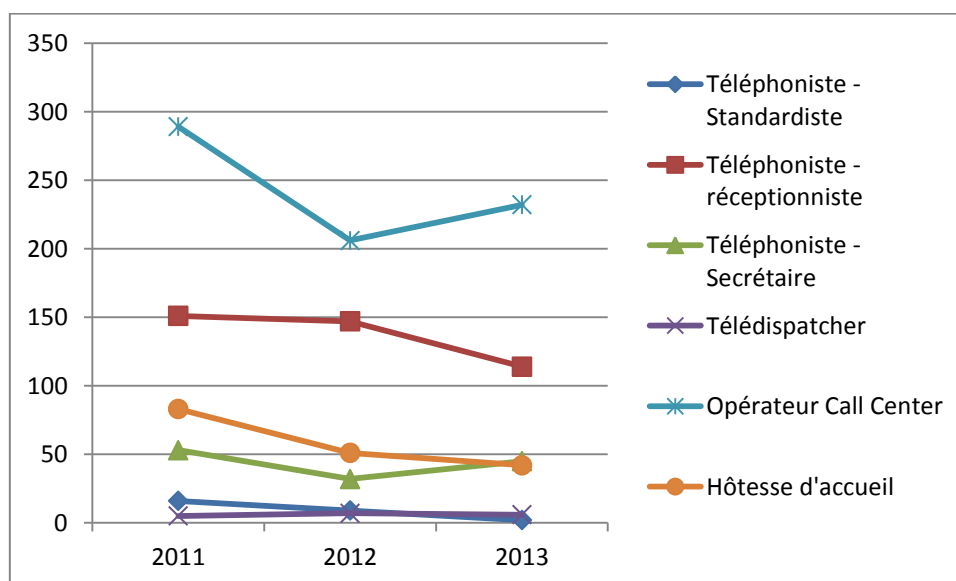
Selon IMT-B : l'opérateur call-center assiste les clients par téléphone, il informe et conseille. Selon que l'activité soit inbound (appels entrants), ou outbound (appels sortants), il effectue des services par téléphone (gérer les contacts après-vente, traiter les réclamations...). Un opérateur traite, en général, 75 appels par jour, avec une moyenne de 4 minutes par appel. Après expérience, il peut encadrer une ou plusieurs équipes d'agents et/ou assurer le suivi de projets (enquêtes téléphoniques, sondages...). Il organise alors le briefing des membres de l'équipe et le lancement du projet. Il effectue, ensuite, le suivi de l'équipe et du projet (information, direction, contrôle de la qualité et de la quantité, feedback). Puis, il assure la fin du projet et les rapports internes inhérents (équipe, management) et externes (clients).

### 2. Caractéristiques de l'offre et de la demande d'emploi

#### a) Offres dans ce métier parues chez Actiris et taux de satisfaction

Profession	2011	2012	2013	Reçues
Téléphoniste - Standardiste	16	9	2	27
Téléphoniste - réceptionniste	151	147	114	412
Téléphoniste - Secrétaire	53	32	45	130
Télédispatcher	5	7	6	18
Opérateur Call Center	289	206	232	727
Hôtesse d'accueil	83	51	42	176
<b>Total</b>	<b>597</b>	<b>452</b>	<b>441</b>	<b>1490</b>

Tableau: Offres d'emploi reçues par Actiris (Observatoire)



L'Observatoire signale 1490 offres dans les catégories liées au métier du domaine - Administration - Téléphonie, accueil. On remarque que la tendance est plutôt à la baisse entre 2011 et 2013 (-26,1%).

Sur base des catégories d'Actiris, on remarque que les offres d'emploi pour les opérateurs call-center représentent 48,8% du total des offres. On constate une assez forte baisse du nombre d'offres pour cette fonction entre 2011 et 2012 (-28,7%) suivie ensuite d'une hausse de 12,6% entre 2012 et 2013. La tendance baissière se confirme toutefois en 2014 et en 2015 pour cette fonction. En effet, Actiris a recensé cette année la 189 et 188 offres soit une baisse de 18,5% par rapport à 2013 et de près de 35% par rapport à 2011.

Selon IMT-B, les offres d'emploi reçues chez Actiris requièrent le plus souvent un niveau d'enseignement secondaire supérieur. Des compétences spécifiques en informatique peuvent par ailleurs être exigées, de même qu'une expérience professionnelle. Une très large majorité des offres traitées est dite ordinaire<sup>3</sup>. Parmi celles-ci, environ trois quarts proposent un contrat à durée indéterminée. Huit offres sur dix sont, en outre, à temps plein.

### Taux de satisfactions

Profession	2011	2012	2013
Téléphoniste - Standardiste	31,3	55,6	50,0
Téléphoniste - réceptionniste	55,0	48,3	65,8
Téléphoniste - Secrétaire	73,6	62,5	66,7
Télédispatcher	-	-	-
<b>Opérateur Call Center</b>	34,9	54,4	57,3
Hôtesse d'accueil	73,5	74,5	81,0

**Tableau: Taux de satisfaction (Observatoire)**

Il n'est pas possible de calculer un taux de satisfaction pour la fonction de télédispatcher tant le nombre d'offres est faible.

On peut remarquer que le taux de satisfaction des offres d'emploi des opérateurs call-center est assez faible, il se situe toujours en dessous du taux de satisfaction moyen de l'ensemble des offres qui se situe entre 2009 et 2013 entre 64 et 69%. Cette tendance se confirme également en 2014 (61,9%).

### **b) Offres parues récemment dans les principaux journaux et sites internet<sup>4</sup>**

	Brabant flamand	Brabant wallon	Bruxelles Capitale	Total
Nombre de postes	14	3	10	27
Intérim	0/14	1/3	5/11	22,2%
Temps partiel	3/14	2/3	2/11	25,9%

**Tableau : Offres d'emploi parues (presse)**

Nous avons recueilli et analysé les offres parues sur les principaux sites internet consacrés à la diffusion d'offres d'emploi entre le 15 mars et le 15 juin 2014. Parmi ces offres, 20 portent sur des postes disponibles en Brabant flamand ; notons que ces 20 postes concernent 11

<sup>3</sup> Sans aide à l'emploi.

<sup>4</sup> Partie non mise à jours mais les tendances observées en 2014 semble se confirmer au regard des offres d'emploi collectées lors de la mise à jours du dossier.

offres d'emploi et 6 postes proposés le sont à destination des étudiants. A Bruxelles, nous avons identifié 10 offres d'emploi proposant 10 postes et en Brabant wallon 3 postes répartis sur 3 offres d'emploi. Soit un total de 33 postes proposés dont 6 à destination des travailleurs étudiants. Nous avons choisi d'exclure de l'analyse ces 6 postes. Il nous reste donc 14 postes en Brabant flamand et un total de 27 postes analysés.

Parmi les postes étudiés, 6 proposent un contrat en intérim (soit 22,2%) et 7 (soit 25,9%) portent sur un régime de travail à temps partiel. Ce type de régime est essentiellement présent pour des postes de télévendeur ou d'enquêteur.

### c) Profils demandés par les employeurs via l'analyse des offres (journaux et Internet)

Connaissances techniques demandées	Nombre de postes	%
<b>Connaissances en informatique et téléphonie</b>	<b>11</b>	<b>45,8</b>
<b>MS office</b>	<b>9</b>	<b>37,5</b>
Technique de vente	9	37,5
Traitement des commandes et logistique	6	25,0
Encodage et gestion administrative	5	20,8
<b>Internet et technologie web</b>	<b>5</b>	<b>20,8</b>
Marketing	2	8,3
Help desk	1	4,2
Technologie Apple (Mac)	1	4,2
Nombre total de postes disponibles	24	

Tableau : Répartition des compétences techniques complémentaires (Offres d'emploi)

On notera que les offres étudiées ne demandent pas de fortes connaissances techniques. Toutefois, parmi les connaissances techniques demandées, ce sont surtout les connaissances en informatique et téléphonie tant au niveau technique (gestion de réseaux, dépannage, etc.) qu'au niveau bureautique et web qui apparaissent le plus fréquemment. Les connaissances commerciales telles que les techniques de vente par téléphone sont bien évidemment principalement attendues pour les profils de type télé-vendeur. Dans certains cas, des compétences en « logistique » -principalement dans la gestion des commandes par téléphone et le suivi des livraisons auprès du client- ont été observées.

Compétences et expérience demandées	Nombre de postes	%
<b>Bilingue Néerlandais/Français</b>	<b>20</b>	<b>83,3</b>
<b>Bonne communication orale (surtout téléphonique)</b>	<b>17</b>	<b>70,8</b>
Expérience 1 an minimum	16	66,7
<b>Anglais (Atout)</b>	<b>10</b>	<b>41,7</b>
Flexibilité	10	41,7
Diplôme min sec-supérieur	7	29,2
Dynamique	6	25,0
Résistance au stress	6	25,0
Motivé/enthousiaste	6	25,0
Assertif/calme	6	25,0
Capacité d'apprentissage (curiosité)	6	25,0
Allemand	5	20,8
Orienté résultat/solution	5	20,8
Autonome	5	20,8
Travail en équipe	4	16,7
Persuasif	3	12,5
Créatif	2	8,3
Proactif	2	8,3
Permis B	1	4,2
Italien	1	4,2
<b>Nombre total de postes disponibles</b>	<b>24</b>	

**Tableau: Répartition des exigences (offres d'emploi)**

Sur base de l'analyse des offres étudiées en 2014, il apparaît que les employeurs, issus de secteurs assez différents, exigent très régulièrement des candidats au minimum bilingues (français/néerlandais) et dans une moindre mesure trilingues ; ajoutant aux deux principales langues nationales l'exigence d'une bonne connaissance de l'anglais. A noter que la maîtrise de la troisième langue nationale -à savoir l'allemand- a également été demandée dans 4 offres analysées. Une bonne connaissance de l'italien a également été demandée dans l'une des offres analysées. Clairement, si on s'en réfère aux offres analysées, la maîtrise des langues (plus on en maîtrise et mieux c'est) est indispensable dans ce métier.

Notons également qu'avoir de l'expérience constitue un atout bien plus important que la possession d'un diplôme de secondaire supérieur et ce, même s'il s'agit d'une expérience limitée (en effet, nous n'avons pas analysé d'offres demandant plus de 2 ans d'expérience). Notons, toutefois, que -lorsqu'il est demandé- le diplôme est exigé alors que l'expérience constitue le plus souvent un atout.

De plus, par la spécificité de son travail, l'opérateur call-center doit avoir une excellente communication orale (parfaite élocution) et être à l'aise avec la communication téléphonique. Il doit également être résistant au stress car il doit souvent faire face à l'imprévu et pouvoir réagir rapidement.

Les horaires proposés dans les offres que nous avons étudiées nécessitent également une grande flexibilité et dans certains domaines, l'opérateur Call-center doit pouvoir garder son calme et se montrer dynamique, assertif et enthousiaste.

#### d) Nombre de demandeurs d'emploi inscrits dans ce métier chez Actiris<sup>5</sup>

Fonctions	Faible	Moyen	Haut	Autres	RMO
Téléphoniste - Standardiste	42	20	3	16	81
Téléphoniste - réceptionniste	348	310	46	210	914
Téléphoniste - Secrétaire	59	79	9	35	182
Télédispatcheur	5	8	0	3	16
<b>Opérateur Call Center</b>	228	163	22	161	574
Hôtesse d'accueil	259	209	41	182	691
Total	941	789	121	607	2458
%	38,3	32,1	4,9	24,7	100,0

Tableau: Réserve de main d'œuvre d'Actiris en 2013 (Observatoire)

La réserve de main d'œuvre pour les fonctions que nous étudions est de 2.458 personnes dont 574 pour la seule fonction d'opérateur call-center (610 en 2014 et 594 en 2015). Rappelons-nous qu'Actiris comptait 441 offres pour ces mêmes fonctions en 2013 ; cela signifie donc que la réserve de main d'œuvre d'Actiris est 5,6 fois plus importante que le nombre d'offres disponibles. Cette réserve devrait donc théoriquement pouvoir permettre de satisfaire les offres d'emploi disponibles d'autant qu'elle se compose à 37% de personnes ayant au moins un diplôme de secondaire supérieur ou équivalent. Pourtant les taux de satisfaction sont relativement bas (surtout pour la fonction d'opérateur call-center) et plusieurs de ces fonctions apparaissent régulièrement dans la liste des fonctions critiques.

Précisons que, de toute évidence, **les viviers de recrutement parmi les chercheurs d'emploi semblent suffisants** pour soutenir la mise en place structurelle d'une formation qualifiante surtout que ce type de formation peut également s'appuyer sur des viviers dans d'autres secteurs tels que le secteur administratif.

Il convient toutefois **d'être prudent** car, pour nous, la nécessité de former des opérateurs call-center n'est pas du tout évidente en raison du fait qu'il ne semble pas que les difficultés rencontrées entre offre et demande d'emploi pour ces fonctions soient dues principalement à un manque de compétences des demandeurs d'emploi ni que le fait de former un public faiblement scolarisé dans ce type de fonction lui permette d'améliorer significativement ses chances d'accéder à l'emploi de manière stable et durable en raison de la forte concurrence sur le marché du travail et de son instabilité permanente (turn-over important, temps partiel, flexibilité, interim, etc).

#### e) Etat de la pénurie

Secteur	Fonctions Critiques	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	Téléphoniste réceptionniste	X	X	X			
	Réceptionniste d'hôtel (de jour et de nuit)	X					
	Téléphoniste secrétaire	X		X			
	Opérateur Call center	X	X	X		X	X
	Télé-vendeur	X	X	X	X	X	X

Tableau: Analyse des fonctions critiques (Observatoire)

<sup>5</sup> Le tableau porte sur 2013 mais les mêmes tendances sont observées en 2014 et 2015.

Si on écarte les réceptionnistes d'hôtel propres au secteur Horeca, on peut identifier 4 fonctions critiques. Parmi celles-ci, les fonctions de télé-vendeur et opérateur call-center sont structurellement critiques depuis 2010 et apparaissent presque chaque année dans le rapport que nous diffusons sur les fonctions significativement critiques.

#### **4. L'offre de formation hors BRUXELLES FORMATION et hors enseignement**

L'enseignement n'a pas de section spécifiquement dédiée à ce métier et lorsque l'on écarte les formations liées aux métiers administratifs (employé, secrétaire, etc.) ainsi que les formations en réceptionniste d'hôtel propres au secteur Horeca, nous n'identifions -en dehors de l'activité de Bruxelles Formation (que nous analyserons ci-après)- qu'une seule formation d'assistant de réception et téléphoniste donnée par la Ligue Braille à destination d'un public mal voyant. Rappelons toutefois que ce métier est accessible sans formation spécifique et que généralement un diplôme de secondaire dans l'enseignement suffit pour exercer une fonction d'opérateur call-center, de réceptionniste ou de télé-vendeur.

#### **5. Stagiaires sous contrat avec Bruxelles Formation**

Stagiaires/années	2013	2014	2015
OPERAT.CALL CENTER/TELE-OPERAT./AGENT CA	105	108	96
Heures/année			
OPERAT.CALL CENTER/TELE-OPERAT./AGENT CA	36.438	38.337,5	35.729,5
Heures/stagiaire			
OPERAT.CALL CENTER/TELE-OPERAT./AGENT CA	347	355	372,2

**Tableau: Activités de bf. Bureau & Services**

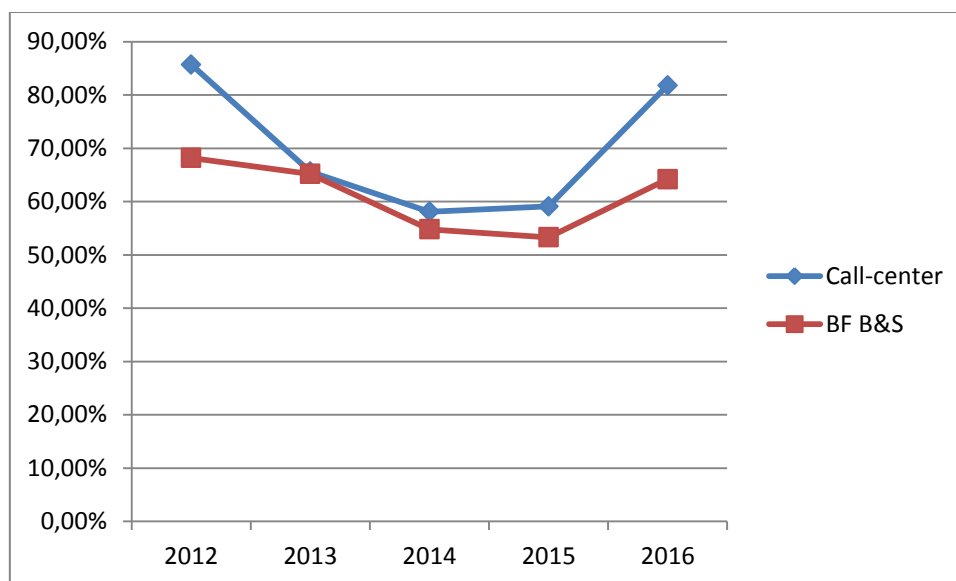
Le tableau ci-dessus nous indique que l'activité de cette formation à bf.bureau & services est plutôt en baisse entre 2014 et 2015 avec une baisse du nombre de stagiaires de 11,1% entre 2014 et 2015 mais une diminution du nombre d'heures proportionnellement moins marquée entre 2014 et 2015 (-6,8%). Ce qui signifie que la moyenne du nombre d'heures suivies par stagiaire a augmenté sur la période ; passant de 347 h en 2013 à 372 h en 2015. Dans cette analyse, nous n'avons pas pris en compte les formations d'agent d'accueil données par bf.tremplin en collaboration avec CEFORA ni la formation en communication téléphonique donnée en autoformation à ForEspace.

## 6. Analyse des mises à l'emploi à Bruxelles Formation

### a) Ulysse 2012-2016 (sortant 2010-2014) :

Année de l'enquête	2012	2013	2014	2015	2016
Call-center	24/28 (85,7%)	21/32 (65,6%)	18/31 (58,1%)	13/22 (59,1%)	18/22 (81,8%)
BF B&S	68,2%	65,2%	54,8%	53,3%	64,2%

Tableau: Taux d'emploi dans l'année (Rapports Ulysse)



Le taux d'emploi dans l'année issu des rapports Ulysse nous indique de grandes disparités d'une année à l'autre avec un taux d'emploi dans l'année qui peut aller de 85,7% lors de l'enquête 2012 (qui portait sur les sortants 2010) à 58,1% lors de l'enquête 2011 qui portait sur les sortants 2012. Lors de la dernière enquête portant sur les sortants de formation en 2014, le taux de placement dans l'année se situe à 81,8% soit un taux bien supérieur au taux moyen du centre qui est de 64,2% mais également un taux nettement supérieur aux taux observés lors des enquêtes de 2014 et 2015.



## III. Perspectives

### A. La robotisation

Certains spécialistes du secteur pensent que ce n'est qu'une question de temps, avant que les progrès des machines n'effacent définitivement l'intérêt d'une intervention humaine. Il est vrai que la robotisation a pris une place importante dans les centres d'appels qui se sont d'abord enrichis de SVI (serveurs vocaux interactifs) qui permettent de diffuser aux clients des informations pré-formatées en fonction des choix qu'ils exercent en appuyant sur les touches de leur téléphone. Puis sont apparues les premières solutions de synthèse vocale qui autorisent une adaptation plus fine au contexte du client mais également des temps de mise en œuvre plus courts (on n'a plus à enregistrer les textes en studio) et une plus grande étendue des applications possibles. De plus, les progrès considérables de la reconnaissance vocale autorisent à penser que pour les renseignements les plus courants, une présence humaine ne sera bientôt plus indispensable. Toutefois, la nécessité d'un conseil sur mesure auprès d'un opérateur qualifié restera probablement nécessaire à l'avenir. Ceci dit, pour se démarquer de la machine, l'opérateur aura sans doute besoin d'une spécialisation plus poussée afin de pouvoir intervenir lorsque la machine ne le peut pas.

### B. Web Call center et réseaux sociaux

Si les web call-center n'ont jamais vraiment décollé depuis leur création, (surtout en raison du fait que le téléphone sur internet n'a jamais vraiment tenu toutes ses promesses), l'arrivée des réseaux sociaux pourrait bien, quant à elle, changer en profondeur la réalité des call-center car la génération Y ne privilégie plus le téléphone.

Cette nouvelle génération de clients est susceptible de prendre contact par tous les supports possibles et n'accepte plus d'attendre pour une réponse. Ces clients utilisent les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, etc) et postent des commentaires sur les marques dans des forums ou plus généralement sur la propre Page Fan de la marque qui se transforme en nouveau canal de dialogue entre le client et le consommateur.

Rappelons que les Pages Fan de marques qui existent sur Facebook sont souvent lancées à l'initiative du service Communication, dans des considérations très éloignées de la Relation Client et gérées par des Community Managers peu formés à gérer une réclamation client. Dès lors, un nouveau type de « call-center » adapté au Web 2.0 est en train de voir le jour. Il faudra donc rapidement passer d'une culture de l'écoute à une culture de la lecture ; d'une culture de l'oral à une culture de l'écrit. Cette transformation déjà en marche devrait permettre d'améliorer la représentation qu'ont les gens de ce métier. En effet, les activités Web 2.0 et en particulier les réseaux sociaux vont lui donner une image plus moderne et plus « glamour » que les activités liées à la voix, au mail ou plus largement au courrier. Il va de soi que cette approche va changer en profondeur la manière de travailler des « call-center » et ceux qui ne seront pas capables de s'adapter risquent purement et simplement de disparaître au profit d'une nouvelle génération de jeunes entreprises qui semblent déjà en marche vers une sorte de Call-center 2.0. Pour les collaborateurs de ces entreprises, les hashtag et « raccourcisseurs » d'URL pour Twitter n'ont aucun secret et il va de soi que les futurs collaborateurs de ces entreprises devront être plus à l'aise sur les réseaux sociaux que leurs clients potentiels afin que la qualité du dialogue avec le client s'en ressente.

En outre, plus encore que dans les call-center classiques, une grande flexibilité sera demandée aux travailleurs afin d'assurer un service continu 24h/24 et 7j/7. Dans un premier temps, on imagine que ces opérateurs call-center 2.0 devront intervenir en complément des équipes internes, notamment sur le premier niveau de réponse à apporter aux clients.

## **C. Entre délocalisation et relocalisation**

Les années 2000 ont été marquées par une délocalisation importante de la relation client dans un pays low-cost. Délocaliser les centres d'appels téléphoniques vers des destinations francophones, dotées de bonnes infrastructures télécoms, d'une réglementation du travail particulièrement souple et surtout d'une main-d'œuvre jeune, qualifiée et disponible à faible coût est souvent très tentant pour un grand nombre de grandes entreprises soumises à la concurrence internationale, surtout quand on sait que le coût des centres d'appel est à 70% un coût en main d'œuvre. En effet, on le voit, les «bonnes raisons» pour délocaliser ne manquent pas. On apprenait même, début 2013, que le centre help desk du Forem se trouve en partie délocalisé au Maroc via une société sous-traitante ; ce qui ne manqua pas de susciter de grands émois et un débat moral important. Pourtant, la délocalisation des call-center a ses limites au point qu'il n'est pas impossible d'imaginer une relocalisation importante de ces activités à l'avenir. Bien entendu, si l'on s'en tient à la seule question du coût, il n'y a, certes, aucun espoir. Heureusement, s'en tenir au seul paramètre du coût de la main-d'œuvre représente un raisonnement pour le moins simpliste. De nombreuses entreprises ayant décidé d'implanter leurs call-center à l'étranger en ont fait l'amère expérience ; si bien qu'elles ont fait marche arrière, parfois même dans la précipitation car elles croulaient sous les plaintes de clients mécontents d'être en contact avec des téléopérateurs qui en savaient moins que le client lui-même. De plus, il existe parfois un problème de profils, d'accent et de culture. Or, ce problème est quasiment insoluble. Il est en effet impossible de demander à un téléopérateur vivant à l'étranger de maîtriser parfaitement les subtilités de la culture de son interlocuteur et de se défaire de son propre accent. Sans compter que l'insatisfaction professionnelle gangrène le secteur, en raison des conditions de travail très difficiles auxquelles sont soumis les travailleurs de ces call-center délocalisés. Une situation qui incite de nombreuses entreprises à rapatrier ces activités, voire pour certains services particulièrement stratégiques, à les réinternaliser directement dans l'entreprise. Car dans une économie de plus en plus concurrentielle, c'est bien souvent la qualité de la relation-client qui fait la différence. Cette relocalisation n'est toutefois pas un mouvement de masse, elle reste en effet partielle mais elle montre que la délocalisation de ce type d'activité n'est pas aussi évidente qu'on pourrait le penser.

## **D. Les effets de la transition numérique sur le métier**

Sur base du rapport du Forem « Effets de la transition numérique sur le secteur des call-centers » publié en mai 2016, le métier d'opérateur call-center semble de plus en plus se transformer en expert de la relation client. Il tend à devenir une sorte d'intermédiaire de la marque auprès de la clientèle. Ce rôle de médiateur avec le consommateur suppose qu'il soit capable de répondre avec précision à toutes les demandes, quel que soit la problématique et quel que soit le canal de communication ou le moment choisi par le client. Le secteur des call-center semble donc de plus en plus s'orienter vers un système d'auto-dépannage via Internet (selfcare) sur mesure et mis à jour en permanence. Ce système représente un investissement car il est plus onéreux qu'une bonne organisation téléphonique et/ou tchat. Cette émergence d'une relation-clients digitale a donc des conséquences directes sur le métier. Les entreprises misent de plus en plus sur une approche « multi-canaux » dans laquelle le téléphone (la voix) sera de plus en plus souvent le dernier recours des clients insatisfaits des autres canaux. L'objectif est donc de combiner les canaux pour offrir au client la possibilité de dialoguer comme il le veut, quand il veut, où il veut et ce 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Le call-center doit donc s'adapter, devenir plus polyvalent au risque de disparaître.

## IV. Conclusion

Tableau d'opportunité	Indicateurs positifs	Indicateurs négatifs	Evaluation
Opportunité/ l'offre de formation existante	3	3	0
Cohérence avec les politiques régionales	<i>Emploi accessible aux jeunes</i>	<i>Pas en lien avec les plans régionaux</i>	
L'offre de formation	<i>Pas d'autre offre identifiée en RBC</i>		
Concurrence et complémentarité	<i>Pas d'offre concurrente</i>	<i>Concurrence sur le marché de l'emploi via une réserve de main d'œuvre importante</i>	
possibilité de filière		<i>Nous n'avons pas identifié de filière possible</i>	
Opportunité/la demande de formation	3	1	2
Mesure d'attractivité du métier	<i>Arrivée des réseaux sociaux dans le métier</i>	<i>Conditions de travail difficiles et grand turn-over</i>	
Viviers potentiels de recrutement	<i>Une réserve de main d'œuvre importante (2458 personnes) et suffisamment qualifiée.</i>		
Mesure de la proximité	<i>Centre de formation proche des entreprises et des chercheurs d'emploi.</i>		
Opportunité/la demande économique	3	4	-1
Entreprises actives dans le secteur	<i>Augmentation du nombre de travailleurs</i>	<i>Baisse du nombre d'établissements (-2 %)</i>	
Volume d'emploi dans le secteur		<i>Pas un métier d'avenir (menacé par l'évolution technologique et la révolution numérique)</i>	
Perspectives		<i>Métier touché par la délocalisation</i>	
Offre d'emploi	<i>Pas d'exigence de diplôme</i>	<i>Baisse du nombre d'offres chez Actiris (-26,1%)</i>	
Etat de la pénurie	<i>Régulièrement dans la liste des fonctions critiques de l'OBE.</i>		
Evaluation globale	9	8	1

Nous avons identifié peu de formations dans le domaine à Bruxelles, notre centre a donc ici développé une offre de formation spécifique et occupe l'espace dans un métier de service accessible à un public jeune et infra scolarisé. De plus, l'étude Ulysse nous montre qu'entre 65 % et 85% des sortants occupent un emploi durant l'année qui suit la formation. Il existe un vivier potentiel de candidats pour alimenter cette formation et elle répond directement à un besoin identifié par l'analyse des fonctions significativement critiques. Formulé de cette manière, le maintien de cette formation ne souffre aucune contestation.

Alors pourquoi l'indicateur nous incite-t-il à la plus grande prudence ?

Tout d'abord parce que ce métier dans son format actuel est **tout sauf un métier d'avenir**. Toutes formations dans ce domaine nécessitent donc une veille permanente des avancées technologiques afin de toujours être bien en phase avec l'évolution du métier. En effet, comme pour toute autre formation adéquationniste il convient de rester totalement en phase avec le métier car sans cela le risque est grand d'affaiblir les chances des stagiaires formés d'aller à l'emploi.

De plus, le maintien d'une telle formation risque de mettre de l'eau au moulin de ceux qui prône un adéquationisme aveugle entre formation et emploi. En effet, rappelons que nous avons identifié une réserve de main d'œuvre importante en nombre et théoriquement suffisamment qualifiée pour exercer cette fonction. Sachant par ailleurs que l'analyse des offres nous montre que la fonction peut s'exercer sans formation particulière et que le décalage entre l'offre et la demande d'emploi vient essentiellement d'un manque de connaissance en langue et d'un problème de maintien dans l'emploi dû à des conditions de travail difficile, on est en droit de se demander s'il est pertinent de proposer une offre de formation qualifiante pour ce métier. Nous pensons qu'un screening complet de la réserve de main d'œuvre devrait être envisagé afin de mieux comprendre les lacunes éventuelles des chercheurs d'emploi concernés et ainsi leur proposer une offre de formation la mieux adaptée possible. Cela pourrait entre autre passer par un renforcement de leur connaissance linguistique. Il est en tout cas évident pour nous que le maintien d'une telle offre doit permettre d'améliorer l'accès à l'emploi de ceux qui, sans elle, voient les portes se refermer. Il convient donc de cibler le bon public car dans ce cas le risque est grand de former des chercheurs d'emploi qui auraient de tout façon décroché un contrat.

Finalement, nous pensons également que le maintien de cette offre de formation qualifiante pose des questions d'ordre « éthique » et de choix « politique » qu'il ne nous appartient pas de trancher mais qu'il nous semble important de rappeler.

En effet, l'étude Ulysse nous montre que les stagiaires sortis de cette formation vont pour une bonne partie d'entre eux décrocher un contrat dans l'année qui suit leur sortie mais cette expérience leur est-elle réellement profitable ? Si on prend en compte la forte instabilité du marché de l'emploi propre à cette fonction, on est en droit de se poser la question. Considère-t-on qu'il soit de notre responsabilité en tant qu'opérateur de formation d'alimenter un marché de l'emploi instable ?

Sachant que le risque est grand que nos stagiaires ne se maintiennent pas dans l'emploi sur la durée voir n'y accèdent pas du tout ou de manière très limitée. Bien entendu ces difficultés peuvent peut-être être en partie gommées grâce à un contact personnel et permanent avec les entreprises et le secteur sachant que, comme le rappelle l'étude du CEFORA, les mentalités tendent à changer. On voit notamment des call-center se relocaliser et le développement d'un contact client plus personnalisé mais rien ne permet à ce stade d'affirmer que les conditions de travail se soit significativement améliorées. **Tout ceci justifie donc une opportunité à maintenir cette formation qui nous apparaît très partagée.**

# Bibliographie

## Dossiers et Rapports

- FOREM, « effets de la transition numérique sur le secteur des call-centers », Charleroi, 2016
- CEFORA, « Le paysage belge des contact centers Monographie sectorielle », Bruxelles, 2012.
- IDEA CONSULT, « Étude sur les mutations de l'économie urbaine et restructurations d'entreprises bruxelloises dans le secteur des services aux entreprises », Bruxelles, 2013.
- C. PETIT, « Le téléopérateur, nouveau vendeur sur Internet », Paris, 2001.
- A. SOUILLÉ, « Un nouvel algorithme pour une meilleure assistance téléphonique », Paris, 2009.
- P. REINIER, « Délocalisation des centres d'appel : un choix déjà dépassé ? », Frances, 2013.
- CCFEE, « Etat des lieux de la formation professionnelle à Bruxelles 2005-2006 », Bruxelles, 2007
- REGION DE BRUXELLES-CAPITALE, LE CABINET DU MINISTRE PRESIDENT, « Radioscopie sectorielle de l'emploi à Bruxelles », Bruxelles, 1993
- IBSA, cellule statistique, « indicateurs statistiques de la région de Bruxelles-Capitale », Bruxelles, 2007
- FEDERGON, « Radiographie de la politique de recrutement et des flux de travailleurs », Bruxelles, 2006
- ACTIRIS, OBSERVATOIRE BRUXELLOIS DU MARCHE DU TRAVAIL, « analyse des fonctions critiques en région de Bruxelles-Capitale en 2012 », Bruxelles, 2013 disponible sur [www.actiris.be](http://www.actiris.be)
- ACTIRIS, OBSERVATOIRE BRUXELLOIS DU MARCHE DU TRAVAIL, « analyse des fonctions critiques en région de Bruxelles-Capitale en 2011 », Bruxelles, 2012 disponible sur [www.actiris.be](http://www.actiris.be)
- ACTIRIS, OBSERVATOIRE BRUXELLOIS DU MARCHE DU TRAVAIL, « analyse des fonctions critiques en région de Bruxelles-Capitale en 2010 », Bruxelles, 2011 disponible sur [www.actiris.be](http://www.actiris.be)
- ACTIRIS, « rapport statistique 2010 », Bruxelles, 2011 disponible sur [www.actiris.be](http://www.actiris.be)
- DULBEA, J. MALEK MANSOUR, A. PLASMAN, R. PLASMAN, « Objectivation des pénuries sur le marché de l'emploi, rapport final », Bruxelles, 2006

- C. GENTHON, « analyse sectorielle : Méthodologie et application aux technologies de l'information », l'Harmattan, Paris, 2004
- - FOREM, « Fonctions critiques en région wallonne 2012 », Charleroi, 2013 disponible sur [www.forem.be](http://www.forem.be)
- - VDAB, « Lijst KNELPUNTBEROEPEN 2012 », Bruxelles, 2013 disponible sur [www.vdab.be](http://www.vdab.be)

### Articles

- C. MAUSSION, « Relocaliser les call-centers, un calcul à faire », dans *liberation* du 27/07/2012,
- AFP, « La relocalisation des centres d'appels, garantie pour l'emploi dans les télécoms ? » dans *le monde* du 18/07/2012
- E. MIGNOT, « vers une relation client sans call-center » sur <http://www.cherclient.com>, 2009.
- RTL INFO, « Le "helpdesk" du Forem se trouve au Maroc: "Ce n'est pas acceptable" », 13/01/2013 consultable sur [www.rtl.be](http://www.rtl.be)

### Pages de Sites Internet et bases de données consultées

- Observatoire régional des métiers Provence, alpes, côte d'Azur, « 3 questions d'opportunité » disponible sur [www.orm-paca.org/out\\_serv02.html](http://www.orm-paca.org/out_serv02.html)
- Base de données de BRUXELLES FORMATION concernant la formation pour adulte à Bruxelles (Droifor) disponible sur [www.droifor.be](http://www.droifor.be)
- Information métier sur [www.imt-b.actiris.be](http://www.imt-b.actiris.be)
- Statistique ONSS disponible sur [www.onss.be](http://www.onss.be)
- Statistique de la région bruxelloise sur [www.bruxelles.irisnet.be](http://www.bruxelles.irisnet.be)
- Sources Annonces : [www.forem.be](http://www.forem.be), [www.vdab.be](http://www.vdab.be), [www.actiris.be](http://www.actiris.be), [www.vlan.be](http://www.vlan.be), [www.optioncarriere.be](http://www.optioncarriere.be)

**BRUXELLES  
FORMATION**  
  
**former pour l'emploi**



[www.bruxellesformation.be](http://www.bruxellesformation.be)