

La formation initiale encore à ses balbutiements

Dans cet article :

- Peu de qualifications sur le middle management
- La validation des acquis de l'expérience
- Gérer la transversalité des métiers de la relation client
- La formation en question

Le chantier de la formation initiale n'en est qu'à ses prémises. Vital, il devrait permettre aux centres de contacts de mieux valoriser les métiers de la relation client. Qui peinent toujours à attirer voire à fidéliser les équipes.

Une formation, d'accord, mais pour quoi faire ? Les métiers de la relation client n'ont, il faut le croire, pas encore acquis leurs lettres de noblesse. Du moins, sur le secteur des formations initiales où prévaut toujours l'idée selon laquelle les qualités requises pour faire un bon téléopérateur se définissent par défaut. « On est encore sous la coupe de vieux clichés comme celui de considérer qu'être téléconseiller, ce n'est pas un métier spécifique. C'est au mieux une poste de commercial sédentaire. Il existe, aujourd'hui, le besoin de reconnaître que ces métiers ont de vraies spécificités pour lesquelles, comme dans tous les autres, il s'agit d'acquérir des compétences initiales », préconise Jean-Luc Minier, qui intervient dans le cadre du Centre de recherche sur la formation (CRF) de la Caisse nationale d'assurance maladie (Cnam) et au sein de l'Association française de la relation client (AFRC). Le cas des Pages Jaunes est en cela emblématique. Dans son recrutement, l'opérateur affirme privilégier une première expérience professionnelle dans le secteur commercial plutôt que de chercher des candidats avec de "vrais" diplômes liés à la relation client. « Le secteur de la relation client est encore très marqué par le principe de la méritocratie, très en vogue dans les pays anglo-saxons. Peu importe le diplôme, il suffit d'en vouloir pour évoluer dans ces métiers », affirme Régis Tortay, responsable de la communication du groupe DHDM qui, notamment, organise de nombreuses formations aux métiers des centres de contacts. Le sens du client est, dans ce cas, vécu comme un don relationnel, propre à chaque individu, qu'il est difficile sinon impossible d'acquérir dans le cadre de l'apprentissage scolaire. Cette vision du métier peut s'avérer positive. Les centres d'appels sont ainsi devenus l'un des rares outils d'intégration de publics défavorisés. De fait, nul besoin de diplôme pour intégrer les premiers échelons hiérarchiques d'un centre d'appels. Les recruteurs se contentent le plus souvent de rechercher des profils : bonne diction, sens du relationnel, talent commercial ou une expérience de terrain. Avec, éventuellement derrière, une formation rapide aux outils informatiques ou aux produits à vendre. Un candidat avec une formation aux métiers de la relation client a certes plus de chance d'être repéré dans la masse des curriculum vitae envoyés. « Entre un Deug littéraire et un bac pro de téléconseiller, il est bien évident que le recrutement favorisera ce dernier. Ne serait-ce que parce que celui-ci aura montré un intérêt certain pour ces métiers », affirme un consultant en recrutement. Mais, selon les secteurs, un BTS de tourisme ou d'action commerciale peut aussi s'avérer un sésame bien plus opérationnel. « Nous sommes face au problème de la double compétence. L'entreprise estime qu'il est plus important de recruter un personnel ayant soit une connaissance de son secteur, soit un diplôme lié aux fonctions commerciales. Le problème, c'est que l'on ne peut jamais savoir si un BTS Tourisme fera un bon vendeur. Encore moins s'il fera un bon vendeur par téléphone », reprend Régis Tortay. Au fur et à mesure, toutefois, que la relation client se propage à tous les secteurs de l'économie, les entreprises prennent conscience de l'importance

des qualifications initiales de leurs personnels. C'est, d'ailleurs, le grand credo d'Eric Dadian, président de l'Association française de la relation client (AFRC), qui bataille ferme pour gagner en visibilité : « La professionnalisation de ce métier passe par la mise en place de formations diplômantes reconnues. » Les centres d'appels, internes ou externes, se sont ainsi mis à rechercher des bacs + 2 ou bacs + 4 à tour de bras afin d'élever le niveau. Car, si l'on peut accepter de recruter, pour un poste de téléopérateur, un jeune sans qualification, cela devient nettement plus problématique lorsque l'on prétend pourvoir des postes de management intermédiaire ou de direction.

Peu de qualifications sur le middle management

La plupart du temps, les entreprises favorisent l'évolution interne. « Je crois qu'il faut en passer par l'expérience du terrain. Vous ne pouvez pas demander à quelqu'un de balayer si vous n'avez pas vous-même balayé avant. C'est du moins ma conviction profonde », préconise Denise Bengioar, P-dg d'Addibell et présidente du Syndicat national du marketing téléphonique, des centres d'appels et des médias électroniques (SMT). Ne serait-ce que parce que les téléconseillers, on le sait, sans véritable perspective de carrière, ne tiendront pas indéfiniment à leur poste. Le rôle du superviseur, c'est justement, en partie, de privilégier un management de proximité. Il s'agit alors de repérer les bons éléments, ceux qui, par exemple, possèdent le sens du commandement, pour favoriser leur évolution. « On apprend sur le tas », est une ritournelle récurrente quand on interroge d'anciens téléconseillers, devenus, au fil des mois ou des années, superviseurs, formateurs ou responsables de la planification. Avec, toujours, il est vrai, une formation complémentaire, réalisée en interne, sur quelques jours voire, dans le meilleur des cas, du coaching tout au long des premiers mois de la prise de poste. Cette stratégie, c'est précisément ce que pronostique Virginie Bessoud, directrice de BSA Communication, qui intervient dans les entreprises sur les logiques de communication et d'information : « Je ne crois pas fondamentalement à la formation initiale pour ces métiers. Trop d'entreprises parient sur des mises en situation stéréotypées et intensives. Apprendre un métier, celui de superviseur par exemple, se nourrit certes de l'expérience quotidienne, mais la nécessité d'un suivi un tant soit peu individualisé est nécessaire. On est aujourd'hui, plus dans l'accompagnement - c'est-à-dire : comment je rends mes managers plus performants - plutôt que dans la formation initiale. » Le hic, c'est que, s'il existe encore dans le management intermédiaire des postes à pourvoir, les qualifications ne répondent pas toujours. D'où deux questions auxquelles, d'une certaine façon, l'AFRC tente de répondre depuis sa création : Comment rendre les métiers de la relation client plus attrayants ? Comment, surtout, recruter et fidéliser de jeunes talents ? Pour Eric Dadian, une seule et même réponse : la formation. Du coup, celle-ci devient une recette miracle, pour prévenir le turn-over voire même préserver l'image de marque d'une entreprise dont la démarche qualité passe par les compétences relationnelles de ses téléconseillers. Souvent, en première ligne pour gérer la satisfaction... ou le mécontentement des clients.

La validation des acquis de l'expérience

D'où le besoin d'aider à la création de filières reconnues par l'Etat telles les licences professionnelles en alternance. Celles-ci commencent à doucement essaimer dans l'Hexagone. Elles préparent notamment aux métiers du management intermédiaire. Mais, devant les besoins du secteur, leur trop lente propagation ne saurait suffire. D'autant que leur succès

n'est pas encore complètement démontré. Eric Dadian le reconnaît lui-même : « On manque d'étudiants dans ces filières. » Du coup, la validation des acquis de l'expérience (VAE), qu'une loi récente sur la formation professionnelle vient enfin de mettre sur les rails, devient une piste possible de revalorisation de ces métiers. La validation des acquis de l'expérience devrait être véritablement opérationnelle à compter du 1er janvier 2005. Elle permet l'obtention de diplômes reconnus à partir des compétences acquises au travail. Jusqu'à présent, la formation relevait d'une démarche individuelle du salarié ; désormais, l'entreprise devra l'intégrer à son programme annuel de formation. « Pour l'entreprise, cet accord, c'est la possibilité de faire monter en compétences ses salariés. Ce qui explique que certaines, comme France Télécom, aient signé d'ores et déjà un accord d'entreprise pour financer, au-delà des fonds traditionnels, une rallonge de trois mois du salaire brut. Du moment que la formation souhaitée a été reconnue prioritaire au niveau de l'entreprise », avance Jean-Pierre Coquelin, chargé du suivi du dossier de la formation à la CFTC Télécom. Qui plus est, les partenaires sociaux ont opté pour la création d'un droit individuel à la formation (DIF) de vingt heures par an, cumulable sur six ans, dès lors que le salarié peut se prévaloir d'au moins deux années d'ancienneté dans l'entreprise à temps plein. Cette formation se déroule, pour partie, sur le temps de travail. L'article 6 de l'accord sur la formation prévoit ainsi que « les heures de formation liées au DIF se réalisent en partie durant le temps de travail et donnent lieu, pendant leur réalisation, au maintien de la rémunération du salarié. (...) Sa mise en œuvre relève de l'initiative du salarié, en liaison avec son entreprise. Le choix de l'action de formation suivie dans le cadre du DIF est arrêté, après accord formalisé entre le salarié et l'employeur, en tenant compte éventuellement des conclusions de l'entretien professionnel. » Pas question donc d'inclure dans ce type de propositions des formations produits. La France, contrairement au modèle anglo-saxon, ne reconnaît pas encore les compétences liées spécifiquement au poste de travail. Seules les actions en vue d'une promotion sociale, d'acquisition ou de perfectionnement des connaissances du salarié ou celles visant à l'obtention d'une qualification professionnelle, reconnue dans les classifications d'une convention collective de branche, lui sont associées. « Cette nouvelle loi, après celle de Modernisation sociale, votée fin 2001, répond à une double attente. D'une part, le salarié entend sécuriser sa trajectoire professionnelle. Ce qui est acquis dans son travail peut être reconnu grâce à un diplôme. Ce qui devrait lui permettre, ensuite, de bénéficier d'une meilleure évolution professionnelle. D'autre part, l'entreprise trouve là un moyen de motiver et de fidéliser ses salariés tout en les aidant à acquérir des compétences qui pourraient lui manquer », fait ainsi valoir le chercheur Jean-Luc Minier. Cette loi, toutefois, pose de sérieux problèmes au secteur des centres d'appels. Non contente de prévoir la création d'un référentiel des métiers, elle renvoie à un accord interprofessionnel qui, dans le cas des centres d'appels, se révèle difficile à mettre en œuvre. Les centres de contacts ne forment pas, en effet, une branche à part entière même s'ils sont, pour les deux tiers d'entre eux, couverts par deux conventions collectives (Syntec et Télécoms). Du coup, la question se pose de la manière d'appréhender une VAE qui soit transférable à chaque branche d'activité dans lesquelles les centres d'appels interviennent. La négociation de cet accord interprofessionnel, qui devrait intervenir très prochainement, portera en particulier sur l'épineux problème du financement de la VAE. « La validation des acquis de l'expérience nécessite la plupart du temps une formation complémentaire pour que le salarié puisse acquérir le diplôme. Le prix moyen de ces formations atteint tout de même les 3 500 euros ! », précise Jean-Pierre Coquelin. Le risque alors, c'est que les entreprises n'acceptent d'en payer le prix que sur des métiers prioritaires pour elles. Et qu'elles ne tiennent aucun compte des desiderata de leurs salariés.

Gérer la transversalité des métiers de la relation client

« Notre transversalité à tous les secteurs est un handicap lorsque l'on veut monter une formation initiale ou continue », constate Eric Dadian. Pire, l'AFRC n'est pas même un syndicat professionnel, mais une simple association. Ce qui lui interdit de s'asseoir à la table des négociations. Reste le SMT qui multiplie les contacts sur ces questions. Car, là encore, il y a urgence. La fidélisation des salariés passant, en partie tout au moins, par une meilleure évolution de carrière. « Après trois ou quatre ans au poste de téléconseiller, nos salariés demandent de pouvoir bénéficier de formation qualifiante. C'est essentiel : cela participe à la motivation et à la valorisation du métier », avance Philippe Riveron, directeur associé de Tutor On Line. L'AFRC, qui a créé, l'année passée, un Observatoire des métiers de la relation client, chargé de définir toutes les fonctions que l'on peut y rencontrer, réfléchit désormais aux moyens de créer des modules de formation qui pourraient venir se greffer en option sur des cursus, déjà existants. Ce qui aurait, au minimum, l'avantage de sensibiliser des jeunes talents, de formations diverses, aux carrières des centres d'appels. « Lorsque j'ai terminé mes études de commerce, la coutume voulait qu'un grand nombre d'étudiants de ma promotion aillent faire leurs premières armes comme chef de rayon dans un hypermarché, relate Philippe Riveron. Nous savions tous que c'était mal payé, avec des horaires de fous. Mais cette expérience de courte durée - deux ou trois ans - s'avérait être une formidable carte de visite. En partie, parce qu'à ce poste, on touchait à tout. Dans les centres d'appels, le métier de superviseur peut s'apparenter à celui de chef de rayon, par la richesse de son contenu et l'expérience de terrain qu'il apporte. Mais je ne connais aucun étudiant qui l'envisage au titre d'une première expérience. » Gagner en notoriété est une urgence. Et créer un répertoire des métiers une nécessité. Car, encore maintenant, des métiers existent sans que l'on ait pour eux de référentiel exact et encore moins de formation ad hoc. « On ne s'invente pas responsable de la planification. Prévoir ses besoins en main d'œuvre sur le long terme, gérer ses plannings, envisager les pics d'affluence est un métier à part entière. Or, il n'y a aucune formation prévue pour cette fonction. Les plus proches, sont celles liées aux ressources humaines », reprend Philippe Riveron.

La formation en question

Virginie Bessoud ne croit pas aux vertus de la formation initiale. Du moins si celle-ci s'oriente exclusivement sur la relation client. En revanche, un stage de sensibilisation, qui interviendrait en final de cursus : là, Virginie Bessoud opine. Tout en déplorant, il est vrai, que les procédures d'apprentissage, dans les entreprises, soient à ce point dépourvues d'imagination. « On reste sur des préparations très concrètes du type "les points clés pour devenir un bon téléopérateur en deux jours" ». Peu de choses originales sont proposées. Pourtant, certaines techniques appliquées dans les autres secteurs, les formations ludiques, par exemple, ou bien le coaching, devraient pouvoir aussi ici être transférées. En gagnant en richesse, la formation dans les centres d'appels gagnerait aussi en crédibilité. S'approprier les fonctions essentielles de son métier passe par une conception différente des techniques de formation », estime-t-elle. En clair, pour elle, on serait ici encore à l'âge de pierre de la formation. Le choix des méthodes manquant encore de véritables diversités. D'après Philippe Riveron, les différentes pédagogies mises en œuvre fonctionnent avant tout sur des situations

concrètes. Il s'agit le plus souvent de simulations de cas réels. Un stage préformaté en quelque sorte que le formateur applique à chacune des entreprises où il intervient. « Il existe un nombre incalculable de structures. Ce sont souvent des petites entreprises ou des consultants indépendants qui sont passés, eux-mêmes, par les plateaux téléphoniques avant de créer leur propre boîte. Ils connaissent à merveille les problématiques des centres de contacts. Mais moins peut-être la richesse possible des techniques de formation », suggère Philippe Riveron. A cela, s'ajoute une autre difficulté : la profusion des offres de formation possibles. Difficile dans ce cas de s'y retrouver. C'est pourquoi l'AFRC tente de mettre en place une "démarche qualité", via l'obtention d'un label pour les organismes de formation. Son obtention devrait faire référence au nombre de formateurs spécialisés dans la relation client ainsi qu'au niveau de réussite des stagiaires qui auront ainsi réussi à trouver un emploi. Par ailleurs, l'AFRC envisage la constitution d'un fichier des formateurs indépendants de façon à ce que les entreprises trouvent ainsi les moyens de constituer des formations en interne. Si rien ne remplacera jamais l'expérience de terrain, la formation aux métiers de la relation client a encore besoin de maturité pour trouver sa pleine expression.

Formation Initiale

Formation complémentaire d'initiatives locales Ce sont des actions en alternance d'adaptation à l'emploi dont le contenu est défini en concertation entre l'établissement et les entreprises du secteur. Cette formation dure neuf mois. Se renseigner auprès de son académie. Exemple d'établissement formant au métier de téléconseiller (à la sortie du bac ou à bac + 1) : Lycée professionnel Romain Roland 7, rue Romain Roland 80000 Amiens. Tél. : 03 22 43 36 51. Deust (bac + 1) Technicien des systèmes de formation et de communication, option hot liner. Direction de l'éducation permanente 47, rue du Cange 80000 Amiens. Tél. : 03 22 80 69 16. E-mail : tsic.dep@u-picardie.fr Accès : étudiants de niveau bac + 1 (Première année de Deug, DUT, BTS... validée) de préférence scientifique. Salariés en congé individuel de formation (CIF), plan formation entreprise, congé de reconversion... avec trois ans d'expérience ou la validation des acquis qui permettent d'atteindre niveau bac + 1. BTS (bac + 2) Institut international de commerce et de distribution (ICD). L'ICD propose deux formations courtes (niveau requis bac) portant sur la négociation en relation client et le management des unités commerciales. Elles préparent toutes deux aux métiers de la vente et possèdent une partie axée autour de la relation client par téléphone. Privée, cette école coûte 4 500 € par an. Le BTS peut ensuite donner accès à des formations longues, de niveau maîtrise. ICD. 12, rue Alexandre Parodi 75010 Paris. Tél. : 01 40 03 15 52 ; www.icdparis.com. Licence professionnelle Cette formation permet de débiter au poste de superviseur. Elle ouvre aussi la voie à des fonctions de responsable d'équipe, chef de plateau, responsable d'activités opérationnelles ou responsable du planning. Accès : étudiants de formation supérieure (Deug, DUT, BTS), soucieux d'une formation courte, avec une expérience pratique en entreprise ainsi que les salariés ou les demandeurs d'emploi de même niveau universitaire. Management opérationnel des centres de contact clients. Campus Portes des Alpes - Institut Universitaire de Technologie Lumière 160, boulevard de l'Université 9676 Bron. Cedex 6. Tél. : 04 78 77 24 50 ; e-mail : iut@univ-lyon2.fr Superviseur centre de contact clients Esthua. 7, allée François Mitterrand BP 40455 49004 Angers Cedex 01 Tél. : 02 41 96 21 99 Metiers des téléservices. Université de Picardie Chemin du Thil 80025 Amiens Cedex 1. Tél. : 03 22 80 42 40 ou 03 22 80 42 35. Supervision en téléopération. Ifsac Groupe ESC Pau. 3, rue Saint John-Perse 64000 Pau. Tél. : 05 59 92 64 38. E-mail : ifsac-info@esc-pau.fr www.esc-pau.fr/

Formation Continue

Afpa Conseiller service client à distance. Niveau première (âge minimum : 17 ans) ou bien CAP/BEP ou CFP de niveau V dans les métiers de la vente ou de service clientèle et un an d'expérience professionnelle. Les candidats doivent passer un test ainsi qu'un entretien pour être admis. Le stage dure environ quatre mois. Une trentaine de centres régionaux de l'Afpa préparent ce diplôme. 13, place du Général de Gaulle 93108 Montreuil sous Bois. Cedex Tél. : 01 48 70 50 00 ; www.afpa.fr Greta Responsable d'action de marketing direct Accès : Titulaire d'un BTS ou d'un niveau bac + 3, ou salarié avec expérience professionnelle dans les domaines du marketing, de la publicité et de la communication. Rémunération possible durant ce stage d'une durée de six mois via les Assedic, le fond de gestion du Congé individuel de formation (CIF) ou une rémunération d'Etat. Les Greta sont organisés par académie scolaire. Voir auprès de sa région les formations dispensées. www.education.gouv.fr/fp/greta.htm Autres centres de formation spécialisée Sup Média Com Cet organisme prépare aux métiers de conseiller de clientèle (bac + 1), de superviseur (licence professionnelle) et devrait proposer prochainement un Master de gestion de la relation client (bac + 5) pour former les futurs chefs de plateau. Les deux premières formations donnent droit à la délivrance d'un diplôme non reconnu par l'Etat, mais très prisé par les entreprises. SupMédiaCom 18, place Saint Michel 80000 Amiens. Tél. : 03 22 82 23 21 ; www.supmediacom.fr Auxilia Cet organisme met en place des formations de chargé de clientèle au téléphone en alternance. Cette formation est ouverte aux publics reconnus handicapés par la Cotorep. 31, avenue des Champs Pierreux 92735 Nanterre. Tél. : 01 55 69 31 30. Ifocop Conventionné par le ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, l'Ifocop organise, deux fois par an (début des cours en septembre et en février), une formation de cinq mois rémunérée. Elle donne lieu à l'obtention d'une capacité professionnelle de niveau II. L'admission s'effectue à bac + 2 minimum. Elle prépare aux fonctions du management intermédiaire dans les centres d'appels. 3, rue de Caducée BP 368 94154 Rungis. Tél. : 01 46 87 24 05. E-mail : ntic.rungis@ifocop.fr www.ifocop.fr

Muriel Rozelier