Étude de balisage

État des Ressources Humaines

Dans les centres de contacts clients

SOMMAIRE EXÉCUTIF
Avril 2023

CLUB BENCHMARK TRIAD

RÉFÉRENCE 2023-01

SERVICES TRIAD

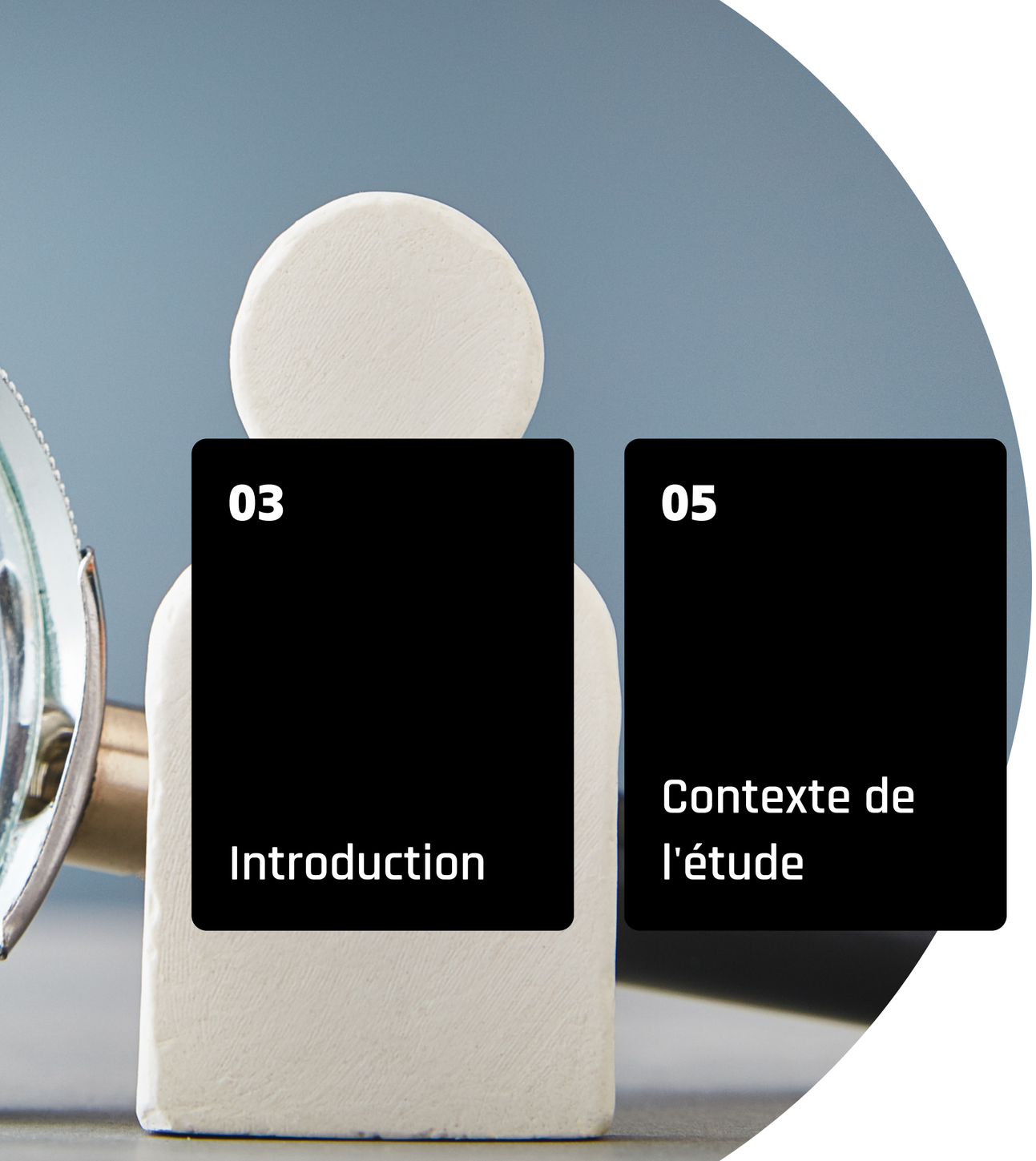


TABLE DES MATIÈRES

03 Introduction

05 Contexte de l'étude

08 Résultats de l'étude

64 Conclusion

INTRODUCTION

Cette étude a été réalisée dans le but d'actualiser des données du dernier sondage effectué en 2018 sur l'état des ressources humaines en centres de contacts. Nous savons tous que les événements des dernières années ont bouleversé la vie personnelle et professionnelle de la majorité des gens. Les centres de contacts n'ont pas été épargnés et j'ajouterai qu'ils sont, je crois, plus affectés que certains autres secteurs d'emploi.

Le télétravail est l'un des grands changements instaurés depuis le dernier sondage. Quelques entreprises avaient amorcé l'approche surtout au niveau des professionnels, mais seulement quelques centres de contacts avaient une structure solide et bien rodée. Quelques centres d'impartition avaient aussi emboité le pas, mais seulement lorsque leurs clients les en autorisaient.
Ceci est un sommaire exécutif et le rapport complet est disponible pour les membres du Club Benchmark ou du Cercle Excellence.
Bonne lecture !
Josée Bourdages

RÉPARTITION DES 23 ORGANISATIONS RÉPONDANTES

Petits centres (moins de 100 agents)	16
Grands centres (plus de 100 agents)	7

Secteur public	8
Société d'état	3
Secteur privé	12

Thèmes abordés dans cette étude

1. Main-d'œuvre
2. Salaire
3. Recrutement
4. Rétention et fidélisation
5. Taux d'absentéisme
6. Formation
7. Satisfaction des employés

1

Main-d'œuvre

SERVICES TRIAD

Quel est le nombre de ressources équivalent temps plein (ETP) en poste actuellement dans la catégorie agents ?

Q1 A

Le nombre d'ETP total fournit par les répondants est de 5923 pour la catégorie agents.
Sur ce nombre, 3873 ETP répondent à des appels entrants seulement. On conclut donc que 65% des agents de vos entreprises traitent des appels entrants.
Malgré le fait que plusieurs entreprises ont des agents hybrides dans leurs centres de contacts, la représentativité des agents hybrides est encore basse et se situe à 3% du total des ETP. Est-ce un enjeu technique ou de compétences qui cause ce résultat?

Depuis 2018, le nombre d'agents traitant les appels non téléphoniques a augmenté au détriment des agents hybrides. Cette hausse est certainement imputable à l'augmentation du nombre de canaux écrits observée depuis les 5 dernières années.

Nous constatons clairement sur le marché, un **fractionnement entre les compétences écrites et orales**. Le regroupement des tâches d'agents se fait donc naturellement entre ces 2 types de compétences.

Les ressources équivalent temps plein (ETP) pour vos gestionnaires ?

Q1 c

1

Le nombre de superviseurs ou de gestionnaires de première ligne est STABLE selon les données recueillies. Ce ratio se situe entre 15 et 18 agents par superviseur depuis quelques années, soit 1 gestionnaire pour 17.5 agents pour les répondants au sondage en **2023**.

- Nous avons simplement divisé le nombre total d'agents par le nombre de chefs d'équipe pour obtenir ce résultat. Nous avons toujours utilisé cette méthode de calcul pour faciliter les comparaisons, mais ce ratio est influencé par les grands centres qui ont habituellement des équipes de soutien leur permettant d'influencer ce ratio jusqu'à 1 pour 20.
- La complexité de la tâche d'agent influence aussi le nombre de personnes requis pour le soutenir.
- Si les outils disponibles à l'agent ne sont pas performants, un soutien additionnel sera nécessaire.
- Il faut aussi s'assurer de bien entourer les agents qui débutent à leur poste. Nous recommandons d'augmenter le soutien direct de 50% pendant la période d'apprentissage (cocooning).
- Il faut également considérer que les employés à **temps plein et à temps partiel** peuvent aussi **influencer** cette donnée.
- Il ne faut pas sous-estimer l'impact du travail à distance. Ce modèle demande aux gestionnaires, une tenue beaucoup plus serrée de l'organisation des rencontres et de la planification des sorties de ligne avec les agents.
- **Le marché tend à demander une plus grande présence plancher** aux gestionnaires (disponibilité pour les agents, coaching, rétroaction, suivi du développement, etc.) ce qui, par le fait même, peut remettre en question le nombre d'agents à superviser en première ligne, ou repenser le rôle et responsabilités des gestionnaires d'équipes.

2

Salaire

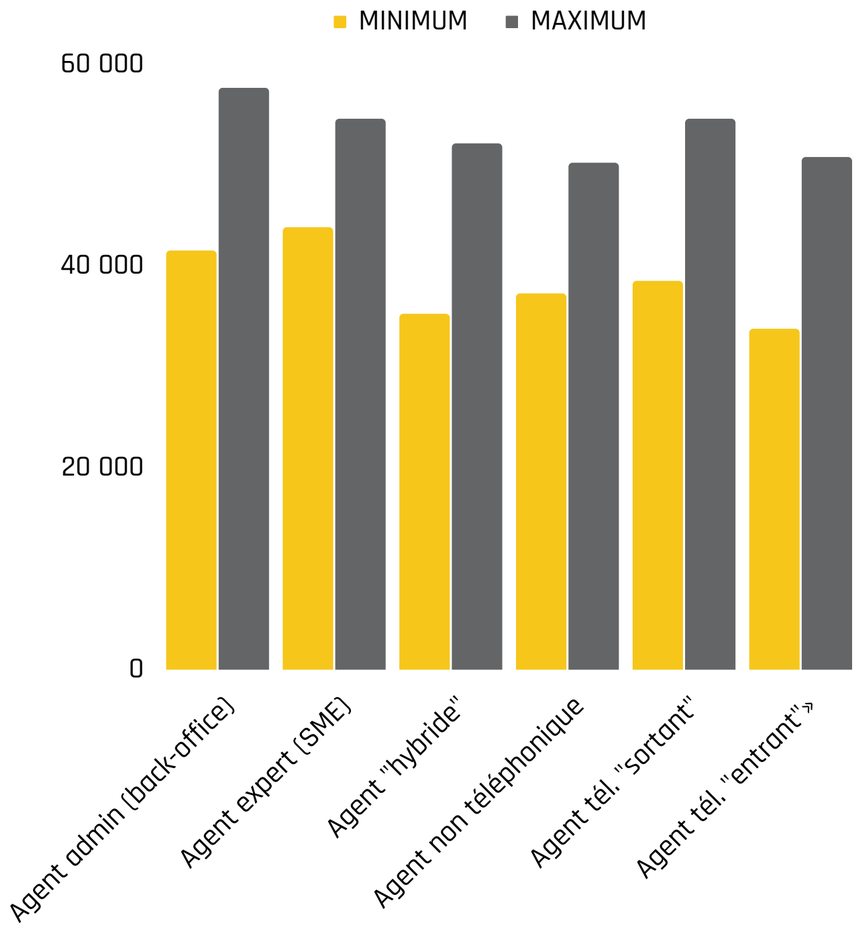
SERVICES TRIAD

2

Q6 a

Quel est le salaire de base annuel en 2023 (avant primes, bonis et commissions) inclus au budget des opérations du CCC pour les postes suivants?

AGENTS SALAIRES MOYENS



Selon notre comparaison avec l'étude de 2018, nous ne percevons pas de variations majeures avec les échelles actuelles.

- Nous pouvons présumer que les augmentations et ajustements salariaux apportés au cours des dernières années, sont attribués à l'intérieur des échelles existantes.
- Le salaire D'ENTRÉE moyen annuel le plus bas pour un agent se situe à 28k et le salaire MAXIMUM moyen le plus élevé est de 92K.

Au Québec, le salaire minimum a augmenté de 18.75% depuis 2018. Les salaires en centres de contacts ont-ils suivi cette tendance? Cette hause équivaut à une augmentation annuelle de 3,75% pour les agents, toutes catégories confondues.

2

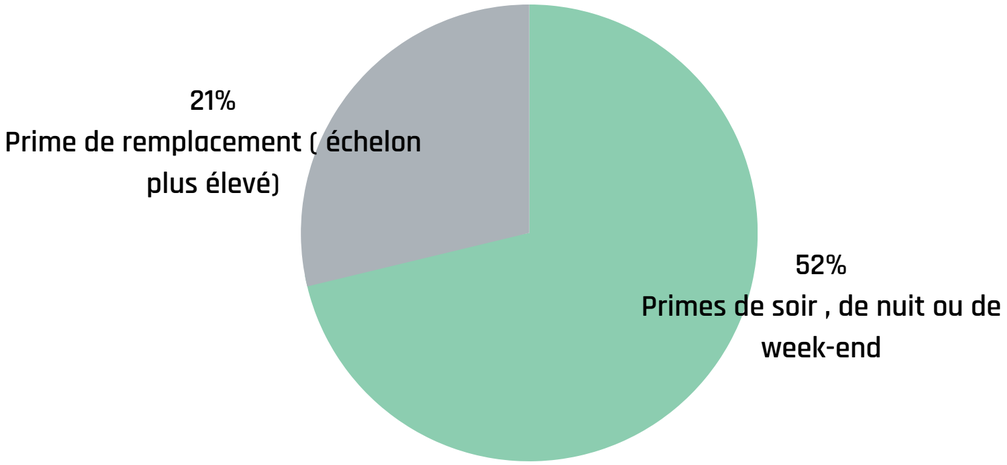
Q7

Offrez-vous les primes ou les bonis suivants aux agents? Si oui, quelle en est la valeur en $ à l'heure?

Selon les heures de couverture du service offert, chaque industrie propose ou non ces primes aux employés et cela fait partie de l'offre de rémunération fixe, mais n'est absolument pas obligatoire, ce qui peut devenir un avantage pour certains. Selon les normes du travail, les employeurs ne sont pas obligés de payer des primes de soir, de nuit ou de week-end. Ils sont cependant tenus de payer le temps supplémentaire selon la loi en vigueur.

- Les primes de soir, de nuit ou de week-end sont les plus populaires. Elles varient entre 1$ et 4$ de l'heure. Certains répondants ont formulé le montant de leur prime en pourcentage du salaire horaire et celui-ci était de 10%.
- Les primes de remplacement pour un poste à échelon plus élevé se situent entre 1$ et 3$ de l'heure.
- Un des répondants offre une prime le dimanche qui représente un montant de 25% additionnel du salaire de base.

Pourcentage des répondants offrant type de prime



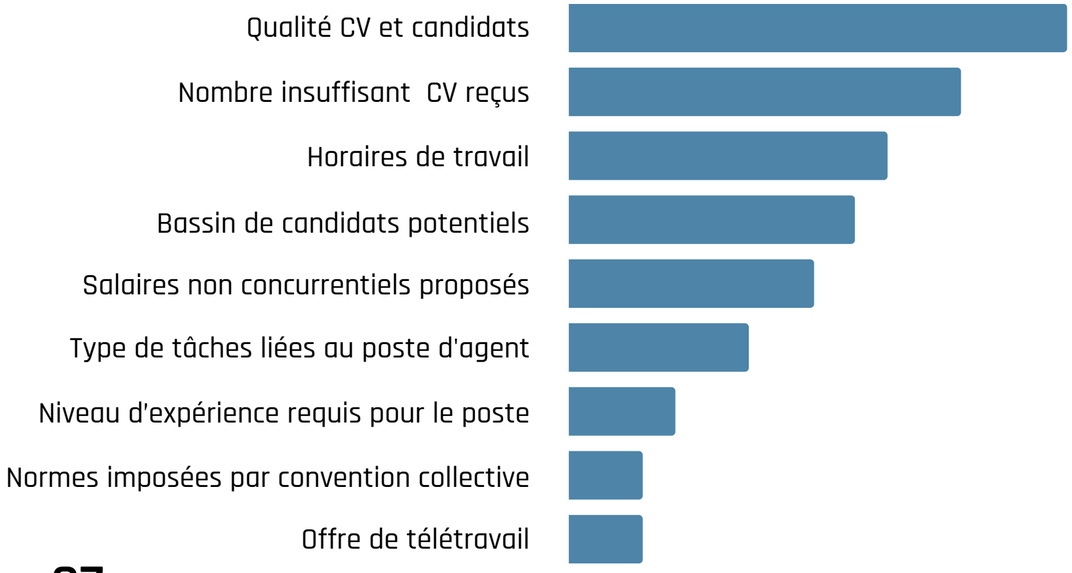
3 Recrutement

Quels sont les trois (3) plus grands défis rencontrés dans le processus de recrutement des agents dans votre service?

Q11

3

En comparant les réponses à cette question posée dans notre sondage de 2018 et celles obtenues cette année, **nous constatons que les 3 plus grand défis n'ont pas vraiment changés si ce n'est que les horaires de travail ne sont plus au 2e mais au 3e rang en 2022.**



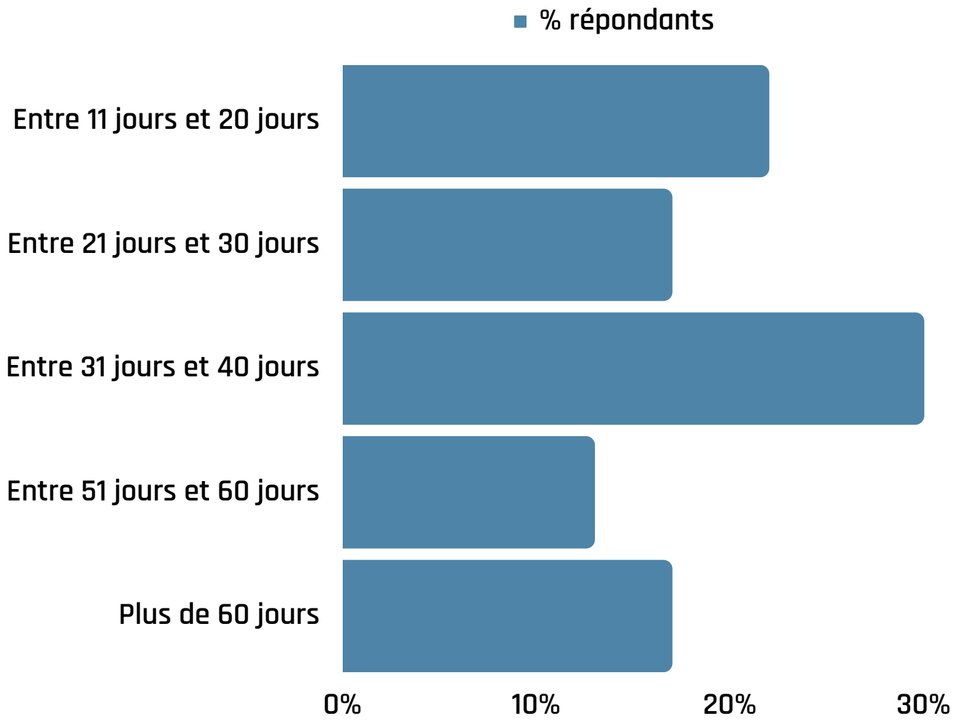
- Cependant en 2018, la 4e place était détenue par le niveau d'expérience requis pour le poste. Suivant nos discussions avec les répondants, les entreprises investissent plus dans la formation des nouveaux employés et visent plus à trouver des candidats qui ont le potentiel et l'attitude voulus plutôt que l'expérience pertinente.

- Comme la pénurie de main d'œuvre n'est pas encore à son point culminant et qu'elle durera encore plusieurs années, il faudrait considérer revoir les profils d'agents recherchés, en parallèle avec une révision du curriculum de formation. Néanmoins, il ne faut surtout pas oublier de revisiter l'évolution des outils d'aide à la tâche pour l'agent.

Dans votre CCC, quelle est la durée moyenne du cycle de recrutement pour embaucher un nouvel agent depuis l'affichage jusqu'au premier jour de formation?

Q12

3



70 % des répondants ont un cycle de recrutement d'une durée moyenne qui varie entre 11 et 40 jours. En 2018 plus de 58% des répondants dépassaient un cycle de 40 jours pour ce même processus. Nous observons donc une amélioration à ce niveau.

Ce délai gagnerait à être réduit, car les candidats potentiels ont souvent plusieurs offres d'emploi concurrentes. Si les délais de réponses sont trop longs, ils acceptent une autre offre et souvent, sans même avertir les autres entreprises de leur désistement. Le marché de l'emploi étant très instable, il faut être de plus en plus agile pour éliminer les étapes non essentielles dans le processus de recrutement et de mettre l'accent plus rapidement sur l'évaluation de la qualité du candidat et la capacité de l'attirer et de le confirmer dans son poste. On peut penser à :

- réduire les déplacements non nécessaires
- remplacer les visites sur place par des visites virtuelles
- revisiter la séquence et le contenu des tests et interviews

Si le nombre de ressources à embaucher était connu en début d'année et qu'il était possible d'effectuer le processus d'embauche en mode continu, cela pourrait réduire la pression sur les délais pour les RH, et faciliterait l'obtention de CV durant les périodes moins achalandées ou les candidats sont moins sollicités (ex. les étudiants un mois ou 2 avant qu'ils soient normalement sollicités). Cela aura vraisemblablement un impact budgétaire puisque les candidats travailleraient plus tôt que prévu, mais l'attrition étant diminuée, le retour sur investissement est assuré.

4 RÉTENTION ET FIDÉLISATION

SERVICES TRIAD

4

Q17b

Veuillez rédiger votre formule du calcul du taux de roulement de vos agents.

Pour les 11 participants qui mesurent le taux de roulement annuel, la formule la plus utilisée est :

- Le nombre d'agents en poste au 1er jour de l'année, plus le nombre d'embauches faites pendant 12 mois = « x ».
- « x » divisé par le nombre total d'agents en place le dernier jour de l'année = % de roulement annuel.
- EX: 100 agents sur place au 1er janvier, plus 20 embauches faites dans l'année = 120 agents. 98 agents sur place au 31 décembre. 120 divisé par 98 = 1,22 donc 22% de taux de roulement.

Il est plus exact de considérer les embauches de l'année dans le calcul, car cela démontre vraiment le nombre total de personnes nécessaires pour remplacer toutes les pertes subies.

Lorsque le taux de roulement est mesuré adéquatement, plusieurs entreprises le divise entre l'attrition volontaire et involontaire et mesurent aussi le roulement interne et externe. Ces données viennent donner plus de profondeur au modèle de prévision à long terme et permettent d'ajuster les cibles d'embauche plus adéquatement.

Les grands centres de contacts ont tendance à mesurer le taux mensuellement car ils doivent faire des embauches en mode continue et cette mesure les aide à mieux planifier le nombre d'agents à recruter.

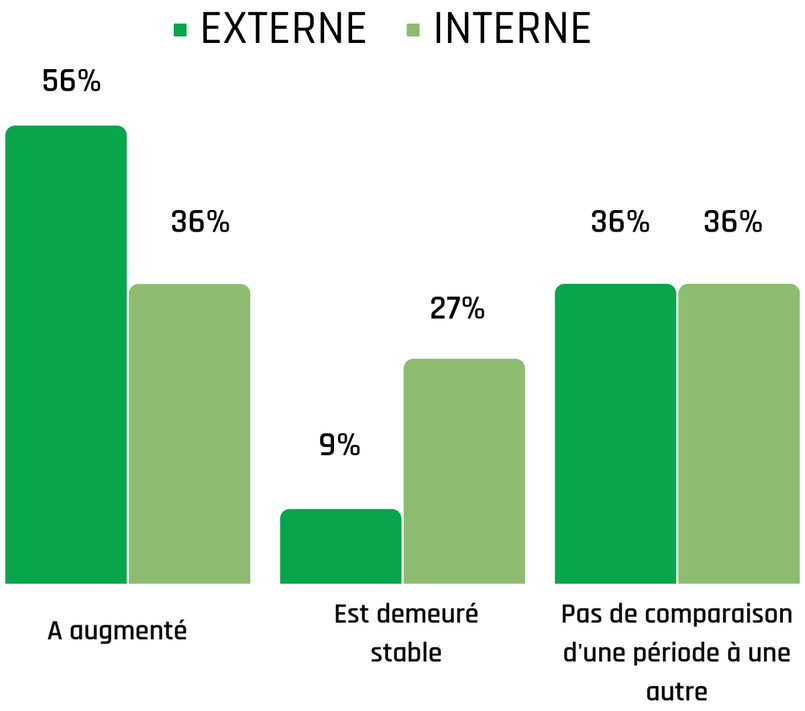
4

Q17c

Votre taux de roulement externe a-t-il varié par rapport à la période de référence précédente (2021 vs 2022)?

Des 11 compagnies qui mesurent le taux de roulement, les taux internes et externes ont augmenté et quelques-uns ont connu une certaine stabilité. On observe toutefois une quelconque incapacité à comparer les données d'une période à une autre.

En 2018 le taux de roulement était stable pour 26% des répondants et seulement 21% avaient connu une hausse. Cette situation n'était pas surprenante considérant la situation du marché!

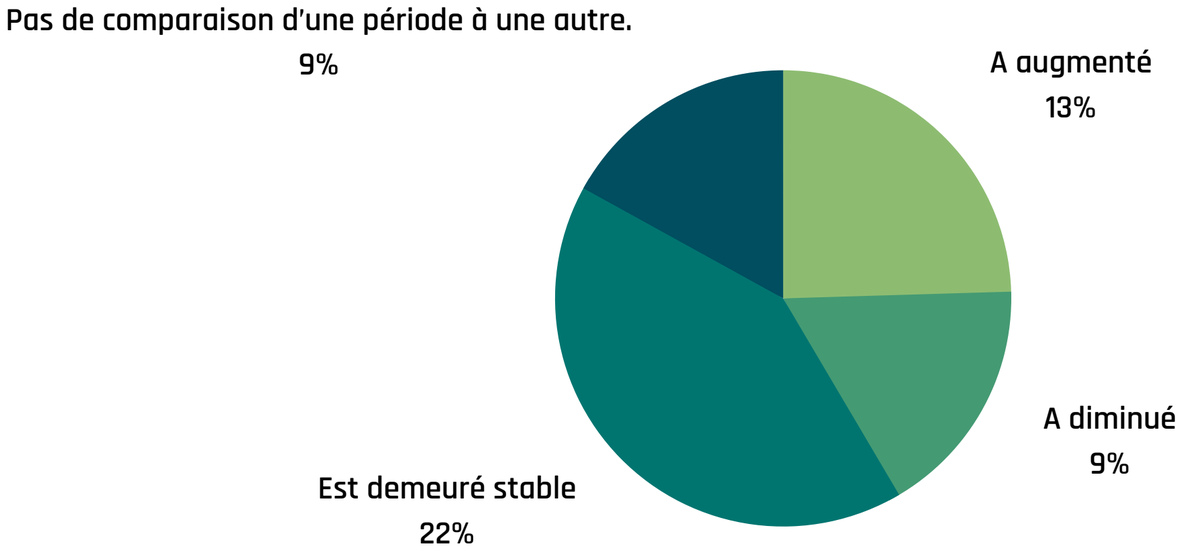


5 TAUX D'ABSENTÉISME

Quel a été votre taux d'absentéisme « court terme » pour l'année 2022? Votre taux d'absentéisme court terme a-t-il varié entre 2021 et 2022?

Q24/25

5



Seulement 35% des participants ont partagé leur taux d'absentéisme court terme.

Toutes industries confondues, la moyenne d'absentéisme court terme est de 6,45%. Comme le taux de réponse à cette question est bas, il faut faire attention à l'interprétation de cette réponse.

Lors de notre sondage de 2018, ce pourcentage s'établissait à 5%

Quelles sont les principales initiatives qui ont été implantées pour réduire votre taux d'absentéisme?

ACTION!

Q28

5

Initiatives les plus populaires	%
Justification de l'absence en téléphonant directement à son supérieur	30%
Télétravail	57%
Sensibilisation des employés à l'absentéisme	61%
Bonne communication aux employés	30%
Reconnaissance des employés et récompenses	30%
Suivis rigoureux de l'adhérence et de l'assiduité	43%
Réaménagement du temps de travail	39%
Formation des employés sur la gestion du stress et du bien-être	30%

Les 2 principales initiatives mises en place par plus de 57% des répondants sont des améliorations au mieux-être des employés. On parle ici de politiques de télétravail et de sensibilisation à l'enjeu d'absentéisme. La plupart des entreprises ont mis en place des politiques de télétravail qui permettent aux employés de mieux gérer la conciliation vie personnelle et professionnelle. Les nouvelles réalités du marché du travail nous forcent à faire des choix quant aux politiques de télétravail, notamment pour les entreprises qui privilégient le modèle hybride. Il faudra statuer sur le nombre de jours en télétravail ou à distance, car les enjeux d'espaces bureaux seront imminents.

Suivent de près, 2 initiatives de gestion ou de contrôle, qui selon des discussions fréquentes avec les participants devaient être mise en place à cause d'un manque de rigueur présent depuis le début de la pandémie. Ce laxisme est imputable à une appréhension de la part des gestionnaires de discuter des situations d'absentéisme avec les agents, une peur de déplaire aux agents qui en résulterait en démission, et ce, dans une période ou le recrutement est plus difficile.

6

FORMATION

6

Q29

Quelle est la durée de la formation initiale de vos agents?

38% des répondants ont évalué la durée de la formation initiale enter 1 et 15 jours.

Plus de 61% des répondants forment leurs agents pendant plus de 15 jours.

Ceci représente beaucoup d'efforts, de ressources et d'argent.

- On peut donc imaginer combien coûte un taux de roulement 0-3 mois aux entreprises qui investissent autant pour former adéquatement un agent.

6

Q30

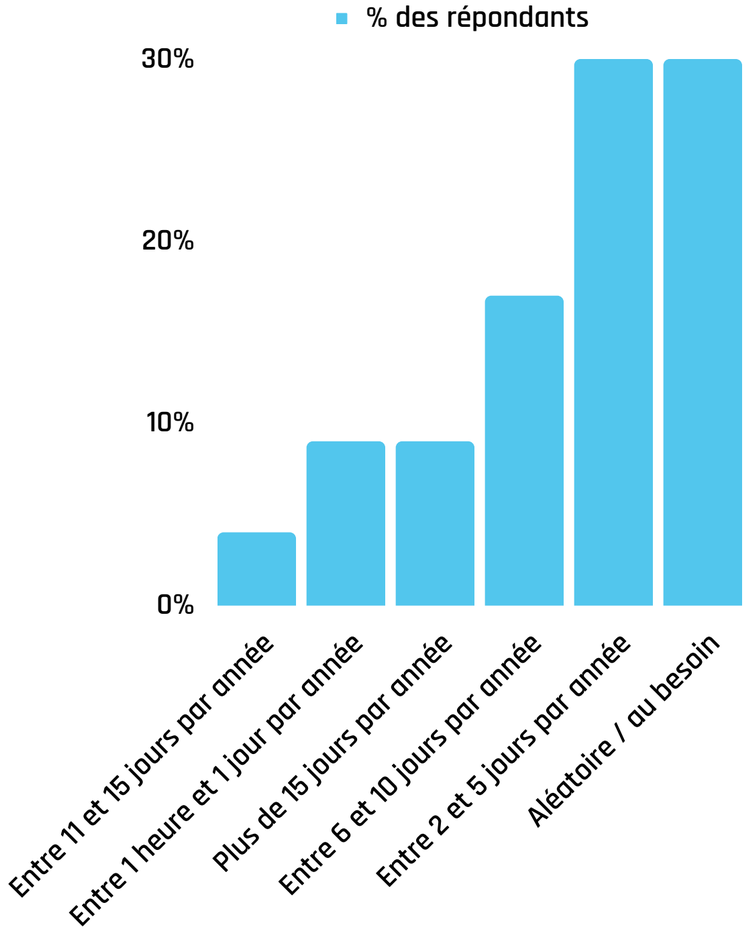
Offrez-vous de la formation CONTINUE à vos agents?

Il est très encourageant de constater que tous les répondants offrent de la formation continue à leurs agents. Le temps alloué à cette formation dépend du type d'industrie, du nombre de changements qui affectent le client ou l'agent, et des plans de développement offerts.

Depuis 2 ans, nous observons une recrudescence de formations du service clients offertes aux agents, pour leur partager ou rafraîchir des notions de base du service telles que: comment contrôler un cycle d'appel, comment désamorcer un appel difficile, comprendre les profils de clients, etc..

Cet accroissement de formations offertes est dû au fait que les clients connaissent de plus en plus les services et la compétition. Ils sont plus exigeants et leurs problématiques sont souvent plus complexes à résoudre.

Un investissement des entreprises pour aider leurs agents avec ces situations difficiles, donnera sûrement un bon retour et aidera entre autres le CSAT et le ESAT.



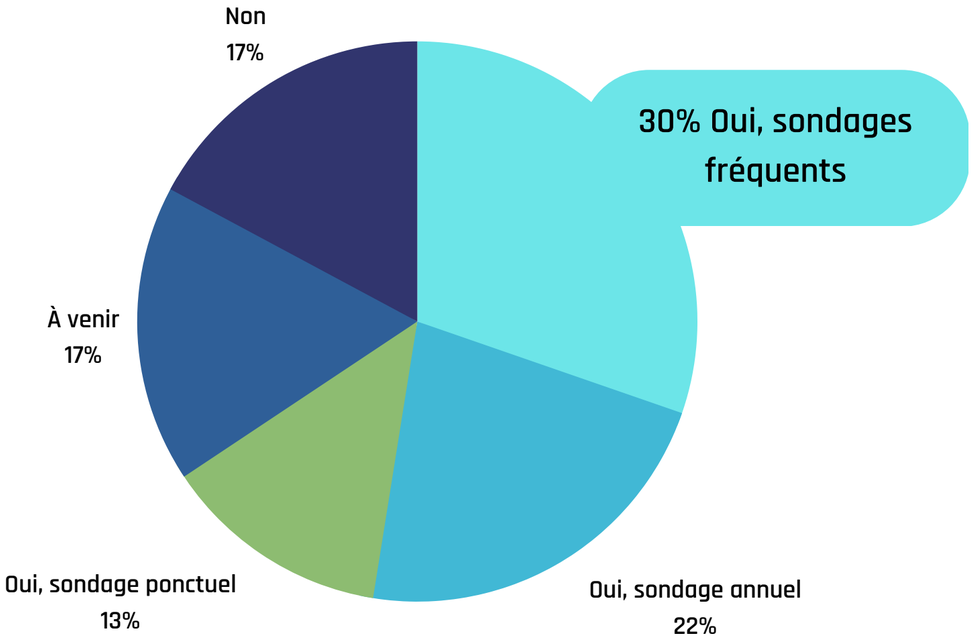
7 SATISFACTION DES EMPLOYÉS

SERVICES TRIAD

Utilisez-vous un outil de sondage de satisfaction des employés?

Q32

7



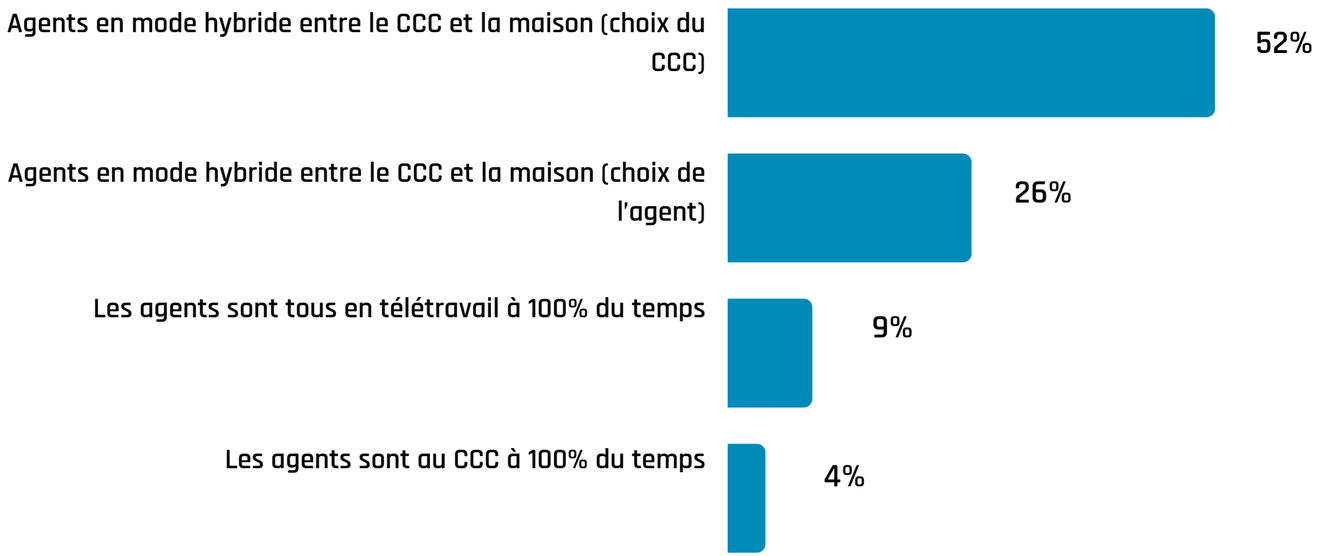
La nouvelle tendance semble soutenir des sondages plus fréquents et moins élaborés que ceux annuels. Ils permettent une réaction plus rapide en cas de détection de problèmes mais aussi fournissent des données très près de la réalité des employés, autant pour avoir le pouls actuel que pour mesurer les impacts des actions prises à court terme.

Ces sondages sont souvent en mode de mesure du bonheur des gens. On leur demande avec un simple système de vote de style nombre d'étoiles, s'ils veulent évaluer un sujet précis ou démontrer leur humeur et expliquer la raison de leur réponse.

Quelle est votre politique de télétravail?

Q33

7



Ces données confirment les approches discutées depuis le début de la pandémie. Par le biais de sondages, la plupart des entreprises ont demandé à leurs employés leurs préférences quant au télétravail. La presque totalité des agents sondés voulait rester à la maison. **Pour les cadres ou les employés de soutien, une variance entre 50% et 80% des personnes voulaient bénéficier du télétravail.**

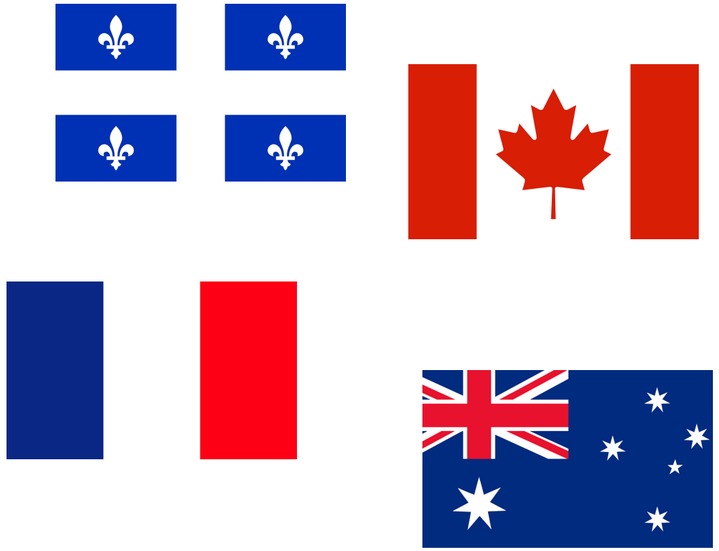
Conclusion

Selon les nombreuses discussions relatives aux salaires depuis les 3 dernières années, nous aurions pu croire que les échelles salariales des agents auraient subit un impact à la hausse, mais ce n'est pas le cas. Nous devons conclure que les ajustements nécessaires pouvaient être apportés à l'intérieur des échelles existantes. La question à se poser est maintenant de savoir si ces échelles seront les bonnes pour les années à venir considérant la pression du manque de main d'œuvre et la situation économique actuelle.

Devrons-nous donc réajuster les salaires plus agressivement et comment le justifier? Quelle sera la compétition que nous devrons affronter et réussirons-nous à retenir nos talents? Serons-nous en mesure de soutenir adéquatement l'évolution du poste d'agent ? La solution ne se résume pas à une question salariale, mais bien à une transition vers un service humain et un service numérisé, bien réfléchi et équilibré pour répondre aux besoins des clients et des employés.

Les gagnants à cette course au succès seront ceux qui adapteront leur modèle d'opérations de manière à protéger les bonnes ressources humaines et en investissant dans les bonnes technologies et particulièrement pour les 3 premiers mois de travail d'un agent. Ceux qui n'ont pas amorcé la réflexion doivent être réalistes et se mettre en mouvement rapidement. Nous sommes déjà en retard et les ressources compétentes sont rares!

SURVEILLEZ NOTRE PROCHAINE ÉTUDE À L'ÉCHELLE INTERNATIONALE



GESTION DES PLAINTES ET RÉCLAMATIONS

ÉQUIPE DE RÉDACTION

Josée Bourdages

Sylvie Bourdages

Anne-Marie Cadieux

Kamal Burale

Participation spéciale de Jean-François Girard-Berberi

info@servicestriad.com

servicestriad.com