

Étude sur la main-d'œuvre en centres d'appels de la région de Montréal

**Commentaires et résultats du sondage
réalisé par la firme TÉLÉSERVICES, division de CROP**

**Rédigé par
Roger Allard**

Direction de la planification et du partenariat

**Emploi-Québec
Région de Montréal**

Septembre 2000

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	2
1. Méthodologie et composition de l'échantillon	3
2. Les activités et services rendus par les centres d'appels	4
3. La gestion des ressources humaines	5
3.1 Taille moyenne d'un centre d'appels.....	5
3.2 Taux de syndicalisation.....	5
3.3 Les horaires de travail.....	6
3.4 La rémunération.....	6
3.5 Le taux de roulement	7
3.6 La formation	8
3.7 Les critères d'embauche	8
3.7.1 Expérience de travail recherchée.....	8
3.7.2 Scolarité	8
3.7.3 Habiletés et attitudes.....	9
4. CONCLUSION	10

INTRODUCTION

Le dossier des centres d'appels revêt une importance particulière pour la direction régionale d'Emploi-Québec de Montréal. Depuis plusieurs années, en effet, ce secteur connaît une croissance soutenue de ses activités contribuant ainsi à créer des milliers d'emplois. Ceux-ci par ailleurs, en raison des conditions d'embauche, sont généralement accessibles à un bassin important de chercheurs d'emploi. Voilà pourquoi Emploi-Québec se doit de ne ménager aucun effort pour favoriser cet équilibre entre l'offre et la demande sur ce marché du travail spécifique.

Bien sûr, en cette matière, notre organisme ne dispose pas de tous les outils. Les principaux acteurs concernés le savent bien et ils leurs appartiennent d'adopter les mesures d'attraction et de rétention de main-d'œuvre qui permettront de mener à bon port leurs projets d'entreprise. À cet effet, il est bon de mentionner que le service aux entreprises d'Emploi-Québec peut supporter techniquement et financièrement un employeur désireux de revoir certaines pratiques en matière de gestion des ressources humaines.

Nous sommes d'avis que la difficulté que rencontrent plusieurs employeurs à combler leurs besoins de main-d'œuvre peut s'expliquer en partie par la méconnaissance qu'entretiennent plusieurs personnes à l'égard de ce travail. La présente étude vise justement à apporter un éclairage sur les conditions d'emploi que l'on retrouve dans ce domaine. Le mandat ainsi confié à la firme TÉLÉSERVICES, division de CROP visait à mettre à jour certaines variables analysées en 1997. Il sera donc intéressant d'observer comment auront évolué certains aspects liés aux conditions de travail de cette main-d'œuvre toujours aussi recherchée.

Nous ne saurions dans un dernier temps ne pas souligner la précieuse collaboration de madame Suzanne Girard, Vice-présidente aux ressources humaines chez Vision-Québec. Ses avis toujours judicieux auront contribué à faire de ce document un outil de référence utile pour tous ceux qui s'intéressent au développement de cette profession au Québec.

1. Méthodologie et composition de l'échantillon

Les résultats de l'étude ont été obtenus à partir d'entrevues téléphoniques menées auprès de 157 entreprises provenant essentiellement de la région de Montréal. Celles-ci ont été conduites par le personnel de la firme Téléservices, une division de Crop inc. et se sont déroulées du 3 au 25 mai 2000.

Comme c'était le cas dans le sondage précédent, la portée méthodologique restreinte du sondage nous incite à interpréter les résultats avec prudence. Nous croyons cependant que la comparaison de certaines informations avec celles fournies dans le sondage précédent nous permettra de dégager avec assurance certaines tendances. Les auteurs de cette étude affirment que la marge d'erreur maximale dans 95 % des cas est de 8 %.

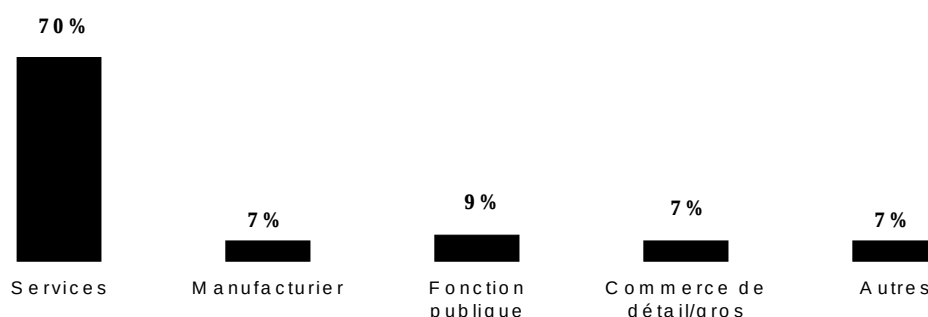
Les entreprises rejointes par l'étude touchent 12 084 personnes réparties comme suit :

- 9 781 agents
- 720 superviseurs
- 311 cadres intermédiaires
- 245 cadres supérieurs
- 1 027 membres du personnel de soutien

L'échantillon est composé de 122 entreprises (78 %) opérant des centres d'appels internes et de 35 entreprises (22 %) offrant leurs services en impartition.

Nous savons que les centres d'appels sont généralement conçus pour recevoir des appels ou pour en émettre. Certains font les deux. Dans notre échantillon, les centres internes traitent en moyenne 75 % de leurs appels en réception alors que les centres en impartition n'en traitent que 42 %. Globalement, l'échantillon retenu est en mode réception dans 67 % des cas.

Les entreprises rejointes ont généralement un volume d'affaires important puisque 43 % de ceux-ci réalisent un chiffre d'affaires de 10M\$ et plus. Une entreprise sur cinq déclare même un volume d'affaires dépassant les 100M de dollars. Par ailleurs, notre échantillon est représenté à 70 % par le secteur des services qui inclut notamment les télécommunications, l'hôtellerie, les finances et les assurances ainsi que le transport.

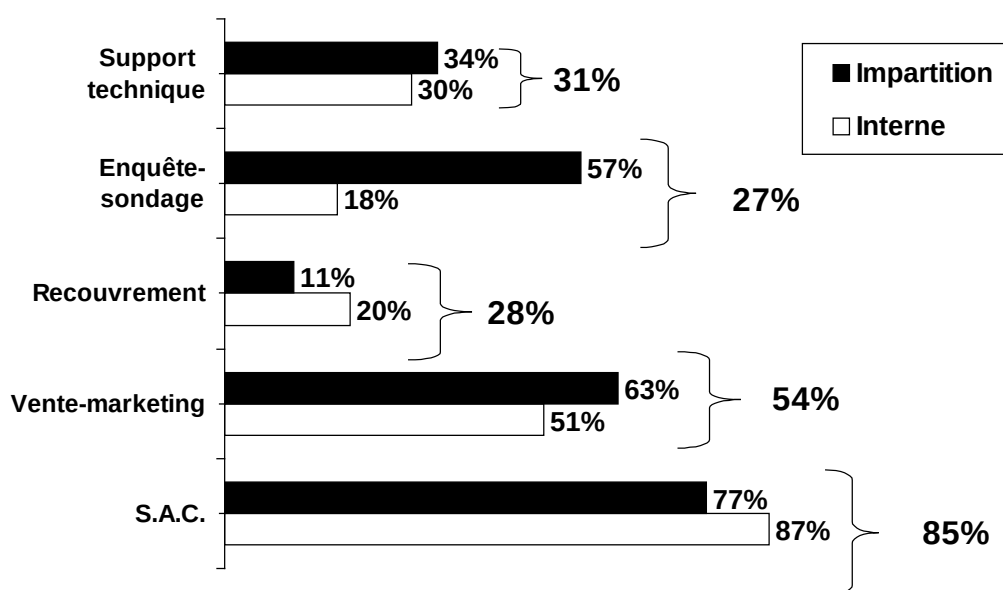


2. Les activités et services rendues par les centres d'appels

Les centres d'appels ont été créés afin de répondre à une multitude de besoins. Dans cette étude, le travail effectué est relié aux éléments suivants :

1. Service à la clientèle : demandes d'informations, plaintes, opérations bancaires, commandes et réservations, service après-vente, réclamations, etc.;
2. Vente-marketing : vente de produits et de services, offres de promotion, prospection, sollicitation, télémarketing, etc.;
3. Support technique : conseils techniques, dépannage dans l'utilisation de différents équipements, etc.;
4. Enquête-sondage;
5. Recouvrement.

Les activités de recouvrement et de service à la clientèle (SAC) relèvent surtout des centres internes alors que les activités de vente-marketing, d'enquête-sondage et de support technique relèvent plutôt des centres en impartition.



Note : plusieurs mentions possibles.

Il est intéressant d'observer ici que les entreprises en impartition peuvent se faire confier d'autres mandats que ceux liés à des activités de télémarketing.

3. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Considérant que le secteur des centres d'appels est à forte densité de main-d'œuvre puisqu'environ 65 % des frais d'opération y sont reliés, il va de soit que la gestion des ressources humaines est un aspect stratégique des opérations qui préoccupe tous les gestionnaires. On peut affirmer sans l'ombre d'un doute qu'une entreprise qui négligerait cette dimension capitale de sa gestion ne saurait demeurer compétitive sur son marché. Certaines données qui suivent, notamment celles liées à la formation et au taux de roulement observé démontrent avec éloquence la justesse de ce propos.

3.1 Taille moyenne d'un centre d'appels

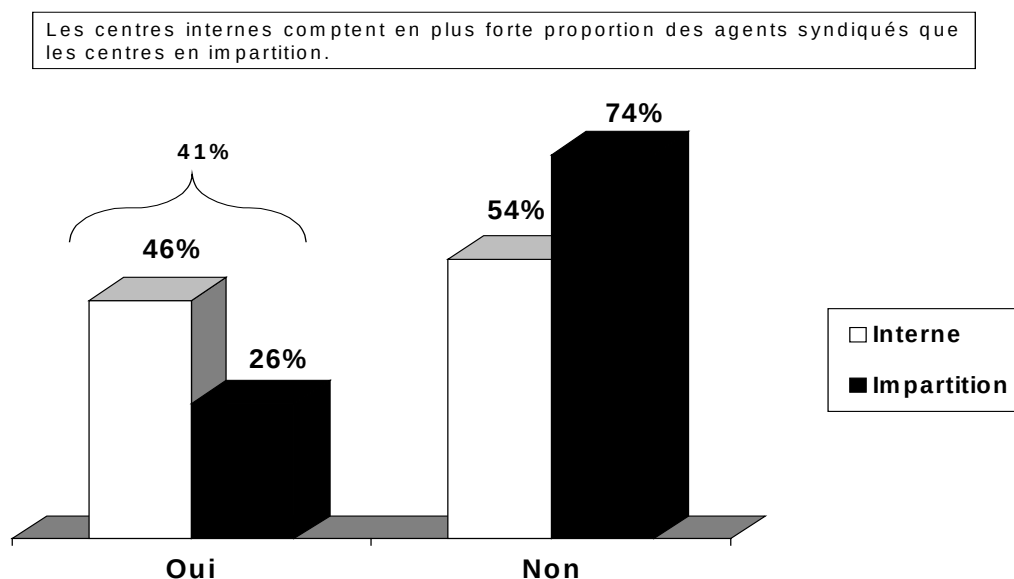
Sur le plan des effectifs, le portrait type d'un centre d'appels tel que définit dans l'échantillon se détermine ainsi :

- 1,6 cadre supérieur;
- 2 cadres intermédiaires;
- 4,6 superviseurs;
- 62 agents;
- 6,6 employés de soutien.

On observe donc que 82 % des effectifs d'un centre d'appels moyen est composé d'agents.

3.2 Taux de syndicalisation

La proportion de la main-d'œuvre syndiquée en centre d'appels (41 %) correspond à la moyenne observée pour l'ensemble des travailleurs du Québec. Celle-ci se retrouve cependant en plus grand nombre dans les centres internes que dans les centres en impartition.



3.3 Les horaires de travail

Dans 66 % des cas, les agents de centre d'appels bénéficient d'un horaire régulier et stable. Ceux-ci travaillent en moyenne 30 heures et plus par semaine dans une proportion de 76 %. Un agent sur quatre travaille selon un horaire variable avec une garantie d'heures dans une période donnée. Dans une plus faible proportion, nous retrouvons les agents qui ont un horaire variable sans garantie d'heures et ceux qui ont un horaire fixe mais coupé c'est-à-dire que leurs services sont requis à différents moments de la journée.

3.4 La rémunération

Nous retrouvons dans cette industrie plusieurs types de rémunération. Les centres d'appels internes offrent dans 84 % des cas un salaire fixe exclusivement alors que cette proportion tombe à 49 % pour les centres en impartition. Cela indique donc que dans plusieurs cas, on ajoute au salaire de base une commission ou des primes.

Chez les débutants :

Les taux horaires observés varient selon l'expérience et le secteur d'activité du centre. En moyenne, le salaire de base d'un agent qui débute est de 12,40 \$/hre. Il s'élèvera à 10,20 \$/hre dans les centres en impartition et à 13,00 \$/hre dans les centres internes. Cette rémunération soutient avantageusement la comparaison avec la moyenne observée chez les finissants au niveau secondaire et collégial.¹ Selon le secteur d'activité du centre, cette rémunération variera tel que l'indique le tableau qui suit :

Secteurs d'activité	Moyenne \$/heure Débutant
Service à la clientèle	14,50 \$
Vente – marketing	13,50 \$
Enquête – sondage	7,80 \$
Support technique	17,50 \$
Recouvrement	n/d

¹ Ministère de l'Éducation, Direction générale de la formation professionnelle et technique. La Relance au secondaire et au collégial, la situation des diplômés au 31 mars 1999 : le salaire hebdomadaire moyen pour un finissant de niveau secondaire est de 443 \$ alors qu'au niveau collégial, il s'établit à 474 \$. Si on prend une moyenne de 37,5 hres/sem., les taux horaires s'établiraient à 11,81 \$ au secondaire et 12,64 \$ au collégial.

La moyenne observée pour l'ensemble des agents :

Le taux horaire moyen de l'ensemble des agents (expérimentés ou non) s'élève à 14,60 \$/hre. Il est un peu plus élevé dans les centres internes (15,20 \$/hre) et un peu plus faible dans les centres en impartition (12,30 \$/hre). Là aussi cette rémunération peut varier de manière significative selon le secteur d'activité du centre d'appels. On a établi par exemple à 22,10 \$ le taux horaire moyen des agents qui oeuvrent dans le domaine du support technique.

Les résultats du sondage ne nous ont pas révélé de différences significatives au niveau du taux horaire moyen lorsqu'on incluait dans la rémunération des commissions ou des primes.

Le sondage s'est également intéressé à la rémunération des superviseurs. Le salaire annuel moyen pour cette catégorie d'emploi s'élève à 39,811 \$.

Comme c'est le cas à chaque fois que la demande de main-d'œuvre dépasse l'offre, une pression à la hausse sur les salaires se fait sentir. Le sondage nous révèle que les salaires dans l'ensemble ont augmenté dans la dernière année et qu'il devrait en être ainsi dans les douze prochains mois.

3.5 Le taux de roulement

Le taux de roulement des agents de centres d'appels est réputé pour être élevé. Un précédent sondage l'avait estimé à 38 %. Celui-ci nous annonce qu'il s'élèverait en moyenne à 60 %. Cette augmentation pourrait s'expliquer en partie par la plus grande présence dans cet échantillon d'entreprises œuvrant en impartition. Ces dernières en effet proposent des conditions de travail qui sont parfois perçues comme étant moins attrayantes que dans les centres internes.

D'autre part, la demande élevée sur le marché pour des agents de centre d'appels explique la facilité avec laquelle cette main-d'œuvre peut se déplacer vers les emplois jugés plus intéressants selon différents facteurs.

Les véritables raisons des départs d'agents sont difficiles à cerner dans le cadre d'un sondage. Celui-ci nous indique que 69 % des agents qui quittent le font en raison d'une promotion ou d'un transfert au sein même de l'entreprise ou à l'extérieur de celle-ci. Ainsi, une proportion d'agents que nous n'arrivons pas à quantifier fait augmenter le taux de roulement en raison d'un accès à des promotions à l'intérieur de l'entreprise. Par ailleurs, plusieurs agents exercent cette profession à temps partiel tout en menant d'autres activités comme des études au cégep ou à l'université. Il est normal dans ces cas qu'au terme de ces études, les agents démissionnent pour exercer un autre emploi affectant ainsi à la hausse le taux de roulement du centre qui l'a employé.

Nous croyons donc qu'il faut être prudent dans l'interprétation de cette statistique sans nier toutefois qu'elle demeure problématique et préoccupante en raison notamment des coûts qu'elle sous-tend.

3.6 La formation

La formation à l'embauche ainsi qu'en cours d'emploi demeure le moyen privilégié pour développer les compétences des agents selon les besoins spécifiques des entreprises.

Presque tous les centres d'appels interrogés (90 %) offrent une formation à l'embauche qui s'échelonne en moyenne sur une période de quatre semaines. Celle-ci porte sur les éléments suivants :

1. Produits et services;
2. Équipements et technologies utilisés;
3. Habiletés de communication.

Bien qu'une proportion non négligeable d'entreprises (43 %) ait affirmé qu'elles n'offraient aucune formation en cours d'emploi, une sur cinq en compte 20 jours et plus. En moyenne, c'est donc 8,7 jours de formation par année qui sont dispensés aux agents afin de maintenir ou développer le niveau de compétence désirée.

3.7 Les critères d'embauche

3.7.1 Expérience de travail recherchée

Dans l'ensemble, près des deux tiers des centres d'appels exigent une expérience générale en service à la clientèle. Ceux et celles qui ont déjà œuvré en centre d'appels ou dans un poste relié à la vente méritent également toute l'attention des recruteurs.

Dans certains centres à vocation spécifique comme ceux liés au soutien technique par exemple, une expérience liée au secteur d'activité sera privilégiée.

3.7.2 Scolarité

Presque la moitié des centres d'appels interrogés (44 %) exige une formation de niveau secondaire complétée. La formation de niveau collégial (DEC) est exigée dans 38 % des cas. En comparaison avec le sondage de 1997, nous observons une tendance à la hausse au niveau des exigences académiques donnant accès à l'emploi.

Il est curieux de constater que dans ce sondage-ci également, le diplôme d'étude collégial (DEC) ne doit pas toujours être lié à un domaine spécifique de formation. En effet, 51 % des entreprises exigeant un tel niveau d'étude n'accordent aucune importance au domaine d'étude. Pour les autres, on privilégiera un domaine d'étude lié au secteur d'activité de l'entreprise. On exigera par exemple un DEC en administration pour œuvrer dans le secteur bancaire.

Le sondage révèle par ailleurs que près du tiers des entreprises en impartition n'a aucune exigence académique.

3.7.3 Habiletés et attitudes

Parmi la gamme d'habiletés et d'attitudes les plus recherchées dans cette industrie, le sondage a retenu les trois suivantes :

- Habiletés de communication;
- Approche orientée vers le service client;
- Bonne maîtrise de l'anglais.

Dans ce dernier cas, cette exigence se justifie par l'ampleur des territoires généralement couverts par les centres d'appels. En effet, les deux tiers des centres interrogés desservent le territoire canadien. Le tiers dessert même toute l'Amérique du Nord.

Nous avons dans le cadre de ce sondage voulu savoir quel était le niveau de maîtrise de la langue anglaise que recherchaient les employeurs. Il s'avère que 42 % d'entre eux exigeaient un niveau de bilinguisme élevé pouvant tolérer un léger accent alors que 38 % acceptaient un bilinguisme fonctionnel. Il n'en demeure pas moins que les candidats qui n'ont pas une bonne connaissance de cette langue ont peu de chances de percer dans ce milieu.

Autre fait intéressant, une troisième langue serait de plus en plus recherchée. Parmi ces différentes langues susceptibles d'intéresser certains employeurs, c'est l'espagnol qui revient en tête de liste suivi d'assez loin par l'italien, le portugais, le grec, le cantonnais, le chinois et le japonais.

D'autre part, en raison de l'évolution technologique qui permet de transiger de plus en plus avec le client à partir de Internet, le sondage nous a indiqué que la moitié des agents a déjà utilisé le web dans le cadre de leur travail. Il est à prévoir qu'en plus des connaissances informatiques plus poussées qui seront requises pour suivre cette évolution, des compétences au niveau de l'écrit seront de plus en plus recherchées.

Ainsi, il ne suffira plus entre autres d'avoir une bonne qualité d'élocution au téléphone, il faudra en plus démontrer de bonnes aptitudes à l'écrit.

4. Conclusion

Dans le sondage mené en 1997, on affirmait qu'un taux de croissance moyen de l'ordre de 20 % apparaissait réaliste. Cette fois-ci, on maintient ce même taux pour les centres internes alors que celui en impartition serait appelé à croître encore davantage. Lorsqu'on considère que le taux moyen pour l'ensemble des secteurs d'activité économique n'atteint pas les 2 %, force est de constater que l'industrie des centres d'appels profite d'une croissance exceptionnelle qui devrait selon nous se maintenir encore pour au moins les deux prochaines années.

Des milliers d'emplois seront ainsi créés dans un environnement économique où la disponibilité de main-d'œuvre se fera plus limitée. Le Québec a en effet vu son taux de chômage diminuer de 4,3 % depuis le sommet sur l'économie et l'emploi (novembre 1996) ce qui représente une diminution de l'ordre de 30 %. La pression sera d'autant plus grande auprès des employeurs qui devront faire preuve d'imagination pour attirer et retenir la main-d'œuvre dont ils ont besoin pour assurer le développement de leurs activités.

Emploi-Québec s'est employé cette année à contrer les préjugés à l'égard de la profession d'agent de centre d'appels en réalisant un vidéo qui démontre les différentes opportunités d'emploi qu'offrent cette industrie. Il sera diffusé dans tous nos bureaux locaux de la région, là où se présentent quotidiennement des milliers de chercheurs d'emploi. Nous maintiendrons aussi avec nos partenaires du réseau de l'Éducation nos investissements en formation afin de développer les compétences des travailleurs et des travailleuses qui auront envie de joindre cette industrie.

Ces efforts jumelés avec ceux qu'investissent les employeurs et les associations qui les représentent devraient favoriser l'atteinte d'un meilleur équilibre entre l'offre et la demande de main-d'œuvre et ce pour le bénéfice de tous les acteurs concernés.