



Instantanéité, omnicanalité, conseiller augmenté

Les centres de contact
à l'heure du digital

SP2C
Syndicat des Professionnels des Centres de Contacts

EY
Building a better
working world



Table des matières

4 **Préambule**

5 **Édito**

8 **1. Rayonnement et tendances de marché : un marché en croissance**

- Recours croissant à l'externalisation, ouverture à de nouveaux secteurs : les outsourceurs ont poursuivi leur croissance en 2016
- Externalisation et diversification sectorielle : deux relais de croissance à fort potentiel
- La croissance perdure en France soutenue par le canal téléphonique

19 **2. Emploi et compétence : un secteur vecteur d'insertion professionnelle et de progression par la formation**

- Les centres de contact sont des vecteurs réels d'insertion professionnelle
- Les centres de contact s'attachent à apporter stabilité et progression à leurs effectifs tout en faisant face à un taux de turnover relativement élevé

25 **3. Modèle productif : la croissance des effectifs tirée par le développement d'une demande à l'offshore et soutenue par une politique managériale qui se modernise**

- Un modèle productif s'illustrant par une croissance de + 5,5 % des effectifs entre 2015 et 2016, entièrement réalisée à l'offshore
- Mais la France concentre encore près de 60 % des sites de production
- Un modèle favorisant l'autonomie des équipes, gage d'une expérience client personnalisée

29 **4. Cadre de fonctionnement : un cadre contractuel précaire malgré des efforts collectifs et des exigences de qualité croissantes**

- Les centres de contact évoluent dans un cadre contractuel précaire
- Les prévisions d'activité : un enjeu de stabilité économique et commerciale particulièrement prégnant pour les centres de contact
- Les clauses de reprise du personnel ne sont pas encore rentrées dans l'usage
- Pourtant, les outsourceurs et les donneurs d'ordres commencent à fournir un effort collectif dans la construction des contrats commerciaux
- Les exigences en matière de qualité régissent le cadre de fonctionnement des centres de contact

35 **Éléments de méthodologie**



Préambule

Vincent Dietsch, Associé France EY



Depuis 2006, le Syndicat professionnel des centres de contact (SP2C) conduit chaque année une étude sectorielle de référence sur l'externalisation de la relation client. Nous sommes heureux qu'EY y soit pour la première fois associé. Les résultats présentés dans les pages qui suivent ont été établis grâce à une enquête diligentée auprès des outsourceurs membres du SP2C. Ils permettent de regrouper de façon claire et cohérente les informations clés du secteur mais aussi d'analyser son organisation, son fonctionnement et d'identifier les moteurs de son évolution.

Les mutations de la relation client et la complexification de l'environnement économique des centres de contact invitent à une analyse fine des enjeux du secteur. Rayonnement et tendances de marché, emploi et compétences, modèle opérationnel et productif, cadre de fonctionnement et relations contractuelles avec les donneurs d'ordres sont autant de figures d'étude incontournables, que cette nouvelle édition se propose d'analyser.

De façon remarquable, les dynamiques de marché sont encourageantes : le marché français de l'externalisation de la relation client a crû de plus de 4% et atteint une taille de 2,36 milliards d'euros en 2016. Les entreprises françaises confient de plus en plus la gestion de leur relation client à des prestataires aux savoir-faire reconnus. Aussi les perspectives sont-elles prometteuses. Pour autant, la pression concurrentielle est particulièrement forte et s'exerce avant tout sur les prix, se traduisant par le développement de la production à l'*offshore*, au Maghreb notamment. D'un point de vue social, le secteur contribue pourtant à l'intégration professionnelle, des jeunes et des seniors

notamment. Il offre une certaine stabilité, puisque plus de trois quarts des effectifs sont en CDI avec un salaire dépassant largement le SMIC.

Toutefois, plusieurs défis attendent encore les outsourceurs et donneurs d'ordres, qui devront se traduire par l'ouverture de chantiers collectifs de transformation. En matière de sécurité, d'abord, dans un contexte où la sécurité des données est en passe de devenir un avantage compétitif. En matière de réglementation contractuelle ensuite, car la précarité de l'environnement commercial exige des outsourceurs une agilité toujours plus grande. Enfin, à la lumière des résultats de l'étude, plusieurs axes d'amélioration émergent et pourraient être suivis avec bénéfice par les acteurs du secteur : une plus grande fiabilisation des prévisions d'activités, un contrôle plus précis du montant cumulé des malus, une intégration plus systématique des clauses de reprise du personnel, ou encore, une politique résolument engagée en faveur du respect de la charte de bonnes pratiques du SP2C.

Outre ces défis, la réflexion collective visant la consolidation d'un avenir partagé et serein pour les centres de contact devra également s'élargir pour intégrer notamment les évolutions destinées à impacter, directement ou non, le secteur : exigences accrues en matière d'expérience client, développement du self-care, intelligence artificielle et chatbots, modernisation et digitalisation, accélération des échanges...

Ceci, afin de donner des fondations solides aux acteurs du secteur et bâtir une croissance durable et partagée.

Édito

Olivier Gronier, Président SP2C



Dans un contexte de changement en profondeur des technologies relationnelles, du comportement et des attentes des clients et des contraintes de compétitivité des entreprises, il était urgent de disposer d'une image actualisée du marché des centres de contact qui constituent aujourd'hui un outil majeur de l'expérience client.

Cette étude réalisée par EY et basée sur des données de 2016, veut s'inscrire dans la continuité des analyses des années précédentes et vise à dégager les tendances de fond d'une activité de plus en plus internationalisée. Cette année encore, la croissance est soutenue, en particulier par l'offshore et pourrait atteindre les 5 %.

Récemment élu président du SP2C, je constate en effet avec satisfaction la place qu'occupent aujourd'hui nos adhérents au plan international ; plusieurs d'entre eux font partie des leaders mondiaux du secteur déployant leur activité en Europe, Amérique du Nord, Afrique, Asie... Le marché qui a été longtemps tiré, notamment en France, par les télécoms, puis l'énergie et continue à se développer régulièrement à la fois par l'externalisation de grandes sociétés, mais également en raison des besoins croissants des entreprises et des administrations qui souhaitent de plus en plus enrichir la relation avec leurs clients et développer le multicanal.

Les métiers évoluent avec la croissance du numérique et le développement des réseaux sociaux, même si la voix demeure le canal dominant.

C'est ainsi que le métier de conseiller client exige de plus en plus de compétences et de formation. Tremplin pour l'emploi et pour l'insertion dans le monde du travail, il demeure malheureusement faiblement considéré et est fréquemment la cible des médias.

La pression sur les prix de la part des donneurs d'ordres et la précarité contractuelle auxquels sont contraints les outsourceurs demeurent en revanche un risque pour la profession en France ; les prestataires de la relation client qui ont créé ces 20 dernières années des milliers d'emplois en France et notamment dans des territoires en reconversion, sont conduits à ouvrir de plus en plus de sites dans des pays à faible coût de main d'œuvre. Pour préserver le modèle économique d'un secteur qui contribue à l'emploi, à la formation des jeunes et à l'acquisition des compétences clés pour demain, les donneurs d'ordres et les prestataires doivent donc développer un dialogue et des échanges équilibrés.

Le SP2C entend bien contribuer à ce dialogue, faire valoir l'intérêt d'une relation donneur d'ordres/prestataire équilibrée et consolider le modèle économique d'un secteur porteur d'emplois et d'innovation.

Un marché en développement, un recours croissant aux centres de contact situés hors de France



50%

des positions du secteur desservant le marché français sont localisées **hors de France**



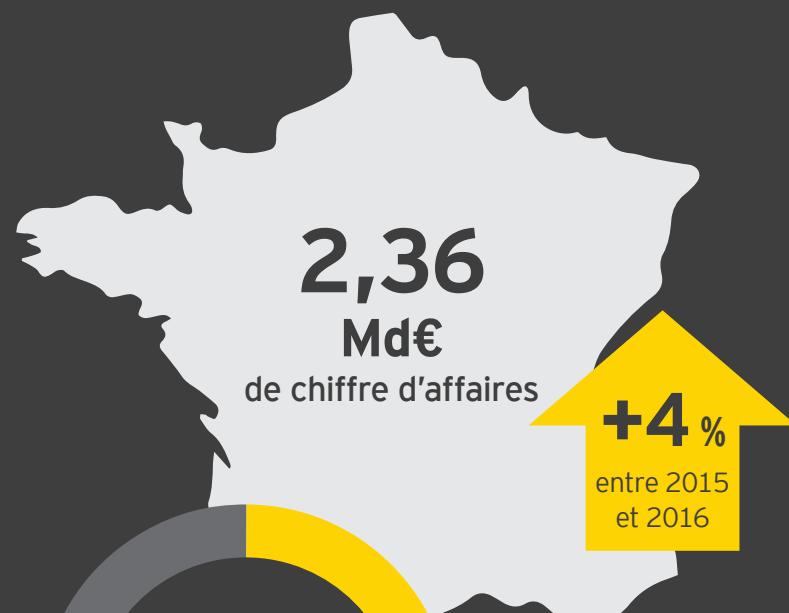
84%

Poids du **téléphone** dans l'activité



25%

de la croissance est liée à **l'externalisation** d'activités auparavant réalisées en interne par les marques

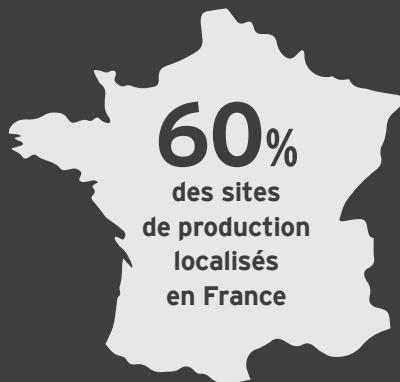


66 %
de chiffre d'affaires en France



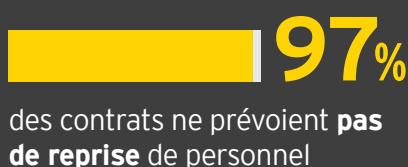
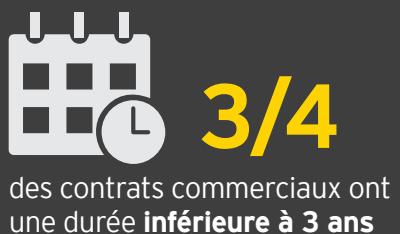
80% du chiffre d'affaires réalisé dans le **top 5 des secteurs** : télécoms, énergie, banque/assurance, distribution, services

Un modèle productif marqué par une croissance des effectifs et une concentration des sites de production



26% de plateaux certifiés « sécurité des données financière »

Un cadre de fonctionnement qui demeure précaire, malgré des efforts collectifs d'évolution des pratiques contractuelles



Un secteur vecteur d'insertion sociale et professionnelle caractérisé par un turnover qui augmente



1 Rayonnement et tendances de marché : un marché en croissance

Ce qu'il faut retenir

Avec un chiffre d'affaires total de 2,36 milliards d'euros en 2016, le marché français de l'externalisation de la relation client a crû de 4 % entre 2015 et 2016. Cette croissance s'explique avant tout par la cession d'activités de relation client réalisées jusqu'à présent en interne. Ces cessions représentent plus d'un quart de la croissance du secteur et de la diversification sectorielle des centres de contact. Cependant, la dynamique du marché français se traduit par un recours croissant à la création d'activités à *l'offshore*.

Comptant parmi les leaders mondiaux du secteur, les membres du SP2C concentrent plus de 75 % du marché français. Ils réalisent 80 % de leur chiffre d'affaires en dehors du marché français et affichent une rentabilité supérieure aux autres acteurs du secteur.



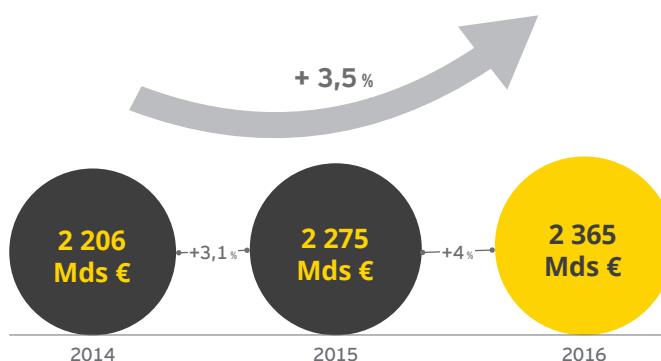
Recours croissant à l'externalisation, ouverture à de nouveaux secteur: les outsourceurs ont poursuivi leur croissance en 2016

+ 4 % de croissance en France depuis 2015

Le marché français de l'externalisation de la relation client s'élève à 2,36 Mds € en 2016, affichant une croissance de 4 % depuis 2015. Cette croissance s'explique avant tout par la cession par certains acteurs économiques d'activités de relation client réalisées jusqu'à présent en interne, représentant 20%* de la croissance du secteur. Elle est aussi le fruit de

la diversification sectorielle des centres de contact. En effet, si 80% du chiffre d'affaires des centres de contact en France est réalisée par 5 secteurs (télécom, énergie, banque/assurance, distribution et entreprises de services), ce sont les nouveaux secteurs qui tirent la croissance des donneurs d'ordres : santé, tourisme et transport notamment.

Le marché français des outsourceurs représente 2,36 Mds € en 2016 et a connu une croissance de +3,5 % par an depuis 2014



Source : Diane, Enquête EY auprès des membres du SP2C 2017, Classement des outsourceurs, Analyse EY

Regard international

Les pays d'Europe occidentale ont des taux d'externalisation similaires, seul le Royaume-Uni fait exception

Les marchés français et allemand présentent des taux d'externalisation des centres de contact analogues, autour de 20 %, tandis que le marché britannique est plus faiblement externalisé. Cette différence s'explique notamment par un recours plus faible à l'externalisation dans le secteur prédominant de ce marché : les télécoms. En effet, en 2015, seules 16 % de ces activités ont été externalisées par les entreprises de téléphonie et d'internet au Royaume-Uni, contre 60 % en France et 27 % en Allemagne (en % d'ETP).

Taux d'externalisation des activités de centres de contact sur les principaux marchés de l'Europe occidentale [En % des ETP en centres de contact]

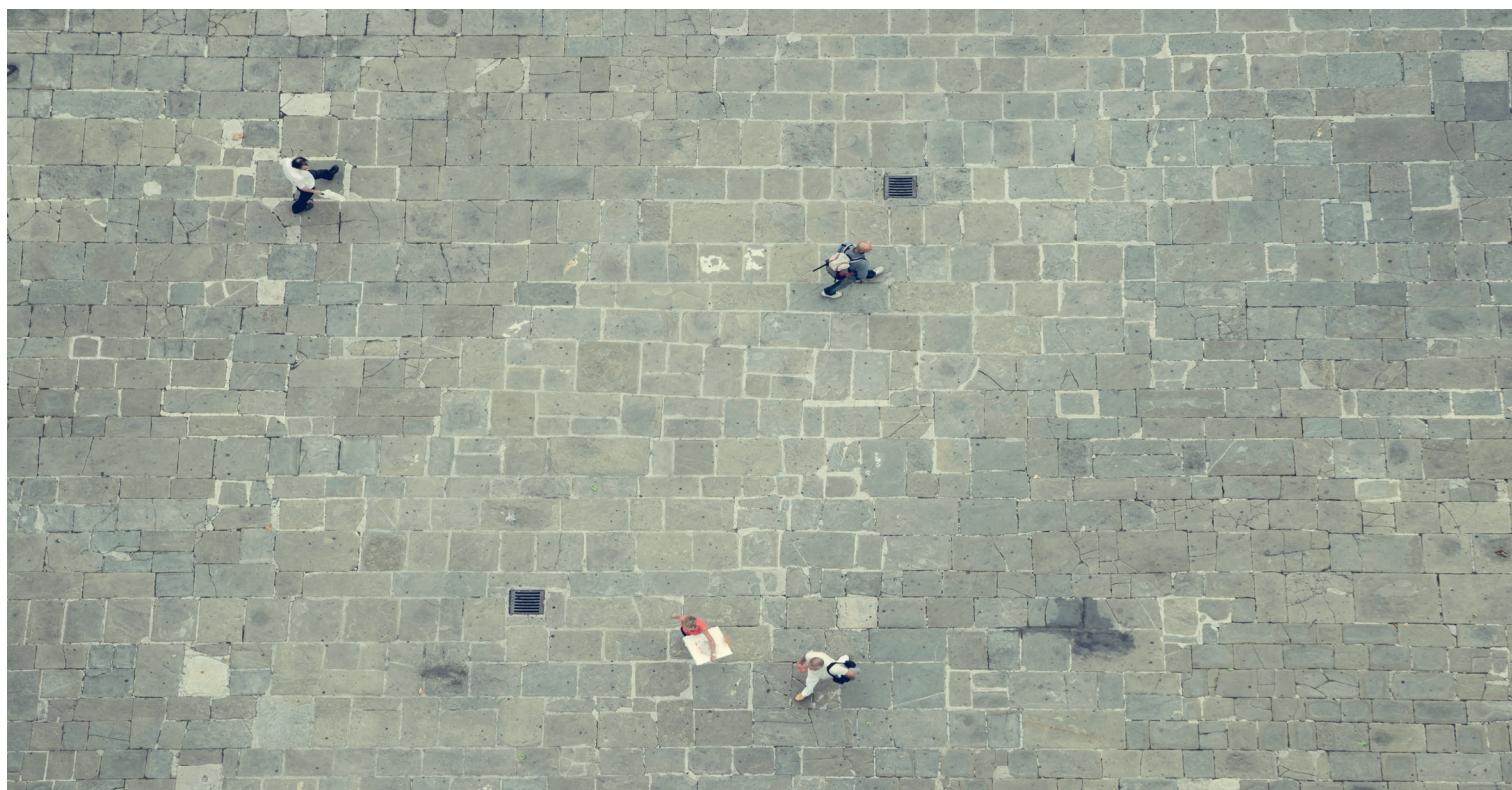


Source : ICCB 2016, Ovum, analyses EY

* Source : ICCB 2016, Ovum, analyses EY

Classement des principaux outsourceurs du marché français

	Entreprise	Date de création	Chiffre d'affaires du marché français 2016 (k€)	Croissance 2016 vs. 2015	Nombre annuel moyen de positions en France 2016	Nombre annuel moyen de positions hors de France 2016	Labellisation & Certification
1	WEBHELP	2000	302 929	11 %	2203	6 358	LRS + NF 345 + PCI DSS + ISO 9001
2	ARVATO	1996	297 615	3 %	3967	3 502	LRS + NF345 + + PCI DSS + ISO 27001 + COPC
3	ACTICALL SITEL GROUP	1998	258 578	-2 %	5031	3 388	LRS + NF 345 + NF EN 15838
4	ARMATIS LC	1989	190 896	3 %	5670	1 346	LRS + NF 345 + PCI DSS + ORIAS
5	TELEPERFORMANCE	1978	182 396	2 %	2912	4 925	LRS + NF 345 + PCI DSS + Ecovadis + Best Places to Work
6	COMDATA	1996	165 517	15 %	3212	2 231	LRS + NF 345 + PCI DSS + ORIAS
7	CCA INTERNATIONAL	1994	118 479	-4 %	2146	2 557	LRS + NF 345 + ISO 9001 + PCI-DSS + NF Avis en ligne
8	INTEL CIA GROUP	2000	109 050	70 %	1055	5148	LRS + NF 345
9	CORIOLIS SERVICE	1999	56 350	+1 %	NC	NC	RS + NF345 + PCI DSS + ORIAS
10	BLuelink	1992	50 410	4 %	530	230	LRS + NF 345 + PCI DSS
11	OUTSOURCIA	2003	15 700	24 %	200	1300	LRS + NF Service + ISO 9001
12	SATEL	1993	11 800	-6 %	300	0	Aucune
13	SERENIS	1997	7 017	41 %	300	0	Aucune
14	CONVERS	1998	5 300	-18 %	113	0	LRS + NF 345



Les adhérents du SP2C concentrent trois quarts de la valeur du marché français en 2016, celui-ci représentant une part limitée de leur chiffre d'affaires

Le marché français est moins concentré que ses voisins européens : en France, les cinq principaux acteurs concentrent à eux seuls 53 % de la valeur du marché en 2016, contre 55 % en Espagne et 78 % en Allemagne. La France présente donc les caractéristiques d'un marché plus équilibré et concurrentiel.

Comptant parmi les leaders mondiaux du secteur, **les membres du SP2C concentrent 77 % de ce marché, réalisent 80 % de leur chiffre d'affaires en dehors du marché français et affichent une rentabilité supérieure aux autres acteurs du secteur** (ratio EBITDA/CA moyen de 10 % pour les outsourceurs du SP2C contre 7,8 % pour les autres*).

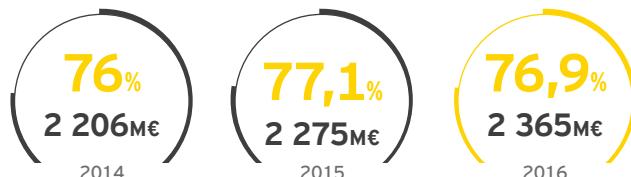
Le marché français représente une part limitée du chiffre d'affaires des acteurs du SP2C présents à l'international. En effet, si le chiffre d'affaires mondial des adhérents du SP2C a augmenté de + 6,7 % entre 2015 et 2016, le chiffre d'affaires réalisé sur le marché français n'a progressé que de + 3,8 %. De ce fait, la part de la France dans le chiffre d'affaires total des adhérents du SP2C baisse légèrement entre 2015 et 2016, passant de 21 à 20 % du chiffre d'affaires total du SP2C.

* Source : ICCB 2016, Ovum, analyses EY

Le marché français représente néanmoins un pays au sein duquel le processus de production est rentable pour les adhérents du SP2C : l'EBITDA consolidé des acteurs progresse de + 11 % depuis 2015, c'est-à-dire plus rapidement que le chiffre d'affaires du secteur. Cette croissance démontre une certaine volonté des acteurs de se reconcentrer sur des objectifs d'efficacité et non plus de croissance à tout prix. Une volonté qui se traduit par le développement d'activités à l'offshore, permettant de bénéficier d'une structure de coût plus intéressante, à fort potentiel de croissance.

Nos recherches indiquent un ratio moyen EBITDA/CA à 8,3 % sur l'ensemble du secteur des outsourceurs français de la relation client (SP2C et hors SP2C). On peut donc déduire qu'il existe une prime à la taille sur le marché des outsourceurs de la relation client : les acteurs plus importants sont également ceux donc les processus de production sont les plus rentables*.

Part du SP2C dans le marché français des centres de contact [Chiffre d'affaires en millions €]



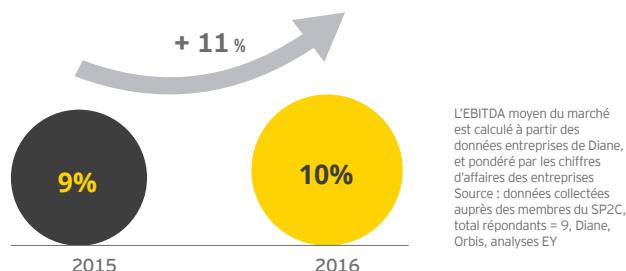
Source : analyse EY

Part de la France dans le chiffre d'affaires des adhérents du SP2C [%]



Source : données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 10

EBITDA consolidé du SP2C en % du chiffre d'affaires France du SP2C



Externalisation et diversification sectorielle: deux relais de croissance à fort potentiel

La tendance à l'externalisation de la relation client en France se prolonge en 2016

Les groupes du SBF 250 continuent d'externaliser leur relation client en 2016, participant ainsi à la croissance du marché français des outsourceurs. Le dynamisme de ce marché s'explique par le développement d'activités à l'offshore : au plan géographique, le chiffre d'affaires augmente partout sauf dans les centres de contact situés en France, qui réalisent encore néanmoins les 2/3 du chiffre d'affaires et concentrent la moitié des positions du marché.

Au cours du premier semestre 2016, la Fnac a cédé à un prestataire de la relation client ses activités de service après-vente et Engie a externalisé la filiale de centres de contact

internes N-Allo France. Ces deux nouvelles externalisations représentent 20%* de la croissance du marché en 2016. À la fin de l'année, Yves Rocher a également confié à un prestataire son centre de relation client interne allemand, après avoir externalisé ses centres de contact en France, en Belgique et en Hollande. Les prestataires de centre de contact s'inscrivent, pour les entreprises clientes, dans une logique de transformation opérationnelle et numérique, notamment en digitalisant les actes à faible valeur ajoutée.

* Interviews, site entreprise



Témoignage : Éric Dadian Président AFRC (Association française de la relation client)



La relation client comme enjeu de fidélisation clé : un potentiel de marché conséquent pour les outsourceurs dans les prochaines années

L'évolution des technologies, la transformation des usages et des comportements des consommateurs ont fortement modifié les organisations et les fonctions des dirigeants des services clients. Depuis l'arrivée des distributeurs automatiques d'appels, du couplage téléphonie informatique, d'internet, de l'internet mobile, de l'usage des smartphones et des objets connectés, tout a changé. Aujourd'hui la relation client est enfin devenue la fonction noble de l'entreprise : elle endosse désormais non seulement la responsabilité de gérer tous les nouveaux canaux de communication disponibles, chat, réseaux sociaux, messenger de Facebook, communautés, mais aussi de répondre aux impératifs d'immédiateté qu'ils imposent. Elle est le centre de la connaissance, de la satisfaction et de la fidélisation des clients, car le client est devenu une ressource pour la marque.

À l'AFRC, nous sommes bien placés pour observer les mutations de la relation client, avec la généralisation des bots (chatbot, callbot, messengerbot...) qui transmettent en toute fluidité les demandes à des conseillers experts, la multiplication des communautés de clients/utilisateurs qu'il faut animer et modérer ou l'analyse de la réputation et des avis de consommateurs sur les réseaux sociaux. La notion de FCR (First Contact Resolution) n'est plus du tout pertinente, car ce qui compte aujourd'hui, c'est de garder le lien avec le client, de le faire participer, co-construire des produits, des services et l'engager dans la marque. La relation client est devenue une véritable tour de contrôle des comportements des consommateurs et un fil continu de dialogue avec les clients.

Dans ce contexte, les réglementations du droit du travail (ouverture du dimanche, seuils sociaux, flexibilité du travail, statut de l'autoentrepreneur, contrats de travail), n'ont pas su évoluer à la même vitesse. Et de nouveaux cadres réglementaires apparaissent sur le démarchage téléphonique (risque d'Opt In toujours présent) et sur la protection des données personnelles avec les directives européennes.

L'enjeu principal pour les outsourceurs est de faire prendre conscience à leurs donneurs d'ordres que les fonctions « relation client » et « expérience

client » sont devenues stratégiques pour fidéliser leurs clients. Pour cela, il faut plus que jamais les convaincre de créer une direction « expérience client » qui doit être sous la responsabilité directe de la direction générale, d'être présents sur tous les canaux utilisés par les clients, de mesurer par des feedbacks les parcours clients et de simplifier les processus au maximum. L'outsourceur devient à la fois un intégrateur/producteur de solutions technologiques et un prestataire de service capable de mettre à disposition des experts de la relation client sur tous les canaux, pour apporter empathie, bienveillance, et faire passer de l'émotion.

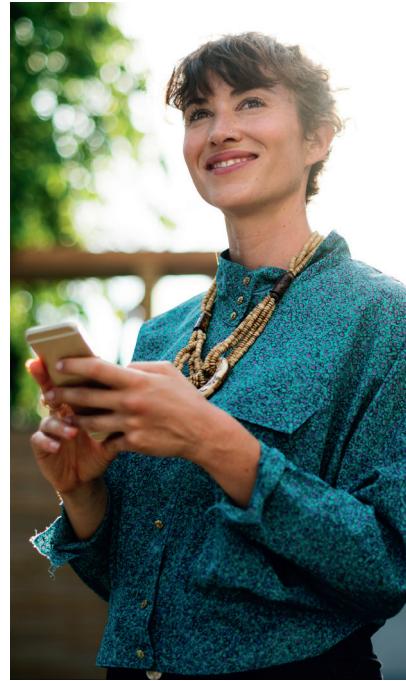
Par ailleurs, avec le numérique, les clients sont « augmenté », car ils ont accès à davantage d'informations sur les produits et peuvent partager des avis avec leurs communautés. Parallèlement, les collaborateurs disposent d'outils plus puissants et dotés de plus d'expertise. Aussi de nouveaux métiers apparaissent-ils, comme des community managers, data analysts ou data scientists. Les outsourceurs ont un rôle clé à jouer pour accompagner leurs partenaires devenant des experts de ces nouveaux métiers.

Après l'internet, l'internet mobile et les objets connectés, l'intelligence artificielle (IA) va fondamentalement transformer la relation client. Grâce à la puissance de calcul des machines et à l'analyse de données en très grande quantité, l'IA permet en effet de développer un marketing prédictif et de gérer le paradoxe d'une « personnalisation de masse de la relation ». L'IA appliquée à la relation client va permettre de comprendre les comportements, les intérêts, les envies, les intentions d'achat en analysant les pratiques, les habitudes et les goûts des consommateurs, mais aussi leurs conversations sur les réseaux sociaux. L'analyse sémantique, le langage naturel et la reconnaissance vocale sont autant d'opportunités d'apporter plus de valeur aux entreprises clientes, comme par exemple de les aider à déterminer quel produit proposer à leurs clients, et à quel moment. Il peut aussi s'agir de faire parvenir une information utile au client ou au conseiller pour l'aider dans l'acte de vente, en utilisant des moteurs de recommandation, des chatbots ou callbots.

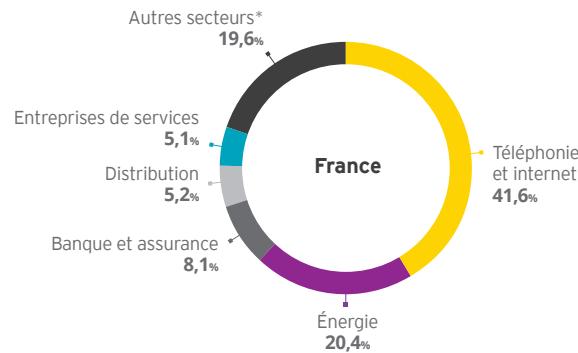
En France, les prestataires de la relation client interviennent dans des secteurs de plus en plus diversifiés

Le marché français de la relation client est historiquement concentré en matière de secteurs d'activités et porté par les télécoms. En 2016, le top 5 des secteurs concentre encore 80 % du chiffre d'affaires des outsourceurs. Mais au sein de ces 5 principaux secteurs, seules l'énergie et la distribution marquent une évolution positive entre 2015 et 2016, avec notamment une croissance de 38 % de la distribution. Les télécoms sont en recul de 3 %.

Le top 3 des secteurs est identique au sein des pays d'Europe occidentale. Cependant, le poids important du secteur de l'énergie est spécifique à la France, tandis que dans les pays anglo-saxons le secteur financier de la banque/assurance domine derrière les télécoms. Bien que le secteur des télécoms s'érode en France, la composition sectorielle reste plus concentrée dans le top 3 des secteurs en France que chez ses voisins européens. Ainsi en Allemagne, le top 3 des secteurs ne concentre que 51 % de son activité, contre 70 % en France.

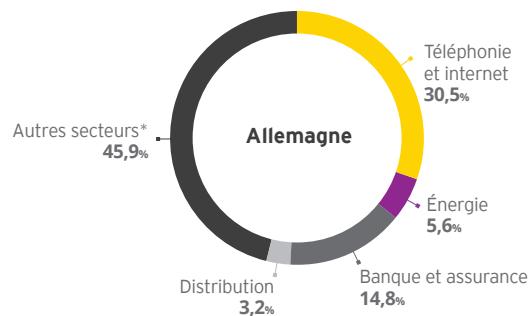


Composition du marché français en valeur par secteur en 2016 [% de la valeur du marché]

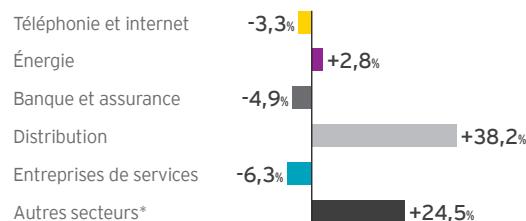


Source : données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 10

Composition du marché allemand en valeur par secteur en 2015 [% de la valeur du marché]



Évolution du marché français entre 2015 et 2016

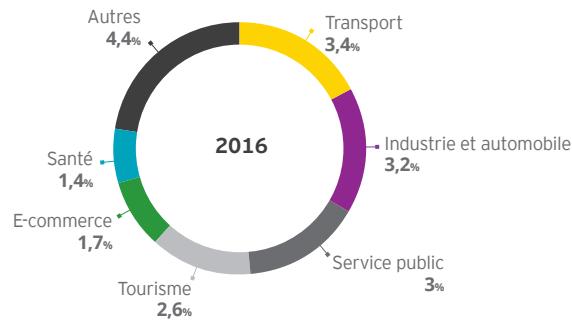


* Autres secteurs : cf. analyse en page suivante

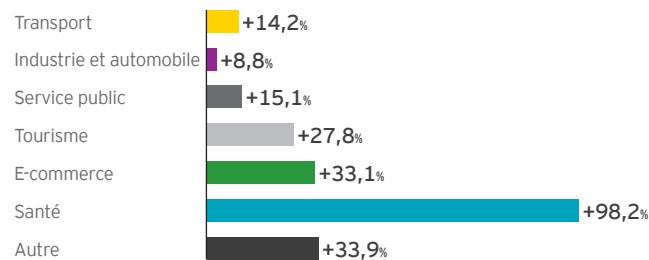


Les autres secteurs représentent 20% de l'activité des centres de contact en France et une croissance de +25% entre 2015 et 2016. **La diversification sectorielle est un des principaux leviers de croissance des centres de contact, et certains secteurs affichent un réel dynamisme** : la santé connaît un fort développement sur la période 2015-2016 et double son chiffre d'affaires. Le rachat par Webhelp en juin dernier de Direct Medica, leader français de la relation multicanal entre acteurs de santé, devrait confirmer cette tendance en 2017. L'e-commerce et le tourisme présentent une croissance autour de + 30%. Ce sont donc ces secteurs qui tirent la croissance du marché français. Ainsi, la diversification permet non seulement de compenser le ralentissement des secteurs historiques à court terme, mais offre également un potentiel de croissance à plus long terme.

Autres secteurs : composition du chiffre d'affaires par secteur en 2016



Évolution 2015-2016 du chiffre d'affaires par secteur



Source : données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants =10

La croissance perdure en France soutenue par le canal téléphonique

Malgré la pression concurrentielle et la croissance à l'offshore, la France concentre toujours la moitié des positions du marché

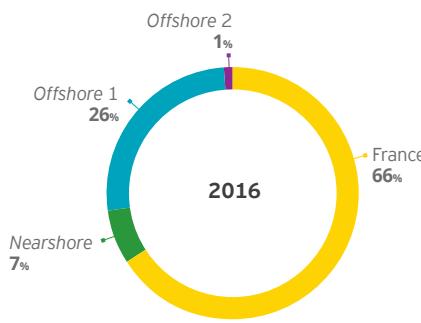
La croissance du secteur est principalement tirée par le développement de l'activité au Maghreb (offshore 1) :

+ 13 % de croissance par rapport à 2016, pour atteindre une part de 26 % du chiffre d'affaires du secteur.

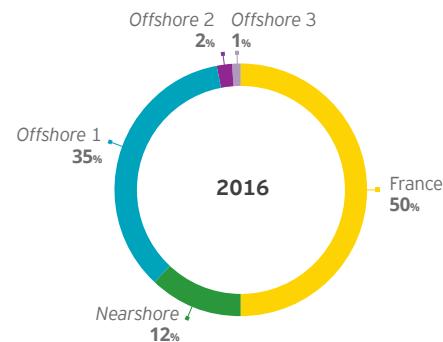
Le *nearshore* (Europe) fait preuve d'une dynamique très positive sur la période 2015-2016 (+ 30 % de croissance). Cependant, l'essentiel de l'activité se situe néanmoins toujours en France : elle correspond encore à 66 % du chiffre d'affaires total du secteur en 2016, même si elle régresse de - 2 % en valeur par rapport à 2015.

Bien que le recours à l'offshore continue de s'accroître, il convient de souligner que la France concentre à elle seule la moitié des positions du marché. Si le nombre de positions servant le marché français progresse de + 3 % entre 2015 et 2016, l'offshore 2 (Afrique subsaharienne) et l'offshore 3 (océan Indien) sont les régions les plus dynamiques, bien que leur part demeure limitée dans le nombre total de positions. Les positions en Europe (*nearshore*) sont également en hausse (+ 5,9 %), ce qui accompagne la croissance de chiffre d'affaires (+ 29 %) sur la période 2015-2016. Le Maghreb (offshore 1) voit également son nombre de positions croître entre 2015 et 2016, confirmant son statut de zone incontournable de la relation client.

Composition du marché par localisation de l'activité
[En % du chiffre d'affaires du secteur]



Répartition des positions par localisation
[En % du nombre total de positions pour le marché français]



Évolution 2015-2016

France	-1,6%
Nearshore	+29,1%
Offshore 1	+12,5%
Offshore 2	+44,7%
Offshore 3	+4,9%
Total	+3,8%

Source : données collectées auprès des membres du SP2C.
Total répondants = 10, Chiffre d'affaires HT constaté sur 12 mois sur le marché français (en k€)

Évolution 2015-2016

France	-1%
Nearshore	+5,9%
Offshore 1	+5,2%
Offshore 2	+35,5%
Offshore 3	+58,9%
Total	+2,9%

Source : données collectées auprès des membres du SP2C.
Total répondants = 9, il s'agit du nombre de postes de travail sur l'année, tous postes confondus par localisation servant le marché français



Le canal téléphonique domine, mais le digital gagne du terrain

Le téléphone, canal historique, reste de loin le principal moyen de communication utilisé par les outsourceurs et a généré 84 % du chiffre d'affaires du secteur en 2016.

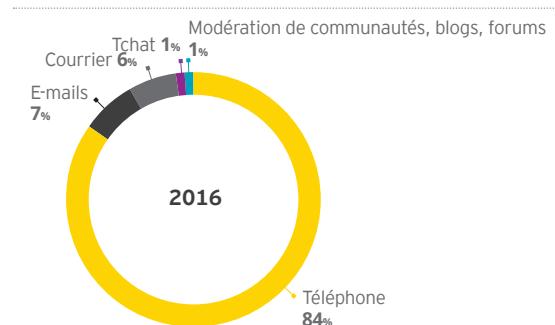
Bien que les canaux digitaux (e-mails, modération de réseaux sociaux, chat en ligne...) constituent un véritable levier de croissance pour le secteur avec une augmentation de 17%* du chiffre d'affaires par an, ils ne représentent que 9% du chiffre d'affaires du secteur. Ils devraient cependant gagner du terrain sur le courrier et le téléphone dans les années à venir.

Ainsi, l'e-mail, qui représente 7% du chiffre d'affaires, passe historiquement devant le courrier, à 6%, traduisant la dynamique actuelle de dématérialisation. En outre, bien qu'elle ne représente que 1% du chiffre d'affaires des outsourceurs, la modération de réseaux sociaux et de forums constitue l'un des canaux les plus dynamiques du marché de l'externalisation, en phase avec le marché global de l'expérience client (cf. encart ci-dessous).

* TCAM 2014-2016.
Source : Étude sectorielle SP2C 2014, EY analysis

Répartition du chiffre d'affaires par canal

[% du marché en valeur]



Source : données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 7

Regard

Les réseaux sociaux au service de l'expérience client

Bien qu'elle ne représente que 1% du chiffre d'affaires des outsourceurs, la modération des réseaux sociaux et des forums constitue l'un des canaux les plus dynamiques du marché de l'externalisation, en phase avec le marché global de la relation client. En effet, le chiffre d'affaires généré par ce canal augmente de + 41% p.a.* sur le marché des outsourceurs, contre + 52% p.a.** sur le marché global. La dynamique de ce canal repose sur une explosion du volume de contacts sur les réseaux sociaux, notamment sur Facebook et Twitter, dont le nombre de

tweets liés au service client ont augmenté de 250% entre 2014 et 2016***. L'utilisation croissante de ce canal s'explique notamment par l'attrait des consommateurs pour l'utilisation de ces réseaux. Les requêtes formulées sur ces sites obligent les marques à répondre instantanément aux demandes avec un niveau de qualité élevé. La croissance de ce canal sur le marché des outsourceurs démontre la capacité des acteurs du marché à fournir une offre multicanale complète. Pourtant, les marques ne semblent pas encore prêtes à externaliser ces volumes importants de contacts à traiter.

* TCAM 2013-2016. Source : Etude sectorielle SP2C 2013, EY analysis

** TCAM 2014-2019F. Source : MarketsandMarkets

*** Source : Conversocial



Expérience client et construction de marque : de nouvelles exigences pour les clients, de nouveaux enjeux pour les marques, de nouvelles cartes en main pour les outsourceurs

Alors qu'hier, les marques naissaient et se construisaient autour d'un bouquet d'offres de produits ou de services, c'est davantage l'expérience, inédite, particulière destinée à leurs clients qui les façonne aujourd'hui.

La différenciation ne porte plus uniquement sur le produit, mais se forge sur l'ensemble des interactions du client avec la marque. Aussi différencier l'expérience client est-il devenu en quelques années leur principal défi.

Les marques doivent désormais faire face à un référentiel concurrentiel de très haut niveau porté par les acteurs de l'Internet qui développent des expériences clients de plus en plus étudiées et pointues (livraison éclair destinée aux clients Amazon premium ou arrivée d'une voiture garantie par Uber à la minute près). La gestion de l'expérience client est désormais au centre des préoccupations des marques. Cette évolution impacte directement les outsourceurs, qui se voient poussés à adapter leur offre de services : la relation client externalisée doit en effet s'accompagner d'une compréhension profonde et large de la marque, et gommer toute rupture dans les contacts entre le client final et la marque.

Il faut assurer la visibilité de l'expérience client de bout en bout, la transmission de tous les éléments d'information nécessaires, une intégration plus forte au niveau des CRM, le partage des codes de la marque. Tout ceci implique une coordination fine entre l'outsourceur et son client, coordination qui n'est pas encore entièrement acquise pour tous.

Et pourtant, le simple enjeu de différenciation est déjà presque dépassé. Plus qu'une réaction adaptée, les marques doivent maintenant construire leur capacité d'anticipation. Il s'agit d'identifier en amont les besoins du client, ses attentes, dans l'objectif de créer une nouvelle forme de satisfaction. De réactive, l'expérience client doit devenir proactive : avoir un coup d'avance devient le point de mire des stratégies client. En fonction des éléments d'information fournis par le client (âge, catégorie), la marque peut proposer des parcours clients différenciés, mais surtout aller en amont de l'expression du besoin : commandes et livraisons à proximité du domicile réalisées en amont des achats identifiés comme probables, appel attentif suite à un achat pour accompagner le client

peu à l'aise dans la configuration et l'installation de son matériel. De façon remarquable, cette évolution concerne l'ensemble des services, du secteur bancaire qui développe un accompagnement amont des difficultés ou des investissements jusqu'au secteur médical, grâce à des bases clients permettant aux patients d'enregistrer les résultats obtenus suite à la prise d'un médicament et visant à la détection précoce des effets secondaires éventuels.

Ce changement de posture ne peut se faire sans les outsourceurs. Mieux encore, il constitue une nouvelle donne grâce à laquelle les atouts peuvent changer de mains. Experts des contacts clients, les outsourceurs doivent devenir force de proposition sur les contacts proactifs : par leur connaissance fine des typologies de contacts, mais surtout des interactions, des motifs, des modes d'expression de leurs clients, ils seront la pierre angulaire permettant aux marques de gérer leur politique. En prenant, par exemple, en charge la gestion intégrée d'une base de clients, les outsourceurs géreront non seulement les contacts entrants, mais également les contacts sortants. Le chemin n'est pas si simple : il passe par des investissements importants en matière de data analytics, de scripts plus agiles, et en matière de formation des conseillers permettant d'accentuer le niveau d'expertise pour la prise en charge des réponses les plus complexes. Détenteurs d'un grand nombre d'informations, point de convergence d'une somme exponentielle de données, les outsourceurs doivent capitaliser sur la valeur des interactions avec les clients.

Ce temps, où la relation client physique et la relation client à distance correspondaient à une segmentation du marché par la valeur du client, préjugeant du souhait des clients VIP de conserver à tout prix un contact physique, est bien fini. Le client est désormais maître de son positionnement dans la relation client : il choisit seul le mode de contact qu'il préfère, avec un même niveau d'exigence quel que soit le canal.

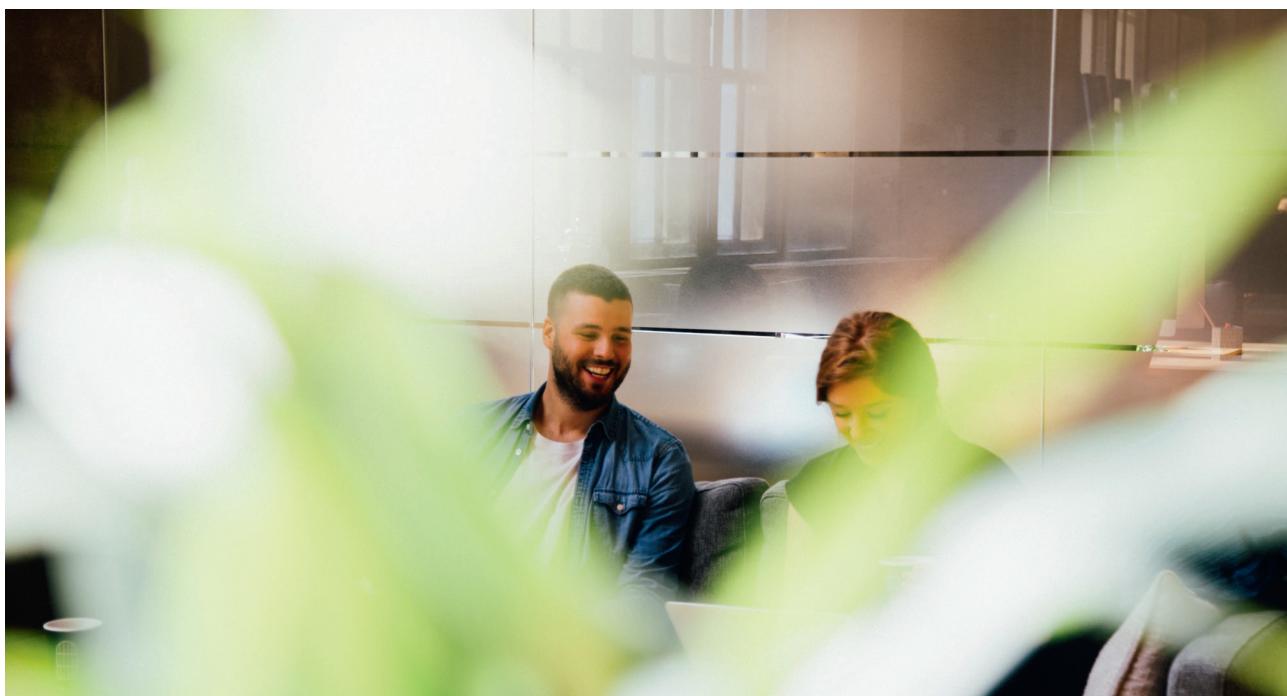
D'ici à intégrer la relation physique dans le champ d'intervention et d'expertise des outsourceurs, il n'y a qu'un pas... qui pourrait bien être bientôt franchi.

2 Emploi et compétence : un secteur vecteur d'insertion professionnelle et de progression par la formation

Ce qu'il faut retenir

En France, le secteur des centres de contact contribue à l'intégration sociale et professionnelle des jeunes et des seniors, (respectivement 21 % et 11 % des effectifs du secteur) ; mais aussi des personnes peu qualifiées. Le salaire moyen des téléconseillers travaillant sur le marché français représente 118 % du SMIC. Les prestataires de la relation client offrent une stabilité à leurs salariés (75 % de CDI), et une perspective de progression à travers un nombre d'heures de formation supérieure à la moyenne française.

Dans ce contexte favorable à l'emploi, le taux de turnover du secteur progresse tant pour les téléconseillers que les superviseurs, pour se maintenir à un niveau relativement élevé (respectivement 21 % et 12 %). Il s'inscrit dans la tendance structurelle du turnover des centres de contact dans le monde et reste très en deçà du turnover moyen des téléconseillers aux États-Unis (35-40 %).



Les centres de contact sont des vecteurs réels d'insertion professionnelle

Les acteurs du SP2C emploient en 2016 près de 66 000 personnes en équivalent temps plein, tous types de contrats et zones de production confondus.

Si ce chiffre donne une indication de l'impact socio-économique du secteur, il doit être considéré avec prudence puisqu'il ne prend pas en compte les emplois des acteurs non membres du SP2C et qu'il intègre les effectifs à l'offshore.

Pour comparaison, dans le domaine des services opérationnels aux entreprises, les rencontres professionnelles et événementielles par exemple représentent 120 000 ETP, et la propreté, premier employeur du domaine, 274 038 emplois ETP*, en 2017 et en France uniquement.

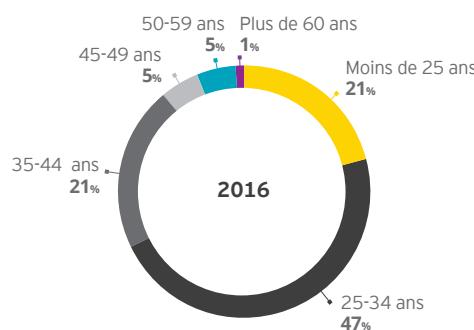
* Source : Direction générale des entreprises ~ Services aux entreprises, 2017

Le secteur contribue activement à l'emploi des jeunes et des seniors

Le secteur des centres de contact favorise l'intégration socioprofessionnelle. Les jeunes de moins de 25 ans représentent 21 % des effectifs du secteur de la relation client externalisée (téléconseillers et superviseurs). Les outsourceurs contribuent également à l'emploi des personnes plus senior : 11 % de leurs effectifs sont constitués de salariés de 45 ans et plus.

Répartition des effectifs selon l'âge

[En % de l'effectif total]



Évolution 2015-2016 des effectifs selon l'âge [%]

Moins de 25 ans	+0%
25-34 ans	-1,1%
35-44 ans	+4,5%
45-49 ans	+1,5%
50-59 ans	+3,6%
Plus de 60 ans	+4,6%

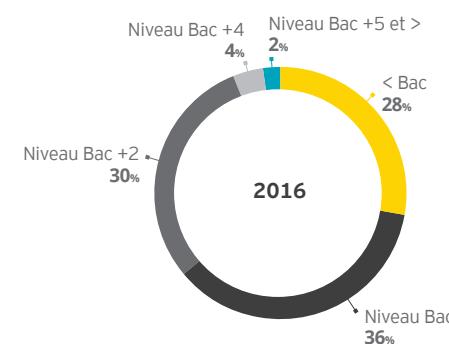
Source : données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 9, ne concerne que les superviseurs et les téléconseillers i.e. la force opérationnelle

Le secteur contribue également à l'emploi de personnes faiblement diplômées

Les centres de contact contribuent à l'emploi de personnes faiblement diplômées : en 2016, **64 % des effectifs français du secteur disposent d'un niveau d'étude inférieur ou égal au baccalauréat**. La professionnalisation du secteur se traduit néanmoins par une contraction de l'emploi des effectifs n'ayant pas le baccalauréat (-8 % entre 2015 et 2016).

Composition des effectifs par niveau de diplôme

[En % de l'effectif total]



Évolution 2015-2016 par niveau de diplôme [%]

< Bac	-7,9%
Niveau Bac	-2,8%
Niveau Bac +2	-1,5%
Niveau Bac +4	-3,7%
Niveau Bac +5 et >	-6,9%

Source : données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 10 par extrapolation, concerne uniquement les effectifs en France

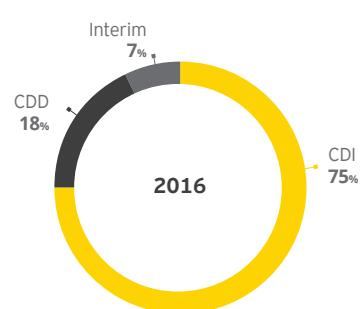
Les centres de contact s'attachent à apporter stabilité et progression à leurs effectifs tout en faisant face à un taux de turnover relativement élevé

Les centres de contact font reculer la précarité de l'emploi : en France, 3 salariés sur 4 sont en CDI

La vaste majorité des effectifs du secteur en France est salariée en CDI : 75%. C'est bien plus que le nombre de contrats commerciaux par reconduction tacite, qui ne concernent que 14% des contrats en 2016, ce qui oblige les centres de contact à prendre en charge le portage du risque social lié à une baisse soudaine d'activité.

Il convient de signaler toutefois que les contrats en CDI ont marqué un recul de - 3,7% sur la période 2016 quand les CDD ont connu une augmentation de + 1,3%. Le recours à l'intérim a connu une baisse notable de - 8,2%.

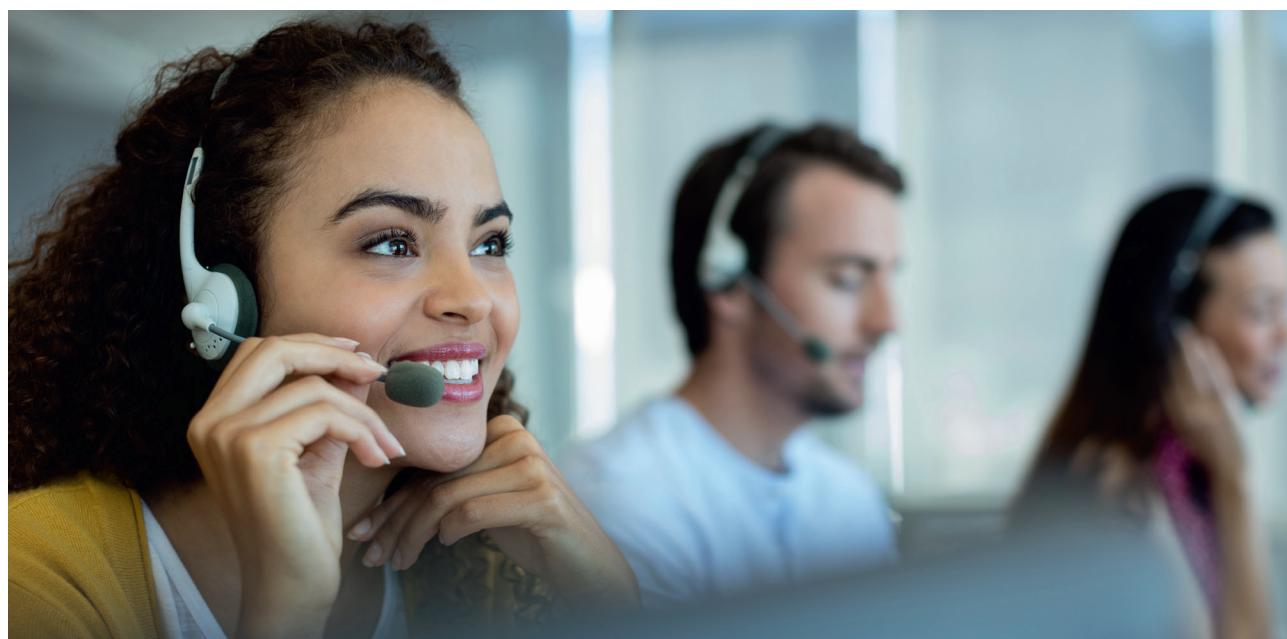
Répartition des contrats par type



Évolution des types de contrats 2015-2016



Source : données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 10, nombre moyen sur l'année de contrat CDI, CDD et Interim, concerne uniquement les sites en France





Les centres de contact français rémunèrent leurs téléconseillers en moyenne à 118 % du SMIC

Les centres de contact situés en France rémunèrent les téléconseillers à temps plein à 1 725 € bruts mensuels en moyenne, soit 118 % du SMIC.

La rémunération moyenne des effectifs a augmenté de + 5,7 % dans le secteur depuis 2015, c'est-à-dire que les salaires du secteur augmentent plus rapidement que le SMIC, en hausse de + 0,6 % sur la période. Cette progression globale est tirée par la hausse de + 6,8 % des salaires des téléconseillers et soutenue par l'augmentation de + 4,9 % des rémunérations des superviseurs.

Rémunération brute moyenne mensuelle par ETP (2016)



Évolution 2015-2016

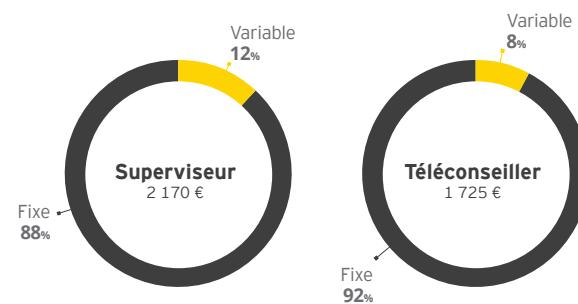


Source : données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 8, rémunération moyenne brute sur 12 mois de l'année en ETP = (salaire annuel brut de base + 13^e mois + primes) / 12, concerne uniquement les sites France, SMIC brut mensuel au 1^{er} janvier 2016

Les centres de contact situés en France privilégient la rémunération fixe à la rémunération variable, gage d'une stabilité de revenu au prix d'une faible rémunération de la performance

En moyenne les acteurs du secteur accordent une faible part variable dans les rémunérations de leurs téléconseillers et superviseurs. Si cette politique garantit une stabilité de revenu aux collaborateurs, elle ne permet pas de rémunérer la performance et d'encourager les efforts entrepris pour améliorer de la qualité de service

Parts fixe et variable dans la rémunération des effectifs opérationnels en France



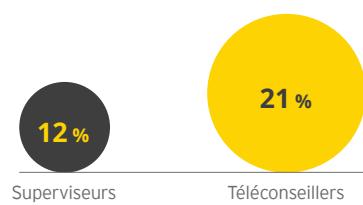
Source : données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 8, concerne uniquement les sites France, SMIC brut mensuel au 1^{er} janvier 2016



Bien que moins élevé que dans d'autres pays, le taux de turnover est relativement élevé dans les centres de contact français

Le taux de turnover moyen des téléconseillers opérant pour le marché français s'élève à 21 %, en croissance de + 2 points depuis 2015. Le taux de turnover moyen des superviseurs est plus faible: 12 % en 2016, et relativement plus stable : + 1 point entre 2015 et 2016. Ces taux de turnover sont relativement faibles par rapport au secteur. Aux États-Unis par exemple, le turnover moyen des téléconseillers est de l'ordre de 35-40 %.

Taux de turnover des effectifs opérationnels en CDI [Taux de turnover moyen en %]



Évolution 2015-2016



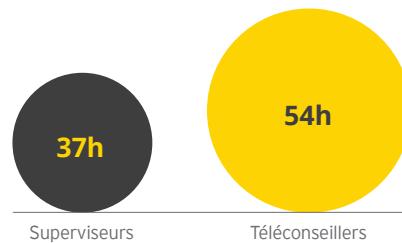
Source : données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 8, Insee 2013

Les outsourceurs investissent activement dans la professionnalisation de leurs salariés

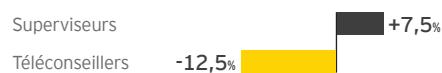
Si la formation continue des téléconseillers a connu une baisse entre 2015 et 2016 (-12,5 %), le nombre moyen d'heures de formation continue dispensée par téléconseiller reste supérieur aux références de l'Insee : **54 heures par an par salarié en 2016** contre 51 heures pour la moyenne nationale (source : Insee).

Pour les superviseurs, le nombre moyen d'heures de formation continue s'élève en moyenne à 37 heures par an en 2016, ce qui constitue une nette augmentation, mais reste en léger retard par rapport à la moyenne des salariés du privé (46 heures par salarié et par an).

Nombre moyen d'heures de formation par ETP par an



Évolution 2015-2016



Source : données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 8, Insee 2013



La formation et la compétence au service du renforcement et de la qualité de l'offre de services

AGEFOS PME est l'organisme financeur de la formation professionnelle des salariés des centres de contact, au travers de la convention collective des prestataires de services du secteur tertiaire. À ce titre, ce sont environ 3 000 centres de contact que nous accompagnons pour leurs projets emploi formation et presque 250 000 salariés. Au travers des demandes d'actions de formation et des conseils qui nous sont demandés par nos clients, nous percevons que les outsourceurs font face à deux grands enjeux. Tout d'abord, il est perceptible que depuis quelques années les centres de contact travaillent à faire évoluer leur offre de service, notamment pour améliorer la satisfaction de leurs clients. Les formations les plus demandées visent à développer des compétences dans le domaine de la communication au téléphone, notamment une meilleure capacité d'écoute et de reformulation. Également de plus en plus de formations ont pour but de développer un niveau d'expertise suffisant pour proposer de nouvelles offres de conseil. Le deuxième enjeu, qui est plus récent, touche à l'impact du numérique et à la digitalisation des métiers. De nouveaux processus métiers dans la relation client apparaissent car le secteur subit fortement l'impact de la digitalisation. Des métiers s'en trouvent bouleversés : les clients sont de plus en plus connectés, à la recherche de réponses immédiates et il semble donc impératif de multiplier les canaux. Chat, mails, SMS, réseaux sociaux, web call back, communautés, les outils évoluent beaucoup et les besoins de

formation pour les maîtriser sont en constante augmentation. À noter également que, depuis deux ans, des dirigeants salariés nous sollicitent de plus en plus pour des formations liées à la mise en place d'une stratégie multicanal. Au-delà de ces deux enjeux, un grand nombre de demandes de formation porte sur le management des superviseurs. L'encadrement et la fidélisation des collaborateurs restent en effet un enjeu très fort dans les centres de contact. Aussi ce type de demandes reste-t-elle constante et stable. Il est enfin important de souligner que le secteur intègre plusieurs centaines de jeunes de moins de 25 ans par an, au travers des contrats de professionnalisation financés par AGEFOS PME. Les personnes qui intègrent en alternance les centres de contact ont souvent un niveau de qualification moindre et/ou pas ou peu d'expérience. Grâce aux parcours mis en place avec les entreprises du secteur, ces jeunes acquièrent en majorité un diplôme de conseiller relation client qui est reconnu dans tous les autres secteurs et qui leur ouvre, le moment venu, de réelles possibilités d'évolution. Pour les salariés déjà en poste, la branche a décidé fin 2016 de mettre en place le Certificat des Compétences Services relation client (CCS) créé par le Groupement des Professions de Services (GPS). Le but est de reconnaître et valoriser l'expérience acquise par les salariés des services dans le domaine de la relation client au travers d'une certification reconnue.

3 Modèle productif : la croissance des effectifs tirée par le développement d'une demande à l'*offshore* et soutenue par une politique managériale qui se modernise

Ce qu'il faut retenir

La croissance du chiffre d'affaires se traduit par une augmentation des effectifs qui se concentre dans les sites *offshore*. Malgré un recours croissant à l'*offshorisation* des centres de contact, la France abrite encore près de 60 % des sites de production et 48 % des effectifs. Parallèlement, la politique de management des organisations évolue : le niveau d'autonomie des équipes a nettement progressé entre 2015 et 2016.

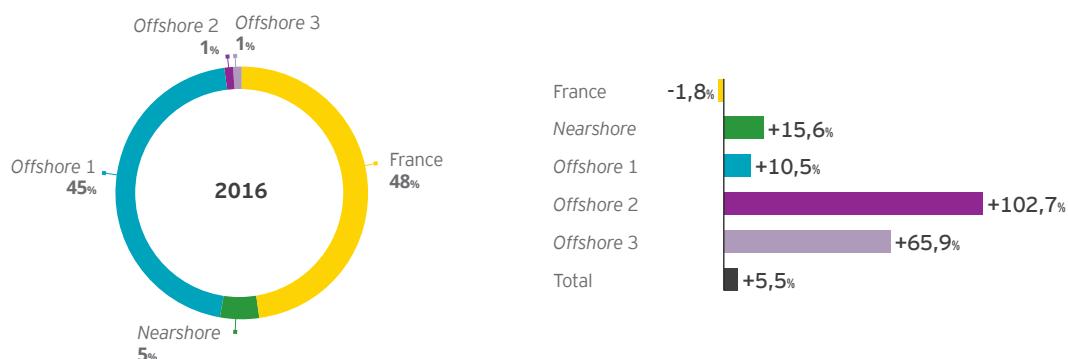


Un modèle productif s'illustrant par une croissance de +5,5% des effectifs entre 2015 et 2016, entièrement réalisée à l'offshore

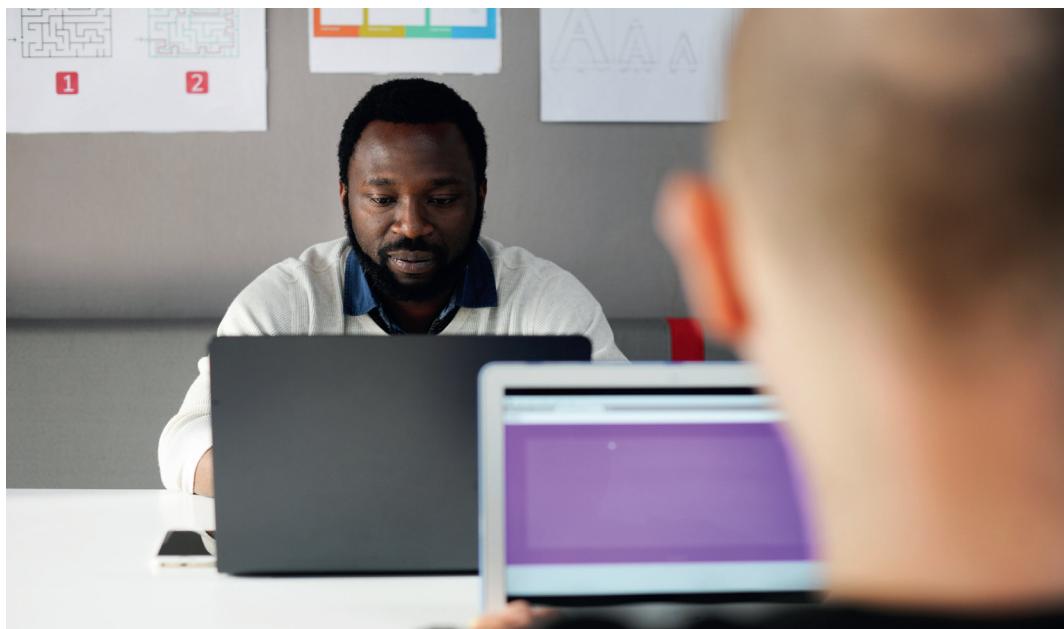
La croissance des effectifs du secteur repose entièrement sur la hausse des effectifs hors de France. En France, ils sont en recul de 2% depuis 2015 pour ne représenter plus que 48% des effectifs totaux du secteur. Cette contraction de l'emploi en France est compensée par le renforcement des positions à l'offshore, sur lequel le marché français des outsourcateurs s'appuie davantage que ses voisins européens.

Le taux de recours à l'offshore (en ETP en 2015) est en effet de 52% en France contre 13% au Royaume-Uni et 3% en Allemagne. Ainsi, la croissance des effectifs des centres de contact est tirée par la forte progression du Maghreb (Offshore 1) qui affiche une croissance de + 11% sur la période, et représente 45% des effectifs du marché en 2016.

Répartition des effectifs en ETP par localisation et évolution 2015-2016
[En % des effectifs dédiés au marché français]



Source : données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 10, ICCB 2016, Ovum, analyses EY



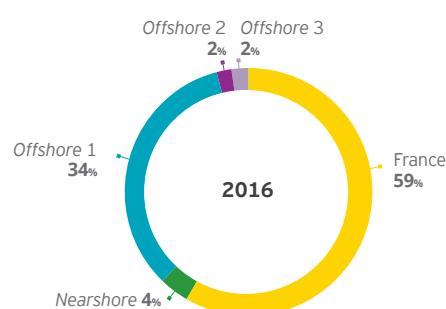


Mais la France concentre encore près de 60% des sites de production

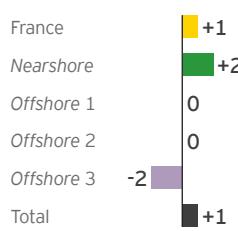
Globallement, le nombre de sites de productions hors de France est stable entre 2015 et 2016. Le Maghreb (offshore 1) reste la destination offshore privilégiée par les clients des outsourcateurs en 2016 : il abrite 34 % des sites hors de France desservant le marché français. La zone Europe (nearshore) marque une progression avec l'ouverture de deux nouveaux sites de production en 2016.

En France, le quart Nord Est concentre la moitié des centres de contact : les régions des Hauts de France, de l'Ile-de-France et du Grand Est regroupent en effet à elles seules un centre de contact sur deux. Le nombre de sites de production en France reste stable sur la période 2015-2016, avec l'ouverture de deux nouveaux sites de production en Ile-de-France et dans la région Grand Est et la fermeture d'un site de production en Occitanie.

Répartition des sites de production par localisation
[% du nombre de sites]

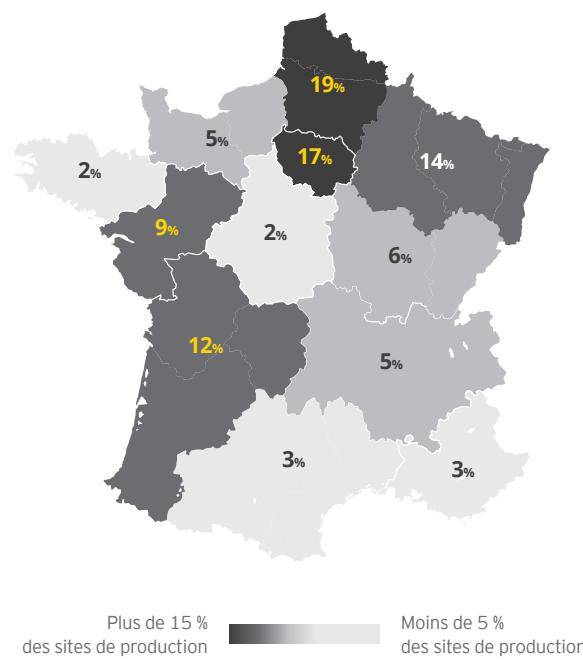


Évolution du nombre de sites de production par localisation [Évolution en nombre de sites]



Source : données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 10

Localisation des sites de production en France



Source : données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 10

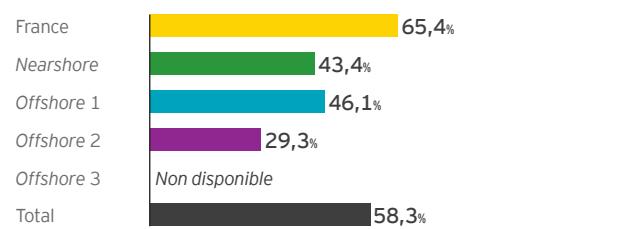
Un modèle favorisant l'autonomie des équipes, gage d'une expérience client personnalisée

L'augmentation du recours à l'*offshore* s'explique en partie par l'attractivité des coûts de personnel hors de France. En Afrique subsaharienne (*offshore 2*), les coûts de personnel représentent moins de 30% du chiffre d'affaires. La France en revanche, apparaît comme la zone ayant les coûts de personnel les moins favorables, atteignant 65% du chiffre d'affaires réalisé sur place. L'Europe (*nearshore*) et le Maghreb (*offshore 1*) génèrent un chiffre d'affaires élevé et en croissance pour des coûts de personnel inférieurs à ceux de la France. Il convient néanmoins de préciser qu'au-delà des coûts de personnel, les coûts d'infrastructures (immobilier, télécom...) restent à prendre en compte dans le calcul global des implantations des centres de contact.

Si le taux d'encadrement est stable sur la période

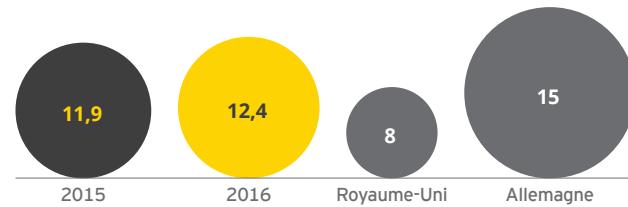
2015-2016, il est sensiblement plus faible que la moyenne française pour l'ensemble de la relation client (internalisée et externalisée) qui s'élève à 1 superviseur pour 9 téléconseillers. À titre de comparaison, au Royaume-Uni (seulement 10% d'externalisation), ce taux est de 1 superviseur pour 8 téléconseillers. En revanche, en Allemagne (activité légèrement plus externalisée que la France), il est de 1 pour 15.

Coûts de personnel par localisation en part du chiffre d'affaires de la zone [% du chiffre d'affaires réalisé localement]



Source : données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 8, Coût du personnel = masse salariale agents/téléconseillers (brute) + Intérim (autres achats et charges externes) + provisions congés payés + charges sociales patronales + coûts télécom

Nombre de téléconseillers pour 1 superviseur



Source : données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 9, ICCB 2016, Ovum, analyses EY





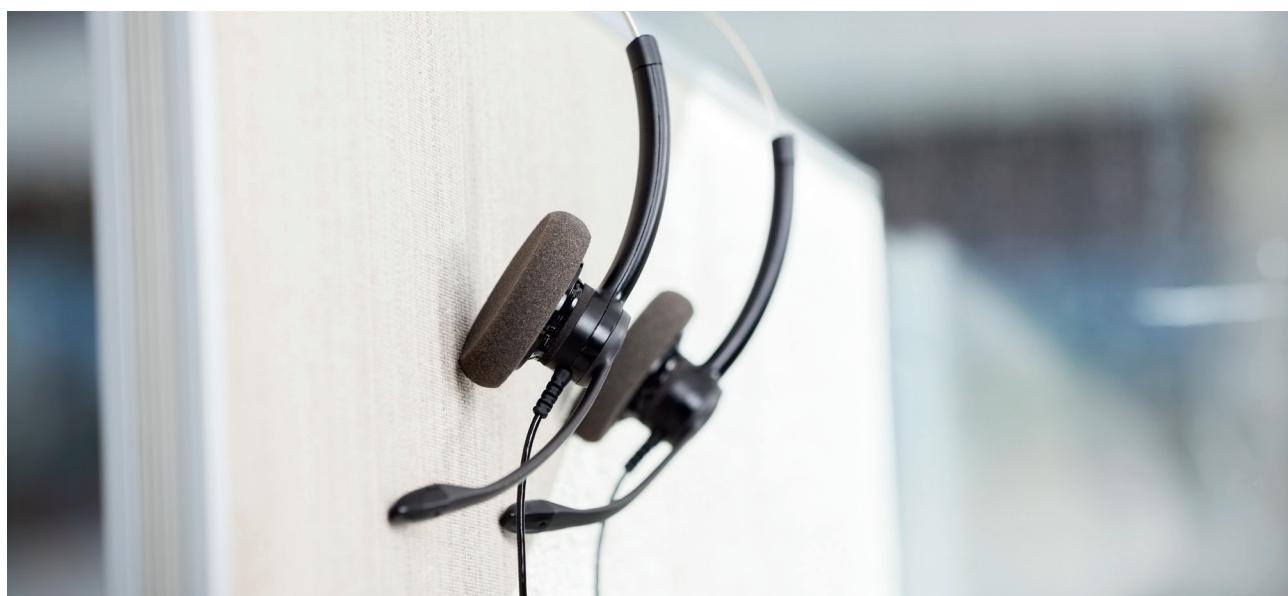
4 Cadre de fonctionnement : un cadre contractuel précaire malgré des efforts collectifs et des exigences de qualité croissantes

Ce qu'il faut retenir

Les centres de contact évoluent dans un environnement commercial précaire, nécessitant une grande agilité de leur part : plus de 3 contrats commerciaux sur 4 ont une durée inférieure ou égale à 3 ans.

Les prévisions d'activité constituent un enjeu particulièrement prégnant, sur lequel outsourceurs et donneurs d'ordres doivent progresser collectivement. Des efforts ont d'ores et déjà été consentis dans la construction des contrats commerciaux : en moyenne 62 % des contrats comprennent une clause d'indexation annuelle.

Les exigences en matière de qualité sont bien présentes dans le secteur : en moyenne, 50 % du top 10 des clients confient leurs clients premium à un prestataire, et 9 clients premium sur 10 sont gérés en France, confirmant que la France est gage de qualité de la relation client.

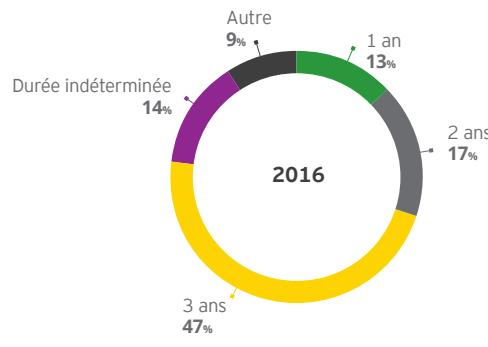


Les centres de contact évoluent dans un cadre contractuel précaire

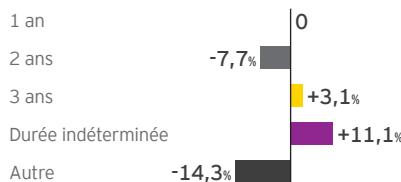
3 contrats commerciaux sur 4 sont de courte durée dans les centres de contact français

Pour le top 10 des clients du secteur des centres de contact, la durée des contrats commerciaux est inférieure ou égale à 3 ans dans 77 % des cas. Seuls 14 % des clients du top 10 moyen du secteur ont des contrats commerciaux avec tacite reconduction, alors que 75 % des contrats d'emploi du secteur sont en CDI. Dans un tel contexte, les outsourceurs sont donc porteurs du risque social, et doivent se prémunir contre le risque de réduction soudaine de l'activité.

Durée des contrats commerciaux du top 10 des clients du secteur [Part dans le top 10 des clients moyen en %]



Évolution 2015-2016



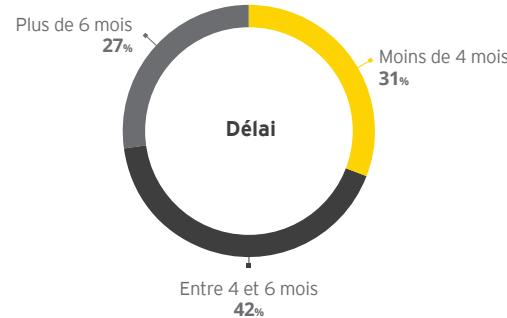
Source : données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 7

Dans deux cas sur trois, le délai contractuel de rupture est inférieur à 6 mois

Dans près de 75 % des cas, les préavis de rupture de la relation commerciale ont un délai contractuel inférieur à 6 mois. Les délais inférieurs à 4 mois représentent même près d'un tiers des préavis.

Afin de réduire le risque vis-à-vis de leurs équipes, les outsourceurs doivent donc encourager les donneurs d'ordres à allonger ces délais de rupture, dans le cadre notamment de leur politique de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE).

Délai contractuel de rupture de la relation commerciale [Part dans le top 10 des clients moyen en %]



Source : données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 9

Les prévisions d'activité: un enjeu de stabilité économique et commerciale particulièrement prégnant pour les centres de contact

La majorité des contrats commerciaux du top 10 des clients sont régis par un minimum de facturation.

Parmi ces contrats, 81 % des clients déclenchent le minimum de facturation et 61 % le déclenchent au seuil de 80 % de leurs prévisions. Ainsi, seuls 16 % de ces clients parviennent à rester au-dessus de leurs prévisions d'activité au cours de l'année 2016 et n'ont pas déclenché leur minimum de facturation.

Le nombre moyen de mois facturés au minimum de facturation reste stable sur la période 2015-2016. Les centres de contact sont très dépendants des prévisions réalisées par les donneurs d'ordres, et donc des seuils de minimum de facturation fixés en amont, notamment pour la gestion des effectifs.

Existence d'un minimum de facturation

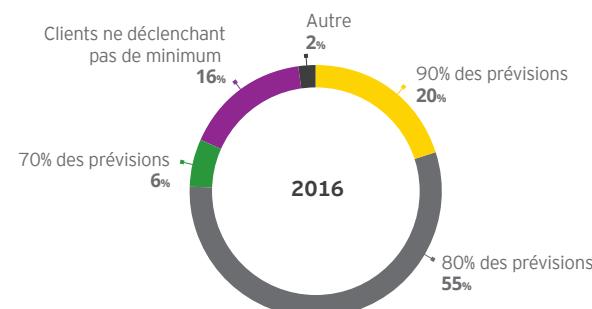
[Part dans le top 10 moyen en % et évolution en %]



Source : données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 9

Seuils de déclenchement de ce minimum

[Évolution en %]



Source : données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 6

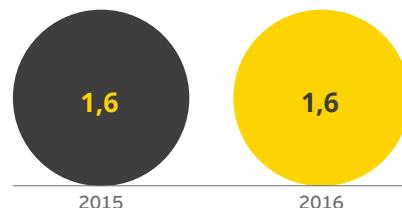
La charte de bonnes pratiques du SP2C : un cadre qui vise à la prévention des dérives du marché

Pour promouvoir une relation durable et responsable entre acteurs, les membres du SP2C ont élaboré une charte de bonnes pratiques. Fondée sur le constat d'une professionnalisation de la relation client, et d'une extension des missions confiées par les donneurs d'ordres à leurs prestataires (support technique, fidélisation, recouvrement...), cette charte a été ratifiée par onze acteurs majeurs du secteur.

Elle porte sur les thématiques de prévision d'activité et couvre l'ensemble de la relation entre acteur : engagements de service, usage des bonus, malus et pénalités, revenu minimum, clauses d'indexation des prix, délais de paiement, et pilotage responsable de la fin de contrat. La charte dresse pour chaque thématique un ensemble de recommandations et pratiques responsables, dans l'objectif de clarifier les rôles et responsabilités des différents acteurs et ainsi garantir une relation de confiance.

Durée du déclenchement d'un minimum de facturation

[Nombre de mois par an]



Source : données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 5



Les clauses de reprise du personnel ne sont pas encore rentrées dans l'usage

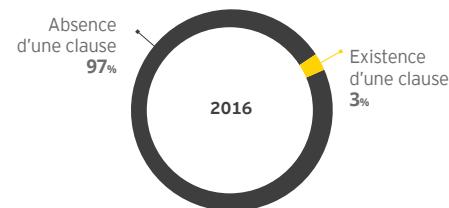
Aucune clause de reprise du personnel n'étant prévue dans la convention collective nationale du personnel des prestataires de services du secteur tertiaire, la politique sociale des outsourceurs dépend des conditions

commerciales. Ainsi, dans 97% des cas, il n'existe pas de clause de reprise du personnel dans les contrats avec les donneurs d'ordres.

Or, dans un certain nombre de métiers de l'externalisation, cette clause est inscrite dans les conventions collectives nationales (pour les entreprises de propriété, de transport routier, de restauration collective, d'événementiel...).

Les lignes directrices de la charte de bonnes pratiques du SP2C ne sont donc pas encore partagées.

Présence de la clause de reprise du personnel dans les contrats commerciaux avec le top 10 des clients moyen
[En %]



Source : données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 8

Pourtant, les outsourceurs et les donneurs d'ordres commencent à fournir un effort collectif dans la construction des contrats commerciaux

L'année 2016 montre un équilibre entre les contrats indexés sur un indice Syntec et ceux ne l'étant pas.

Pour mémoire, dans la Charte SP2C pour une relation durable et responsable avec les donneurs d'ordres, le syndicat professionnel recommandait l'usage d'une indexation composée à la fois du SMIC et de l'indice Syntec.

Existence d'une clause d'indexation, d'un indice SMIC et d'un indice Syntec
[Part dans le top 10 des clients moyen en %]



Source : données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 9, 8, 8
L'indice Syntec est basé sur le rapport de la somme des masses salariales chargées sur la somme des effectifs déclarés à temps plein

Les exigences en matière de qualité régissent le cadre de fonctionnement des centres de contact

Les centres de contact localisés en France sont perçus comme un gage de qualité pour la gestion des clients premium

Ainsi, 52% du top 10 des clients moyen confient leurs clients premium à leur prestataire. Dans le cadre de ces contrats, **les outsourceurs gèrent 9 clients premium sur 10 en France**. Il apparaît donc qu'aux yeux des donneurs d'ordres comme des outsourceurs, les centres de contact situés en France sont un gage reconnu de qualité.

Clients du top 10 confiant à leur prestataire leurs clients à forte valeur ajoutée [En %]



Part des clients du top 10 confiant à leur prestataire leurs clients à forte valeur ajoutée

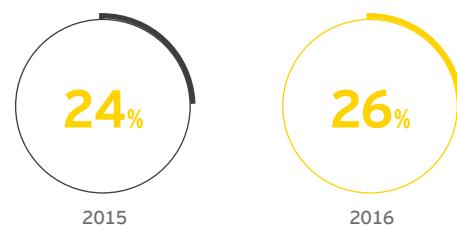
Source : données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 8

Pour continuer à augmenter le niveau de certification sécurité PCI DSS* des plateaux, outsourceurs et donneurs d'ordres doivent collaborer davantage

Le niveau de certification PCI DSS* des plateaux est en croissance mais présente une marge de progrès certaine. En effet, le nombre de plateaux certifiés PCI/DSS augmente de + 11,6% entre 2015 et 2016. Mais la proportion de plateaux certifiés (26%) reste relativement faible. Cette proportion s'explique par la difficulté à sécuriser les données chez les donneurs d'ordres. En effet, si le donneur d'ordres n'est pas lui-même certifié, le centre de contact ne peut obtenir la certification. La sécurisation de la donnée doit donc s'opérer en collaboration.

* PCI DSS : Payment Card Industry Data Security Standard

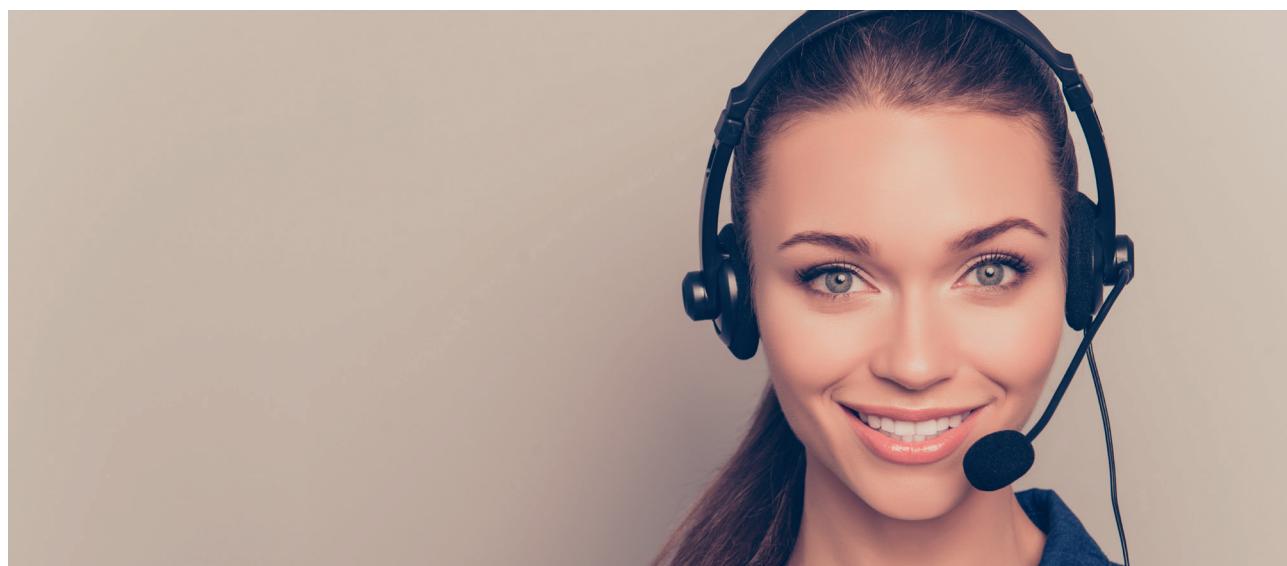
Proportion des plateaux certifiés PCI/DSS [% du nombre de plateaux]



2015

2016

Source : données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants : 2015 = 8





Les malus sont un enjeu majeur du cadre de fonctionnement des centres de contact

Les contrats intègrent fréquemment des systèmes de motivation positifs ou négatifs (bonus/malus), dans l'objectif de stimuler la performance. Or, ces systèmes peuvent déboucher sur des pénalités disproportionnées en l'absence de symétrie ou de plafonnement des malus, déséquilibrant ainsi la relation commerciale entre donneurs d'ordres et prestataires. **Les outsourceurs bénéficient d'un plafonnement de malus dans 7 cas sur 10.** En moyenne, les acteurs du marché bénéficient d'une symétrie entre le bonus et le malus dans un contrat commercial sur deux.

Existence d'un plafonnement de malus et symétrie bonus/malus chez le top 10 des clients moyen

[Nombre de clients du top 10 en %]



Plafonnement de malus



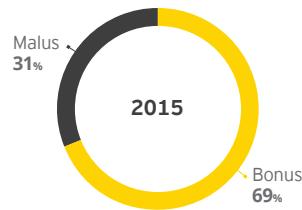
Symétrie bonus/malus

Source : données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 9 , 8

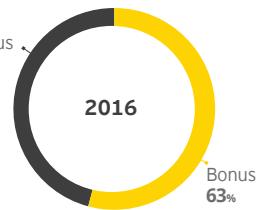
En moyenne, le rapport entre le montant cumulé de bonus et de malus sur le chiffre d'affaires est plus favorable à l'outsourceur en 2015 et en 2016. Pourtant ce montant cumulé de bonus est en baisse (- 6,8 % sur la période) tandis que le montant cumulé de malus connaît lui une forte augmentation (+20,8 % sur la période).

Rapport des montants cumulés de bonus et de malus dans le chiffre d'affaires top 10 des clients

[Part dans le top 10 des clients en %]



2015



2016

Source : données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 5

Éléments de méthodologie

Approche méthodologique globale

Cette enquête s'intéresse aux activités de relation client des centres de contact et inclut l'ensemble des canaux tels que le tchat, les sms, etc. Le périmètre de l'étude concerne le marché français et prend en compte le chiffre d'affaires réalisé hors de France pour des clients français. Les données collectées portent sur les années 2015 et 2016.

L'approche méthodologique présentée se compose de deux phases : une première phase de cadrage, suivie de la réalisation à proprement parler de l'étude 2017.

Les grandes étapes de chacune de ces phases :

Phase 1 - Cadrage

- ▶ Enquête auprès du Conseil d'Administration (CA) et de la Commission Sociale (CS) du SP2C pour recueillir les besoins et les attentes
- ▶ Deux ateliers de travail avec le CA et la CS pour approfondir les besoins des adhérents
- ▶ Construction du questionnaire d'enquête
- ▶ Outilage du projet : mise en place d'un questionnaire en ligne

Phase 2 - Réalisation de l'étude 2017

- ▶ Administration du questionnaire en ligne
- ▶ Traitement et consolidation des données issues des questionnaires
- ▶ Analyse et mise en perspective des données (interviews d'experts, éclairages internationaux et sectoriels)
- ▶ Actualisation de l'évaluation de la taille du marché français (y compris hors SP2C)

Méthodologie de l'estimation de la taille du marché français des centres de contact

Sur la base de la liste des entreprises de code NAF 8220 de la base de données Diane, nous avons identifié un premier panel constitué de 413 acteurs. Après retraitement des inactifs, correspondant aux entreprises dissoutes avant 2014, nous avons identifié par étude individuelle de chaque membre du panel, les outsourceurs, sur la base des trois critères de définition suivant : activité de relation client, existence d'un contact direct avec la clientèle, externalisation à minima d'une partie de l'activité. Les adhérents du SP2C ont ensuite été identifiés. A cette première liste ont été intégrés les outsourceurs de codes NAF différents du code 8220 : filiales d'adhérents du SP2C, acteurs du top 50 et de leurs filiale...

L'estimation du marché total a été réalisée par l'addition des chiffres d'affaires déclarés et des chiffres d'affaires estimés sur la base des dernières informations disponibles et du taux annuel moyen de croissance du marché. Les fusions/acquisitions réalisées sur la période 2014-2016 ont été prises en compte dans le calcul.

Méthodologie de l'étude spécifique aux adhérents au SP2C

L'étude présentée dans la présente publication se fonde sur les réponses des 10 adhérents du SP2C ayant accepté de répondre au questionnaire transmis par EY. Ces 10 adhérents représentent 69% de la valeur marché en 2016, une part stable depuis 2015 et en légère croissance par rapport à 2014 du fait d'acquisitions par des membres du SP2C d'autres outsourceurs. Il est considéré dans la présente étude que les répondants sont représentatifs des tendances du marché. Leurs résultats ont donc permis d'établir les tendances pour l'ensemble des adhérents du SP2C.

Remerciements

Nous tenons à remercier l'ensemble des personnes ayant participé à l'élaboration de cette publication sectorielle.

Nous adressons des remerciements tout particuliers aux dirigeants et collaborateurs des entreprises membres du SP2C ayant participé à l'enquête : Acticall Sitel, Armatis Lc, Arvato, B2S Groupe, BlueLink, CCA International, Convers, Coriolis Service, Teleperformance, Webhelp.

Nous remercions également l'ensemble des équipes EY mobilisées pour cette publication : Anne-Sophie Bluzat, Estelle Bucaille, Sébastien Dessons, Amélie Fournier, Sandra Hurel, Eugénie Leclerc, Oriane Mainard, Côme Lefébure, Pauline Logeais, Anne-Sophie Peureux, Fabien Piliu.

Création graphique : Sandrine da Cunha

EY est un des leaders mondiaux de l'audit, du conseil, de la fiscalité et du droit, des transactions. Partout dans le monde, notre expertise et la qualité de nos services contribuent à créer les conditions de la confiance dans l'économie et les marchés financiers. Nous faisons grandir les talents afin qu'en ensemble, ils accompagnent les organisations vers une croissance pérenne. C'est ainsi que nous jouons un rôle actif dans la construction d'un monde plus juste et plus équilibré pour nos équipes, nos clients et la société dans son ensemble.

EY désigne l'organisation mondiale et peut faire référence à l'un ou plusieurs des membres d'Ernst & Young Global Limited, dont chacun est une entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société britannique à responsabilité limitée par garantie, ne fournit pas de prestations aux clients. Retrouvez plus d'informations sur notre organisation sur www.ey.com.

© 2018 Ernst & Young Advisory

Tous droits réservés.

Studio EY France - 1801SG011

SCORE France N°2018-011

Crédits photo : shutterstock, Alex Kotliarskyi, Carlos Alberto Gomez Iniguez, Charles Deluvio, Clem Onojeghuo, Martin Dorsch, Rawpixel, Linkedin Sales Navigator, Olu Eletu, Priscilla du Preez, Rami Al Zayat, Jason Corey, Samuel Zeller, Nasa, Nik Macmillan

Document imprimé conformément à l'engagement d'EY de réduire son empreinte sur l'environnement.

Cette publication a valeur d'information générale et ne saurait se substituer à un conseil professionnel en matière comptable, fiscale ou autre. Pour toute question spécifique, vous devez vous adresser à vos conseillers.

ey.com/fr

Contacts

Vincent Dietsch

Associé France, EY

vincent.dietsch@fr.ey.com

Tél.: 06 07 03 62 67

Marc Jouan

Manager, EY

marc.jouan@fr.ey.com

Tél.: 06 62 68 99 12

Caroline Adam

Déléguée générale, SP2C

secretaire-general@sp2c.org

Tél.: 06 13 62 40 13