



**Pour une relation  
durable et responsable**

## Sommaire

<b>Préambule</b>	<b>p.3</b>
<b>I - Prévision d'activité et minimum de facturation</b>	<b>p.4</b>
<b>II - Les engagements de service</b>	<b>p.5</b>
<b>III - Du bon usage des bonus, malus et pénalités</b>	<b>p.6</b>
<b>IV - Le revenu minimum</b>	<b>p.7</b>
<b>V - L'indexation annuelle des prix</b>	<b>p.8</b>
<b>VI - Les délais de paiement</b>	<b>p.9</b>
<b>VII - Le pilotage responsable de la fin de contrat</b>	<b>p.10</b>

## Préambule

Le métier de la relation client s'est professionnalisé et les Donneurs d'Ordre ont étendu la palette des missions qu'ils confient à leurs Prestataires. Du télémarketing des années 90 **le métier s'est considérablement enrichi** pour couvrir des fonctions de support technique, de recouvrement, de fidélisation, de traitements enrichis, du digital tant en BtoB qu'en BtoC.

La complexité grandissante des missions externalisées combinée à leur caractère de plus en plus stratégique **a eu pour conséquence d'augmenter le besoin de former et fidéliser les effectifs impliqués**. Il est admis qu'il faut aujourd'hui attendre au moins six mois pour qu'un agent puisse atteindre le niveau de performance optimal. C'est pour cette raison que les Prestataires ont - au fil des années - privilégié la création d'emplois en CDI dans des bassins d'emplois stables et dans les territoires.

Dans le même temps les différentes parties prenantes ont travaillé pour structurer le métier. Le SP2C a regroupé les plus grands acteurs de son marché et anime une convention collective, l'AFRC encadre un réseau d'échanges professionnels unique et l'INRC poursuit l'animation du Label de Responsabilité en conservant son ambition paritaire tandis que la norme NF345 s'est imposée au fil des années.

Le constat s'est imposé à tous que la relation client était au coeur de la stratégie des entreprises et que **les conditions de son exécution et de son externalisation méritaient d'être encadrées**.

Alors même que les référentiels sur les bonnes pratiques se multipliaient et que le caractère stratégique de la sous-traitance se renforçait par la nature même des missions qui lui étaient confiées les Prestataires ont vu paradoxalement leur modèle économique se précariser au fil des années. Cette dégradation s'explique principalement par le fait que le risque de perte de marché et donc d'ajustement pénalisant des effectifs (coûts & réputation) - devenus majoritairement CDI - à contraint les Prestataires à céder à toutes les exigences et a favorisé le développement de pratiques contraires à l'équilibre structurel du secteur et aujourd'hui à l'intérêt des parties prenantes.

C'est dans ce contexte que le SP2C a remis à jour sa charte de 2007, un référentiel commenté des bonnes pratiques que ses membres s'efforceront de promouvoir auprès des parties prenantes.

## I - Prévision d'activité et minimum de facturation

Il appartient au Donneur d'Ordre , en fonction du niveau de qualité qu'il souhaite délivrer à ses clients mais aussi de son actualité marketing, sectorielle, concurrentielle, de communiquer à ses Prestataires sa meilleure prévision de flux sur laquelle ce dernier devra s'engager. Une prévision fiable et éclairée est primordiale car elle conditionne les ressources que les Prestataires engageront, et est par conséquent la meilleure garantie d'un service de qualité vis-à-vis du consommateur final.

Une pratique s'est développée qui consiste à déresponsabiliser le Donneur d'Ordre de la qualité de sa prévision ce qui impacte l'équilibre fondamental de la relation qui fonde l'équilibre besoin / ressources.

La variable d'ajustement ne peut être ni l'équilibre économique ni les conditions de travail des salariés qui sont impliqués dans la fourniture du service.

### Recommandations & Pratiques responsables :

Les bonnes pratiques observées sont les suivantes :

- le Donneur d'Ordre doit faire ses meilleurs efforts pour **élaborer des prévisions fiables** et - le cas échéant - organiser ses flux de manière à permettre au Prestataire de tenir ses objectifs,
- le Donneur d'Ordre communique au Prestataire les prévisions mensuelles et hebdomadaires des flux sur les trois mois à venir,
- les prévisions du mois M deviennent contractuelles au plus tard le 10 du mois M-1,
- quel que soit le volume réellement présenté en mois M, le Donneur d'Ordre s'engage à **consentir un minimum de facturation** qui ne peut être inférieur à 85% des prévisions contractuelles fournies,
- les prévisions mensuelles doivent - sauf accord des parties - évoluer dans un tunnel de +/- 15% d'un mois sur l'autre.

## II - Les engagements de service

Les contrats sont naturellement organisés autour d'indicateurs de qualité de service et d'obligations qui encadrent les prestations et servent à l'évaluation de la prestation et, les cas échéant, à l'établissement des bonus et des malus voire à la mise en oeuvre des clauses résolutoires.

Une pratique d'achat s'est développée qui consiste à maintenir les obligations de résultats quand les flux confiés sont atypiques (pics intra-période) ou dépassent - même significativement - les prévisions sur lesquelles sont programmées les ressources qui sont en charge de les traiter.

Il en résulte mécaniquement i) un impact sur les conditions de travail de ceux qui ont la charge de les traiter ii) une dégradation des conditions économiques pour le Prestataire qui - s'il veut couvrir ce risque - doit majorer de manière significative, à ses propres risques, les prévisions du Donneur d'Ordre.

### **Recommandations & Pratiques responsables :**

L'élasticité qui peut être nécessaire pour répondre à des flux exceptionnels ne **doit s'opérer que dans un cadre de 'best-effort'** et à la **condition associée que les indicateurs de malus qu'il pourrait induire soient gelés** sur la période considérée et pour une durée qui ne peut pas être inférieure à 2 jours.

Il reviendra donc au client au moment de la survenance de ces pics de déterminer s'il souhaite que le Prestataire sorte du cadre contractuel nominal pour privilégier la prise du flux au détriment d'autres indicateurs qualités.

### III - Du bon usage des bonus, malus et pénalités

Le caractère stratégique des activités confiées aux Prestataires par les Donneurs d'Ordre a motivé ces derniers à mettre en place **des systèmes de motivation positifs ou négatifs afin de stimuler la performance**. Ces mécanismes évoluent naturellement au fil de la vie du contrat pour épouser l'évolution des activités, des objectifs et des enjeux du donneur d'ordre. En pratique les Prestataires - pour motiver les acteurs de cette performance - viseront à calquer leur propre système de motivation sur celui du contrat.

Une pratique a été observée qui consiste à réclamer des pénalités disproportionnées,, à ajouter unilatéralement des critères qui impactent le modèle économique, ou à piloter le prix de la prestation en fixant des objectifs qui ne sont pas toujours atteignables.

Il en résulte par répercussion un déséquilibre économique du contrat et une dégradation des conditions de travail.

#### **Recommandations & Pratiques responsables :**

Composante de fait de la formation du prix, la stimulation positive ou négative du Prestataire ne peut pas se faire au détriment de l'équilibre économique global du contrat. Compte tenu de la rentabilité observée du secteur il convient de veiller à :

- ne pas prévoir de malus sans bonus à minima symétriques,
- plafonner les malus et autres pénalités à 5% du CA prestation,
- donner un préavis de 3 mois pour la mise en place de nouveaux indicateurs et à rechercher l'accord préalable du Prestataire avant leur introduction,
- neutraliser les malus pendant les périodes de montée en charge (initiales ou partielles),
- l'imputation des malus ne pourra se faire unilatéralement par le donneur d'ordre. L'application contractuelle se fera après analyse commune et conjointe intégrant les effets contextuels

Dans le cas de prestations multi-sourcées (plusieurs Prestataires sur des activités comparables) le Donneur d'Ordre pourra s'assurer de l'équité de son système d'incentive en vérifiant sur une période raisonnable et représentative (trimestre / semestre) que la somme des malus appliqués ne dépasse pas la somme de bonus attribués.

## IV - Le revenu minimum

L'excellence attendue et recherchée en matière de relation client s'appuie sur des ressources, humaines, qui s'investissent dans la valorisation des marques, produits et services des donneurs d'ordre.

**Même quand ils sont externalisés les dispositifs doivent répondre aux standards de RSE** connus et ceci au bénéfice des clients finaux, des collaborateurs impliqués chez le Prestataire et des salariés du Donneur d'Ordre qui ne peuvent pas être exposés à un dumping.

**Ces pratiques responsables ont été référencées, cartographiées** et font l'objet d'un Label de Responsabilité Sociale porté par l'INRC et soutenu par le SP2C depuis sa création en 2004. Ce Label a prouvé sa pertinence et sa légitimité au point d'être exigé par certains donneurs d'ordre.

Elles impactent la qualité de la prestation,, les relations sociales chez les Prestataires, **mais également le coût de fabrication de la prestation.**

### **Recommandations & Pratiques responsables :**

Le respect des engagements du Label de Responsabilité Sociale et des exigences RSE en vigueur ne peut être garanti **si la rémunération de la prestation ne le permet pas.**

De même il conviendra de rappeler dans les contrats le montant indicatif de CA par périodes considérées ayant servi de référence à la constitution du prix.

## V - L'indexation annuelle des prix

Les Donneurs d'Ordre s'engagent avec leurs sous-traitants dans des contrats pluriannuels. Compte tenu de l'importance de la masse salariale (70 à 75%) dans la structure de coût et donc de la marge attendue, **il est essentiel de noter qu'une partie importante de cette masse salariale est sensible aux évolutions du SMIC.**

Il serait hasardeux pour les parties de spéculer sur les évolutions qui sont souvent imprévisibles, et inéquitable de laisser à la charge du Prestataire le risque de supporter des évolutions qui s'imposent à lui. Il faudra aussi exclure les mécanismes d'indexation qui peuvent conduire à faire baisser les prix des prestations.

### **Recommandations & Pratiques responsables :**

Les contrats doivent intégrer une clause d'indexation portant sur 100% du prix et basée sur un indice qui sera **principalement (au moins 75%) fondé sur l'évolution du SMIC** et qui pourra reprendre la formule suivante :

$$P = 0,25 P0 (S/S0) + 0,75 P0 (SM/SM0)$$

Avec :

P = prix hors taxes après révision

P0 = prix hors taxes en vigueur avant la révision

S = dernier indice SYNTEC connu à la date de révision

S0 = indice SYNTEC utilisé ou en vigueur lors de la détermination de P0.

SM = valeur du SMIC horaire à la date de révision

SM0 = valeur du SMIC horaire lors de la détermination de P0



## VI - Les délais de paiement

Comme nous l'avons indiqué la masse salariale du personnel représente la plus importante composante du coût de la prestation qui est réalisée. Les salaires sont payés en fin de mois et dans la majorité des cas les prestations font l'objet d'une **facturation mensuelle pour des prestations qui ont donc été livrées.**

Nous observons une tendance à l'allongement des délais de paiement. Cet allongement résulte i) d'un retard de facturation issue de la complexité de ces dernières (établissement et discussions autour des bonus-malus) ii) des systèmes d'information chez le Donneur d'Ordre iii) de pratiques commerciales critiquables.

Il en résulte une précarisation des Prestataires et un surcoût lié au nécessaire financement de ce décalage de trésorerie.

### **Recommandations & Pratiques responsables :**

La structure de coût des Prestataires justifie plus que tout autre le respect par les Donneurs d'Ordre de la loi LME - renforcée par la loi Hamon (mars 2014) - qui fixe par défaut le délai de règlement à **45 jours à compter du dernier jour du mois d'exécution de la prestation de service.**

Une bonne pratique consistera aussi à ne pas différer l'établissement de la facture du mois *M* - en reportant au mois *M+1* les bonus-malus le cas échéant - et de procéder à son règlement avant le 15 du mois *M+1*.

## VII - Le pilotage responsable de la fin de contrat

La fin d'un contrat peut engendrer un impact économique et social important chez le Prestataire qui doit pouvoir trouver des flux de substitutions ou ajuster ses effectifs en activant les dispositifs nécessaires.

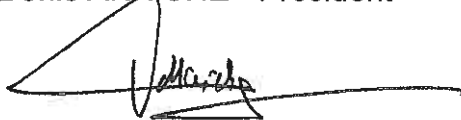
### Recommandations & Pratiques responsables :

Il est donc recommandé dans pareilles situations et pour les dispositifs importants (plus de 30 ETP ou plus de 50% d'un site ou d'un dispositif) de veiller au respect des prescriptions suivantes :

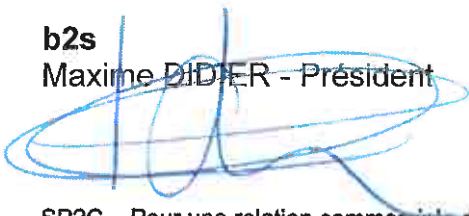
- de respecter un délai de prévenance de 6 mois,
- d'organiser la décroissance sur une période de 6 mois à l'issue de la période de prévenance,
- de faire en sorte que la phase de réversibilité pendant laquelle la décroissance de l'activité est organisée, soit faite en dehors de la période contractuelle ayant servi à la fixation du prix sauf si le CA effectivement réalisé pendant l'exécution du contrat s'avère être supérieur au montant indicatif du CA cumulé mentionné dans le contrat.
- d'ajuster l'application des malus et des pénalités à cette situation exceptionnelle,
- de privilégier la reprise de nouvelles activités en ajustant le cas échéant les plans de décroissance.

A Paris le 18 mars 2015

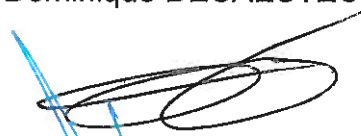
**Armatis -Lc**  
Denis AKRICHE - Président



**b2s**  
Maxime DIDIER - Président



**Arvato**  
Dominique DECAESTECKER - DG



**CCA International**  
Patrick DUBREIL - Président



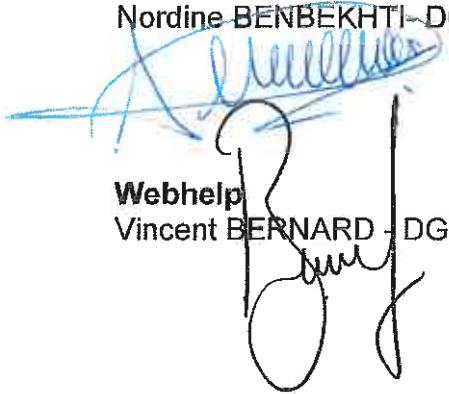


**Coriolis**  
Olivier HERAULT - DG



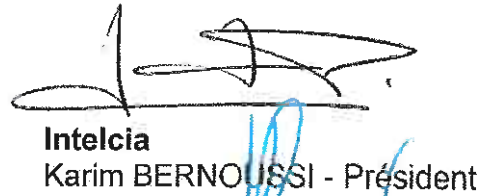
**Groupe Acticall**  
Laurent UBERTI – Président

**Sitel**  
Nordine BENBEKHTI - DG

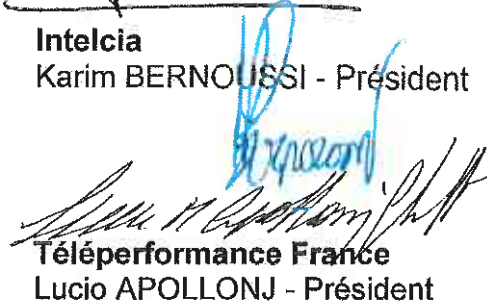


**Webhelp**  
Vincent BERNARD - DG

**Euro Crm**  
Pia HEITZ – Présidente



**Intelcia**  
Karim BERNOUSSI - Président



**Téléperformance France**  
Lucio APOLLONJ - Président