

# Centres de contact : en croissance et en mutation

Baromètre des impacts économiques,  
sociaux et territoriaux des centres de  
contact en France

Edition 2019

## Objectifs

Le Syndicat Professionnel des Centres de Contact (SP2C) rassemble les principaux acteurs du marché français des centres de contact. Pour la 3ème année consécutive, il a confié à EY la réalisation d'un baromètre des impacts économiques, sociaux et territoriaux des centres de contact.

La présente étude s'intéresse aux activités de relation client des centres de contact et inclue l'ensemble des canaux tels que le tchat et les réseaux sociaux. Le périmètre de l'étude concerne le marché français et prend en compte l'activité réalisée hors de France pour des clients français. Les données collectées portent sur l'année 2018.

## Définitions

### Marché français :

Activités à destination du marché français pouvant être réalisées depuis des sites en France ou à l'étranger

### France :

Régions de France Métropolitaine et DROM

### nearshore :

Europe (ex : Espagne, Portugal, Roumanie, République Tchèque, Pologne, ...)

### offshore 1 :

Pays d'Afrique du Nord (ex : Maroc, Algérie, Tunisie, ...)

### offshore 2 :

Pays d'Afrique subsaharienne (ex : Côte d'Ivoire, Sénégal, ...)

### offshore 3 :

Pays de l'Océan Indien (ex : Madagascar, Maurice, ...)

## Table des matières

- 8 **La croissance du marché français s'accélère**
- 16 **De la prestation au conseil, un secteur en pleine mutation**
- 26 **Des dynamiques sociales et économiques positives dans tous les territoires en France**
- 36 **Eléments de méthodologie**





## Préambule



**Karim Ben Djemiaa**, Associé EY en charge des sujets de transformation de la relation client et d'innovation

Les nouveaux défis technologiques sur le marché de l'externalisation de la relation client, sont autant d'**opportunités de croissance** pour les opérateurs des centres de contact.

En matière de développement et d'exploitation de solutions big data, les *outsourcers* sont d'ores et déjà acteurs du changement. Ils valorisent les données collectées et développent leur offre de conseil et d'accompagnement auprès des donneurs d'ordre. Les *outsourcers* sont désormais en mesure de fournir à leurs clients des outils de pilotage et d'aide à la décision, avec indicateurs clés, courbes de suivi, analyses prédictives...

Parmi les tendances observées, a contrario, la **robotisation** semble prendre corps à l'international, mais peine à s'imposer en France. Si les bots sont déjà adoptés par les consommateurs et permettent de diversifier les canaux de la relation client, la robotisation des processus est encore peu avancée. Véritables leviers d'optimisation, ces outils permettent pourtant d'automatiser des manipulations simples, telles que la recherche d'un code PUK dans la base de données du donneur d'ordre, ou encore l'administration de questionnaires.

Ces innovations sont aussi l'occasion de revisiter le business model des centres d'appel. La robotisation des processus permet de prendre davantage d'appels qu'à l'heure actuelle, et de faire gagner en efficacité et pertinence les réponses données aux clients.

Pour des démarches simples, la prise en charge de la demande du consommateur peut être entièrement assumée par le robot, tandis que le **téléconseiller** intervient sur les cas plus complexes.

Cette avancée entraîne des gains de temps considérables pour le téléconseiller, qui peut se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée. De nouveaux métiers apparaissent et notamment en matière de supervision de robots, qui ont besoin d'un suivi et d'un entraînement spécifiques. L'automatisation est l'occasion pour le téléconseiller de diversifier ses activités et, à terme, de « sortir le robot » de l'humain.

Coupler machine et humain offre donc de nouvelles synergies porteuses pour le secteur. Les *outsourcers* peuvent devenir de réels ambassadeurs de ces avancées en les promouvant auprès des donneurs d'ordre. Déjà bien positionnés dans les activités de conseil en France, les opérateurs de centres de contacts sont appelés à se présenter comme **intégrateurs de solutions** qui offrent des outils technologiques performants et efficaces.

Cette offre correspond à un **réel besoin pour les donneurs d'ordre**. La robotisation peut en effet être personnalisée afin que l'outil soit aligné avec la promesse et l'identité de la marque. Les interactions des clients avec le téléconseiller s'inscrivent ensuite dans cette continuité et permettent une prise en charge ciblée et efficace du consommateur.

Du contact client aux activités de conseil, les *outsourcers* testent des outils innovants sur **toute la chaîne de valeur** de la relation client. Ils gagnent à développer ce type d'offre à haute valeur ajoutée, en lien avec les besoins des donneurs d'ordre, pour toujours mieux répondre aux attentes des consommateurs finaux.

## Édito



**Patrick Dubreil**, Président SP2C

### En croissance et en mutation

La croissance régulière du marché Français de la relation client depuis quatre années peut s'expliquer par au moins trois facteurs.

Le premier est sans nul doute le constat d'un recours croissant à l'externalisation de leur relation client par des entreprises venant de nouveaux secteurs d'activité. En témoigne le nombre croissant de donneurs d'ordre de taille intermédiaire - retenons le millier de clients franchi cette année pour les seuls adhérents du SP2C- et partant leur diversité sectorielle.

Le second, témoin de la constante volonté des prestataires à se situer au plus près des nouveaux usages consommateurs, est la croissance des canaux digitaux de seconde génération, citons le triplement en une année de la part des interactions externalisées issues des réseaux sociaux.

Enfin la capacité des *outsourcers* à adapter constamment leur offre de service aux attentes de leurs clients donneurs d'ordre - remarquons l'émergence des activités de conseil autour de la data en particulier - participe logiquement à la dynamique du marché. Comme le rappelle justement l'un des clients donneur d'ordre interviewé dans le cadre de cette étude, le triptyque flexibilité, maîtrise des coûts et innovation reste l'un des marqueurs propres à la raison d'être des prestataires et la motivation principale à leur recours.

### Un bénéfice certain pour le consommateur final

Si l'on ne peut que se féliciter de cette croissance régulière, notons que le bénéfice en revient aussi au consommateur avec une hausse sensible des indicateurs d'expérience client nourris par les benchmarks internationaux des prestataires leaders rendus possibles par la stature mondialisée de leurs groupes d'appartenance.

Remarquons également que près des deux tiers des donneurs d'ordre majeurs confient résolument leurs segments premium à leurs prestataires et en France pour 70 % d'entre eux.

Enfin l'usage pertinent des solutions de robotisations désormais intégrées par les *outsourcers* déchargent progressivement les conseillers des tâches standardisées pour les recentrer sur des interactions à valeur ajoutée participant simultanément à une montée en gamme du métier ainsi qu'à une expérience client de meilleure qualité.

### Un impact structurant pour les territoires

Il est notoire que les centres de contact externalisés, très implantés dans le tissu économique des territoires depuis le début des années 2000 - 90 sites pour les seuls adhérents du SP2C- sont souvent les premiers employeurs de bassins d'emploi sensibles et de formidables vecteurs d'intégration et d'évolution des parcours professionnels.

La croissance des effectifs externalisés Français remarquée lors de cette édition ainsi que la hausse des investissements en formation initiale et continue témoignent de l'attachement de la profession à sa base domestique.

### Poursuivre la pédagogie sur l'utilité du métier

Alors que les bénéficiaires de cette dynamique sont donc aussi les clients finaux et l'emploi dans les tissus économiques locaux on ne peut toutefois que continuer de s'interroger sur la perception relative de notre industrie tant sur le plan consumériste que social. Ainsi les nombreuses et récentes initiatives réglementaires et législatives visant à protéger l'un et l'autre partant de bonnes questions recommandent trop souvent par manque de concertation avec la profession de mauvaises solutions.

Il appartient donc plus que jamais au syndicat représentatif de la profession de poursuivre inlassablement la nécessaire pédagogie sur l'utilité de notre métier.

Nul doute que cette troisième édition de l'étude SP2C/EY précisément sous-titrée « Baromètre des impacts économiques, sociaux et territoriaux des centres de contact en France » y participera activement.

## Un marché en croissance

**1,8 Md d'euros**

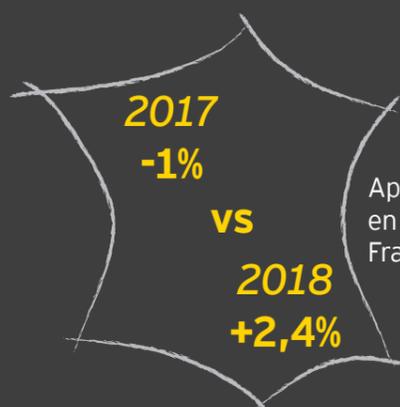
Chiffre d'affaires généré par les membres du SP2C sur le marché français

**+ 6,3%**

Croissance des membres du SP2C sur le marché français entre 2017 et 2018

**2,61 Mds d'euros**

Estimation de la taille du marché français sur la base du chiffre d'affaires SP2C



Après avoir marqué le pas en 2017 la production en France repart à la hausse

**60%**

Près de deux tiers du chiffre d'affaires est réalisé en France

## Les moteurs du secteur

*l'e-commerce est un gisement de croissance pour le secteur*

**+150%**

Croissance du secteur du e-commerce

*L'activité des centres de contact traduit la mutation des usages des clients*

**Réseaux sociaux +200%  
vs SMS -17%**

Les canaux digitaux de première génération régressent au profit des canaux de 2<sup>e</sup> génération

*Le recours aux outsourcing se démocratise*

**+34%**

Evolution du nombre de contrats de moins d'1M€

**74%**

Poids du top 5 sectoriel contre 80 % en 2017

**+6%**

Evolution du nombre de clients des membres du SP2C entre 2017 et 2018

*L'expertise des outsourcing dans le domaine de la relation client devient un moteur essentiel de développement*

**+ 150%**

Evolution des activités de conseil entre 2017 et 2018

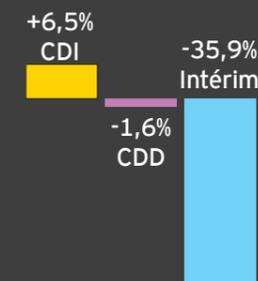
## Le secteur est un vecteur de cohésion sociale et territoriale

### Cohésion sociale

**3 salariés sur 4...**

...en CDI en France

Progression du nombre de CDI en France vs baisse de la part des CDD et des intérim



**30%**

Part des salariés pour lesquels la relation client est la première expérience professionnelle

**30%**

Part des salariés ayant changé de coefficient entre 2017 et 2018

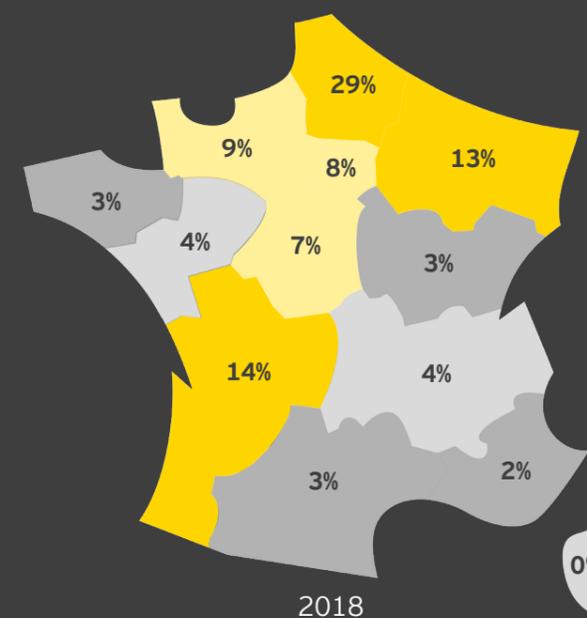
### Cohésion territoriale

**+4,7%**

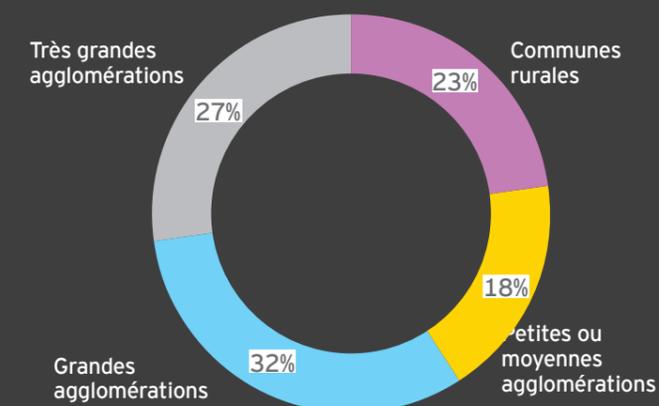
Progression des effectifs en France

Les centres de contact irriguent l'ensemble du territoire métropolitain...

Répartition des effectifs sur le territoire métropolitain



...créant des emplois aussi bien dans des zones urbaines denses que dans des territoires ruraux ou péri-urbains



# 1 La croissance du marché français s'accélère

## En synthèse

Le marché français de la relation client externalisée poursuit sa croissance en 2018 et enregistre une progression de 6,3 % par rapport à 2017, pour atteindre 2,61 milliards d'euros. Cette croissance est portée par toutes les zones de production, en France comme à l'étranger.

La production en France repart à la hausse en 2018 (+ 2,4 %) après avoir marqué le pas en 2017 (-1 %), la zone concentrant toujours près des deux tiers de l'activité.

Le développement des zones offshore se poursuit, principalement au profit de l'Afrique du Nord, mais dans une moindre mesure qu'en 2017.

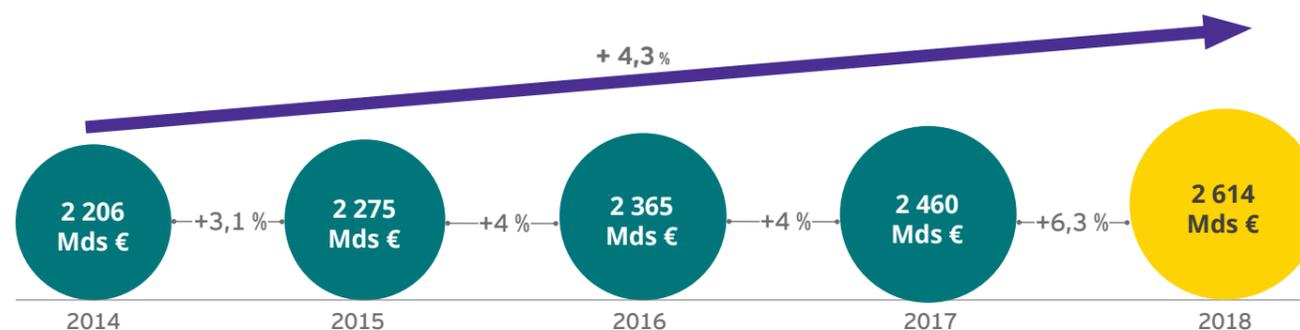
## 1.1 Le marché français enregistre une progression de + 6,3 % en 2018

Le marché français de l'externalisation de la relation client s'élève à 2,61 milliards d'euros en 2018, affichant une croissance de 6,3 % par rapport à 2017, sa plus forte depuis 2014. Les moteurs de cette accélération sont notamment :

- ▶ **La très forte croissance du secteur de l'e-commerce qui intègre cette année le top 5 sectoriel** : les activités e-commerce nécessitant une gestion à distance efficace de la relation client, les acteurs du secteur misent naturellement sur les centres de contact pour développer leur business.
- ▶ **La démocratisation du recours à l'externalisation** : la tendance observée en 2017 se confirme. La tendance à l'externalisation se développe chez les ETI. En témoigne l'augmentation du nombre de clients donneurs d'ordre servis par les acteurs du secteur.
- ▶ **La progression de la part du conseil dans l'activité des centres de contact** : l'expertise des *outsourcers* en matière de gestion de la relation client est connue et reconnue.

Le marché français enregistre une progression annuelle moyenne de + 4,3 % depuis 2014, un niveau plus élevé que les croissances annuelles effectives enregistrées jusqu'alors.

Le marché français des centres de contact représente 2,614 mds€ en 2018, et a connu une croissance moyenne de + 4,3 % p.a. depuis 2014 [milliards € et %]



Source : Diane, Enquête EY auprès des membres du SP2C 2019, Classement des *outsourcers*, Analyse EY



## Classement des principaux *outsourcers* du marché français

Rang 2018	Rang 2019	Outsourcer	Année de création	Chiffre d'affaires marché français 2018 (k€)	Croissance 2018 vs. 2017	Nombre moyen de positions en France 2018	Nombre moyen de positions offshore 2018
1	1	Webhelp France	2000	372 922	11,99%	2 654	11 703
2	2	Majorel	1996	341 255	10,94%	4 144	4 885
5	3	Comdata <sup>1</sup>	1987	298 113	-2,46%	4 957	6 009
3	4	Sitel Group	1998	283 745	5,66%	4 356	5 389
4	5	Armatis	1989	190 129	-1,61%	4 960	1 330
7	6	Intelcia <sup>2</sup>	2000	181 215	20,45%	1 770	10 000
6	7	Teleperformance <sup>3</sup>	1978	166 117	2,94%	2 758	6 952
10	8	BlueLink <sup>4</sup>	1992	73 213	28,44%	550	600
9	9	Coriolis Service <sup>5</sup>	1999	68 539	12,00%	1 350	250
11	10	Outsourcia	2003	18 300	1,10%	250	1 440
12	11	Teletch	2016	15 000	8,70%	1 000	250
-	12	Interstis	2010	10 600	19,77%	6	1 062
14	13	Serenis	1997	9 237	11,40%	300	0
-	14	ComEarth	2004	8 130	4,23%	300	0
-	15	Wisecom	2005	7 700	14,93%	175	0
-	16	Europhone	1988	7 351	8,92%	150	20
15	17	Convers	1998	6 633	-3,17%	150	0
-	18	QualiOne	2007	5 300	3,92%	355	0
-	19	Approche sur Mesure	1998	5 200	-5,45%	65	0
-	20	Handicall	2000	5 200	4,88%	200	0

<sup>1</sup> Du fait du rachat de CCA International par Comdata en mars 2018, l'évolution du chiffre d'affaires présentée ici est calculée sur la base des chiffres d'affaires 2017 cumulés des deux entreprises

<sup>2</sup> Groupe Altice

<sup>3</sup> Les chiffres reportés par Teleperformance incluent le CA et positions de la région French Speaking Market (France, Tunisie, Maroc, Liban et Madagascar) mais ne comprennent pas les CA réalisés par d'autres filiales du groupe en langue française et pour le marché français (Espagne, Portugal, Roumanie, République Tchèque, Pologne, Grèce, Egypte) ni par la filiale de conseil et data analytics (Praxidia)

<sup>4</sup> Groupe Air France

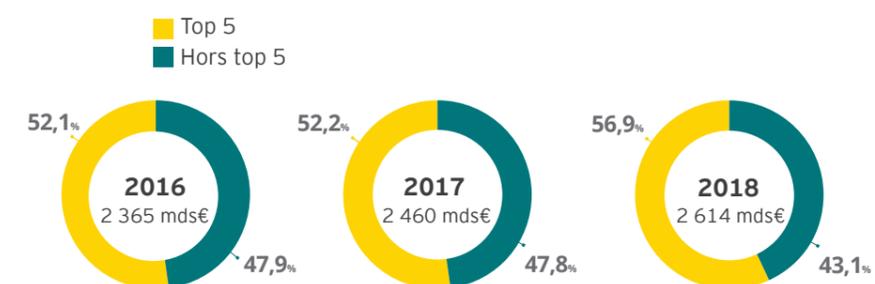
<sup>5</sup> Entité Coriolis

Source : données déclaratives certifiées par les *outsourcers*, total répondants = 20, Analyses EY

La part du top 5 des acteurs continue à progresser : la concentration du marché est davantage marquée en 2018. Cela s'explique notamment par la recomposition du top 5, conséquence du rachat de CCA International par Comdata en mars 2018.

Les groupes internationaux dont les filiales françaises sont membres du SP2C réalisent 21 % de leur chiffre d'affaires sur marché français, dans des proportions similaires à celles de 2017. En 2018, le chiffre d'affaires réalisé à l'international a augmenté de 8,3 % (contre une baisse de 1% en 2017).

### Poids du top 5 dans le marché français



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

### REGARD INTERNATIONAL

Le cabinet Frost & Sullivan estime à environ 63,6 milliards d'euros le marché mondial de l'externalisation de la relation client en 2017. Le cabinet évalue par ailleurs la croissance annuelle du marché à environ +5 % sur la période 2018-2020\*. Les maisons mères des membres du SP2C contribuent donc au marché mondial à hauteur de 12% : le marché français est tiré par des acteurs d'envergure internationale.

\* Frost & Sullivan (2017)



## 1.2 Le niveau d'activité en France à son plus haut niveau

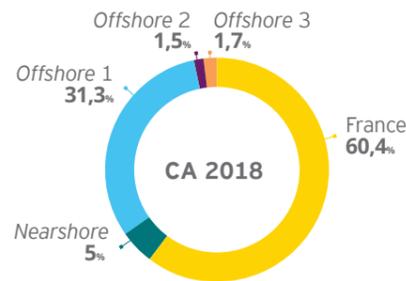
La production en France enregistre cette année une progression de 2,4 points du chiffre d'affaires par rapport à 2017, pour atteindre son plus haut niveau depuis 2015. Après avoir marqué le pas en 2016 (évolution de -1,5%) et en 2017 (évolution de -1%), la production en France repart à la hausse.

De plus, la France concentre encore la grande majorité de la production pour le marché français, à hauteur de 60,4 % du chiffre d'affaires généré. A titre de comparaison, 31,3 % de

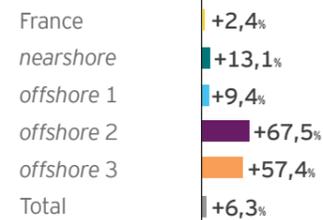
l'activité du marché français est réalisé en Afrique du Nord, deuxième zone de production en matière de part de chiffre d'affaires généré.

L'Afrique subsaharienne et l'Océan Indien connaissent les croissances les plus fortes, résultat de l'investissement important qui a alimenté ces deux zones ces dernières années. En cumulé, elles ne représentent toutefois que 3,2% de part de marché.

### Composition du marché français par localisation de l'activité et évolution 2017-2018



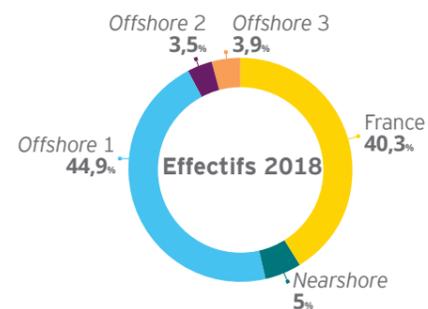
#### Évolution 2017-2018



Source : Données collectées auprès des membres du SP2C, Total répondants = 9, Chiffre d'affaires HT constaté sur 12 mois sur le marché français (en k€)

Sur le territoire métropolitain, le nombre de positions augmente de 1,3 % en 2018 et les effectifs sont en croissance de 4,7 %. La France concentre 40,3 % des effectifs des centres de contact servant le marché français.

### Nombre moyen d'ETP sur l'année tous postes et types de contrats confondus (incl. Intérim) et évolution 2017-2018 [% des effectifs totaux servant le marché français]

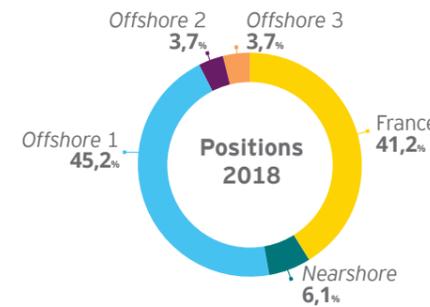


#### Évolution 2017-2018

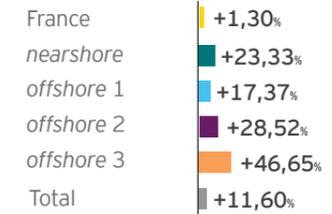


Source : Données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 9

### Répartition des positions par localisation et évolution 2017-2018 [en % du nombre total de positions pour le marché français]



#### Évolution 2017-2018



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

Engagée dans une dynamique de croissance de ses effectifs et de son nombre de positions, la France concentre toujours la plus grande partie des sites de production (52,3 %).

### Répartition des sites de production des membres du SP2C par localisation [en % du nombre total de sites de production]



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



## 1.3 Le développement de l'activité à l'offshore se poursuit

L'Afrique du Nord reste la principale zone offshore, avec une part stable de 30 % du marché en 2018 (31 % en 2017). La zone affiche une croissance plus importante qu'en 2017 (+ 9 %, contre + 4,4 % en 2017), portée par une augmentation de 17 % du nombre de positions.

Le Nearshore est en décélération et ne confirme pas la tendance observée sur la période 2016-2017. En effet, la zone de production enregistre cette année une croissance de + 13 % en chiffre d'affaires contre + 96 % en 2017. En 2018, le nombre de positions ne progresse que de 23 % alors qu'il avait doublé en 2017. La zone aurait atteint un palier dans son développement, mais conserve sa troisième place en matière de chiffre d'affaires généré et de positions, derrière la France et l'Afrique du Nord.

L'Afrique subsaharienne présente la croissance la plus importante de la période. Avec 67,5 % de croissance (45 % en 2016 ; 36 % en 2017), la part de la zone dans le chiffre d'affaires du marché français ne représente toutefois que 1,5 %. L'évolution du nombre de position est moins fort qu'en 2017 (+ 28,5 % contre + 67 % en 2017).

L'Océan Indien affiche une croissance importante sur la période (+ 57,4 %), en décélération toutefois par rapport à la croissance exceptionnelle de 2017 (+ 302 %). La part de la zone dans le chiffre d'affaires du marché français passe de 1 % à 1,7 % en 2018 et la positionne désormais devant l'Afrique Subsaharienne (1,5 %). Le nombre de positions croît fortement sur la période (+46,6 %) mais ne représente toutefois que 3,7 % de l'ensemble des positions au service du marché français.

## 2 De la prestation au conseil, un secteur en pleine mutation

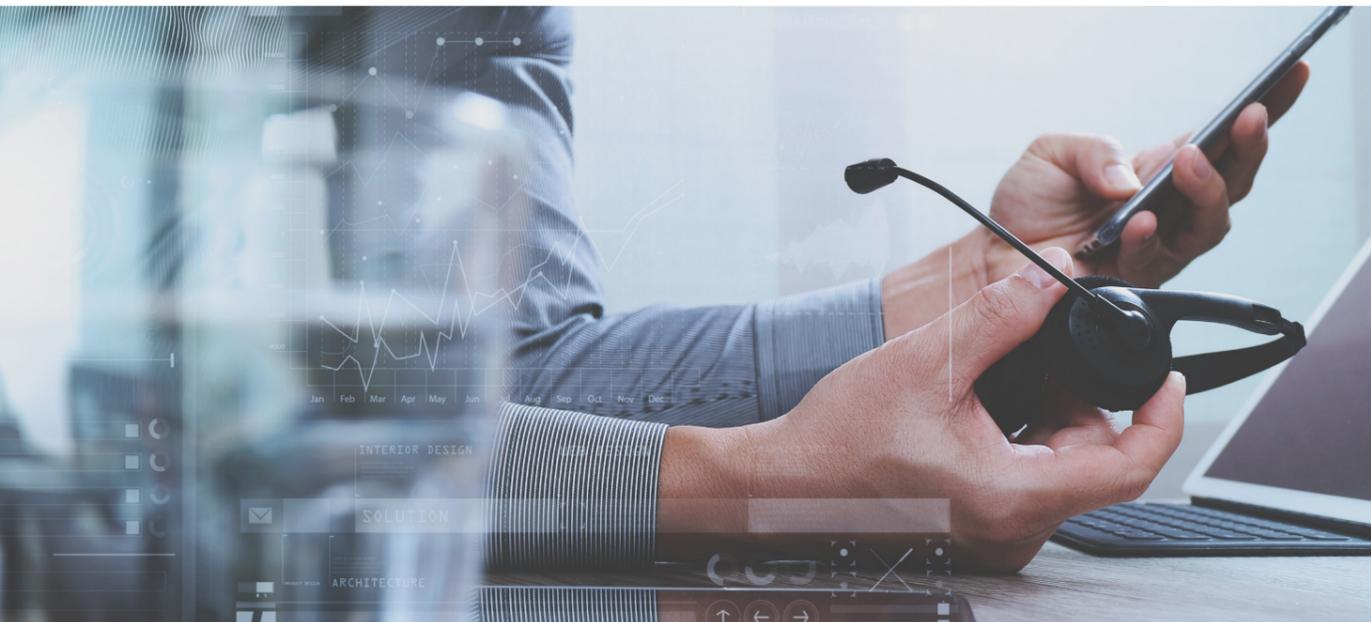
### En synthèse

Le nombre de clients donneurs d'ordre servis par les membres du SP2C continue de croître sur la période. Cette évolution transparaît dans l'évolution importante du nombre de contrats de moins d'un million d'euros, preuve d'une « démocratisation de l'externalisation de la relation client ». L'éventail des clients donneurs d'ordre s'élargit.

Le recours de plus en plus important à l'externalisation par des ETI peut également s'interpréter à l'aune de la diversification sectorielle (développement du e-commerce) et de la montée en charge des canaux digitaux de deuxième génération (avènement des pure-player digitaux).

Dans ce contexte, l'externalisation de la relation client reste un gage de qualité et d'expertise, près de deux marques sur trois confiant toujours leurs clients premium aux prestataires de la relation client. Ces évolutions s'accompagnent d'une croissance des effectifs qualifiés et d'une diversification des parcours du téléconseiller.

Les *outsourcers* se spécialisent dans les services, le support client et l'accompagnement qui constituent près de 80% de l'activité des téléconseillers.



### 2.1 L'éventail des clients des centres de contact se recompose

Portés par le dynamisme de la filière, les membres du SP2C élargissent leur portefeuille clients de manière continue.

Avec une croissance de 6 % en 2018, le nombre de clients servi est porté à 1000. En moyenne, pour un client perdu entre 2017 et 2018, les membres du SP2C ont pu en gagner 1,7.

Evolution du nombre de clients des membres du SP2C entre 2017 et 2018

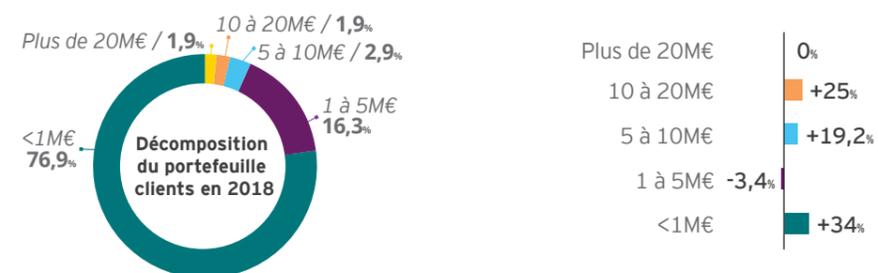


Source : Données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 9

Les entreprises de taille intermédiaire (ETI) font de plus en plus appel aux *outsourcers*. La part des contrats de plus de 5 millions d'euros diminue au profit d'une croissance de 34% depuis 2017 du nombre de contrats de moins d'un million d'euros. En 2018, ce ne sont plus 7 contrats sur 10 mais plus de 3 contrats sur 4 qui sont concernés, démontrant une réelle démocratisation de l'externalisation de la relation client.

#### Répartition du portefeuille clients par tranche de chiffre d'affaires généré et évolution 2017-2018

[[% du nombre de contrats]]



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

<sup>1</sup> Source : Données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 10

## 2.2 L'élargissement du portefeuille clients s'explique par la restructuration sectorielle du marché français

La concentration sectorielle du marché français est manifeste : le top 5 sectoriel concentre près des trois quarts de l'activité. Cette année encore, le secteur historique des Télécoms est en voie de décélération, confirmant ainsi la tendance observée depuis 2015, mais dans une moindre mesure (- 4 % en 2016 ; - 12 % en 2017 ; - 3,4 % en 2018). Cela s'expliquerait par le niveau de maturité atteint dans le secteur en matière de digitalisation et d'automatisation des processus de gestion, mais également par un recours plus important aux solutions offshore de seconde et de troisième génération, à moindre coût. De même, le secteur du Retail connaît cette année un recul important (- 32,6 %), compensé par la forte progression de l'activité dans le secteur High-Tech (+ 32,4%) qui constitue désormais une part de marché équivalente.

A l'inverse, le secteur du e-commerce prend de l'ampleur avec une évolution de + 150 % par rapport à 2017 pour atteindre une part de marché de 6 % (contre 2,5 % l'année dernière). Onzième secteur au classement en 2017, le secteur se hisse ainsi dans le top 4 sectoriel. Une tendance similaire est observée, dans une moindre mesure, pour le secteur du Tourisme (croissance de + 20 % en 2018).

Composition du marché français en valeur par secteur et évolution 2017-2018 [% de la valeur du marché]

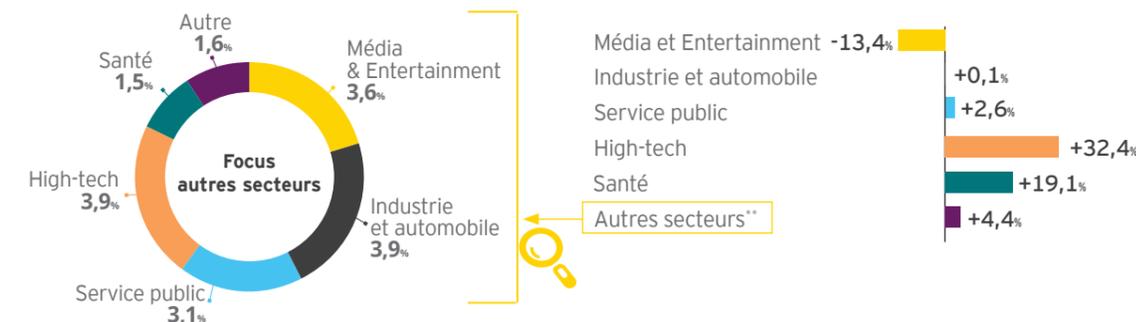


Source : Données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 8

\* Autres secteurs : Service public, Industrie et automobile, Santé, E-commerce, Média & Entertainment, High-tech, ...

Les parts de marché moins importantes (Autres secteurs : 17,6 % de chiffre d'affaires généré) sont réparties équitablement entre 5 secteurs : Santé, High-Tech, Secteur Public, Industrie/Automobile et Media/Entertainment.

Autres secteurs\* : composition du chiffre d'affaires par secteur et évolution 2017-2018 [[% de la valeur du marché]



\* Autres secteurs : Service public, Industrie et automobile, Santé, Média & Entertainment, High-tech, ...

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

## 2.3 Au plus près des attentes des consommateurs, les *outsourcers* accompagnent les nouveaux usages des consommateurs

Le canal téléphonique reste le premier vecteur de chiffre d'affaires des centres de contact : il représente près de 80 % du chiffre généré cette année. Cette part est toutefois en recul depuis 2016 (- 2 points). Les canaux digitaux de première génération (SMS et e-mail) sont également en perte de vitesse avec des évolutions respectives de - 17 % et - 10 %.

Cette évolution est à mettre en perspective avec l'importante croissance enregistrée par les réseaux sociaux, dont la part de chiffre d'affaires a triplé cette année. S'ils ne représentent que 2,5 % du chiffre d'affaires généré en 2018, ils connaissent une croissance de près de 200 %, témoignant d'une montée en puissance du canal. Le tchat enregistre également une croissance importante (23 %), pour atteindre une part de 3,5 % du chiffre d'affaires en 2018.

Répartition du chiffre d'affaires par canal et évolution 2017-2018 [% du marché en valeur]



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



“ Efficacité

Instantanéité  
Prise d'initiative  
Personnalisation

Nouvelles technologies et intervention humaine sont complémentaires pour répondre aux attentes toujours plus élevées des consommateurs

**Quel(s) critère(s) permettent de faire la différence auprès des consommateurs ?**

Les attentes des consommateurs sont de plus en plus élevées. En moyenne, les Français passent 5 jours de leur vie au téléphone avec un service client et échangent plus de 500 mails avec lui. Ils ont une fine connaissance du produit, de l'identité de la marque et leurs attentes évoluent en conséquence. Les entreprises les plus performantes en matière de relation client deviennent rapidement des standards auxquels les consommateurs comparent volontiers toutes leurs expériences d'achat.

Et la première de leurs attentes aujourd'hui, c'est l'instantanéité. Dans un monde qui s'accélère, les clients attendent une hyper réactivité. Avec les messageries instantanées comme Messenger, WhatsApp ou Twitter, même l'écrit n'échappe pas à ce nouveau rapport au temps.

Les consommateurs sont de véritables connaisseurs. Ils attendent du centre de relation client qu'il leur apporte rapidement une réponse adéquate, convaincante et en conformité avec la promesse de valeur de la marque. Ils veulent bénéficier d'échanges fluides et efficaces. Lorsque l'information est donnée une fois, elle doit pouvoir suivre le client tout au long de son parcours, sans qu'il ait à se répéter.

Le client s'attend également à une relation personnalisée en lien avec ses habitudes de consommation, son environnement ou encore sa localisation. Il est alors plus enclin à partager ses informations, dès lors qu'il lui permet d'enrichir son expérience d'achat. Le système d'information des marques doit permettre de recouper les informations liées au client et assurer leur partage en interne.

Le consommateur attend également une homogénéité des réponses et de la qualité de l'échange quel que soit le point de contact. Il considère que la promesse relationnelle d'une marque est globale et uniforme sur tous les canaux de contact.

Enfin, le consommateur s'attend à ce que son interlocuteur soit en mesure de prendre des initiatives (accorder un geste commercial par exemple) sans attendre l'aval d'un supérieur ou du donneur d'ordre.

**Quelles sont les tendances à venir pour le secteur, en matière de nouvelles technologies notamment ?**

Les nouvelles technologies permettent d'automatiser les tâches à faible valeur ajoutée. Elles répondent également au besoin d'instantanéité exprimé par les consommateurs. De nouveaux canaux de communication comme la messagerie instantanée s'imposent, tandis que les assistants vocaux prennent de plus en plus souvent directement en charge certaines demandes des utilisateurs.

Malgré leur rapidité, ces technologies devront fonctionner en complémentarité avec les humains. Les consommateurs français expriment le besoin d'être mis en relation avec un conseiller dans 50% des cas après avoir été mis en relation avec un chatbot, du fait d'une réponse insuffisante ou inadaptée. Nouvelles technologies et intervention humaine sont complémentaires. C'est une bonne nouvelle, car les conseillers se voient ouvrir la possibilité d'intervenir sur des tâches à plus forte valeur ajoutée et élargir ainsi leurs domaines de compétences voire leurs perspectives de carrière. Le déploiement de stratégies omnicanales et de parcours intégré s'impose de plus en plus désormais. Ces canaux ne sont donc pas concurrents, mais complémentaires. Le parcours client doit être appréhendé dans sa globalité.

*Une inconnue : d'ici 2021, 2.5 milliards d'appareils intégrant la reconnaissance vocale devraient être en circulation dans le monde ; quelle sera la place que prendront les enceintes connectées dans la relation client de demain ?\**

\*Source : Observatoire des Services Clients 2018 BVA pour l'Élection du Service Client de l'Année



Ludovic Nodier  
Viséo Customer Insights - BVA Mystery Shopping - Élu Service Client de l'Année

© Svend ANDERSEN

Qualité de l'échange

Service Sincérité Instantanéité  
Personnalisation Pérennité  
Promesse de valeur Ecoute

“

Proximité, confiance, réciprocité : les clés de la relation entre donneur d'ordre et *outsourcer*

**Quels sont les critères de différenciation des entreprises auprès des clients ?**

Les entreprises ne pouvant plus compter sur le seul produit pour se différencier, la relation client est au cœur des attentes sans cesse renouvelées du consommateur : la notion de service est centrale, le consommateur a les rennes. Et comme la course à une réactivité toujours plus grande, jusqu'à la proactivité, cède le pas à une exigence de sens et d'engagement sociétal, il ne suffit évidemment pas de répondre au téléphone quand il sonne !

Les marques qui font la différence me semblent être celles qui savent comprendre réellement les attentes de leurs marchés et énoncer clairement leur promesse pour y répondre. Pour redéfinir les contours de leur relation client, elles ne pourront se contenter d'enquêtes de satisfaction, et devront multiplier les occasions de rencontre et de partage, libérer la parole des équipes aux points de contact, bref coller aux besoins réels des clients et aux expériences vécues.

Et les meilleures sauront inscrire cette exigence dans la durée grâce à un engagement sincère et donc pérenne qui dépasse l'acte d'achat. Prospect, client ou ancien client, individu et foyer, avant ou après-vente : les entreprises qui sortiront du lot sauront accompagner leurs publics dans une appréhension globale qui ne manquera pas de se transformer en fidélité et en recommandation.

Cet engagement implique de la cohérence et de la solidarité à tous les échelons de l'entreprise. Toutes les équipes doivent inscrire leurs actions dans une dynamique collective dont le

cœur ne peut être que l'ensemble des équipes au service du client, qu'elles soient internalisées ou externalisées.

**Quelles sont les tendances fortes d'évolution de la relation client ?**

Les attentes fondamentales du consommateur ne changent pas. Être en confiance. Se sentir écouté, compris. Obtenir une réponse claire, pertinente et utile. Pouvoir faire sans être entravé. Être reconnu.

Ce qui change, c'est le rapport au temps. La transformation des usages liée au bond technologique de la dernière décennie rend le 24/7 exigible et le temps réel devient la norme ; anticiper et prévenir sont les nouvelles frontières.

Et ce qui est plus inacceptable que jamais, à l'inverse, c'est la proposition commerciale à côté de la plaque, le paiement pour ce qui résonne comme un dû, la répétition de l'information déjà fournie, les cauchemars bureaucratiques, les portes closes, les ruptures dans le fil continu de la conversation entre le client et la marque, et les interlocuteurs déresponsabilisés qui évoquent à l'envie le fameux « service concerné » que nous rêvons tous de connaître un jour !

Au-delà de l'opérationnel, la relation client gagne à être pensée, intégrée et portée par un écosystème dynamique. Les fonctions stratégiques et le marketing doivent prendre la pleine mesure de la relation client, indissociable de la promesse de valeur de l'entreprise.

Dès lors, la condition sine qua non d'une externalisation réussie est l'extrême proximité entre donneur d'ordre et *outsourcer*, la confiance nourrie au fil d'une collaboration étroite et réciproque, un projet commun mené main dans la main au service d'un business pérenne opéré par des gens pour des gens.

Proactivité

Confiance



Chloé Beauvallet  
Administratrice - Association Française de la Relation Client

Clarté

Réactivité

Engagement sociétal

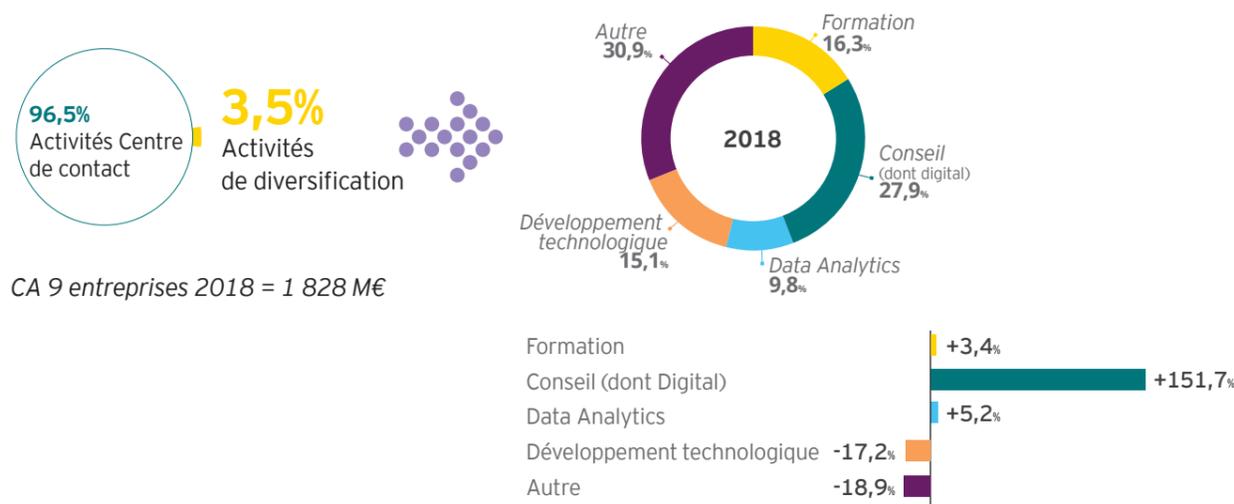
Utilité

## 2.4 L'activité de conseil est en plein essor

Bien qu'elles ne représentent que 3,5 % du chiffre d'affaires, les activités de diversification (telles que le conseil, le développement technologique ou la formation) sont en croissance en 2018, témoignant de la volonté des *outsourcers* de capitaliser sur leur savoir-faire pour apporter une plus forte valeur ajoutée aux donneurs d'ordre.

Le chiffre d'affaires généré par les activités de diversification augmente ainsi en volume (+ 0,5 %) et en valeur (+ 8,1 %). Cette croissance est notamment portée par le développement des activités de conseil, en croissance de plus de 150 % entre 2017 et 2018 : *l'outsourcer* est plus que jamais un intégrateur de solutions d'expérience client.

### Part des activités de diversification dans le chiffre d'affaires réalisé sur le marché français et évolution 2017-2018 [% de la valeur du marché]



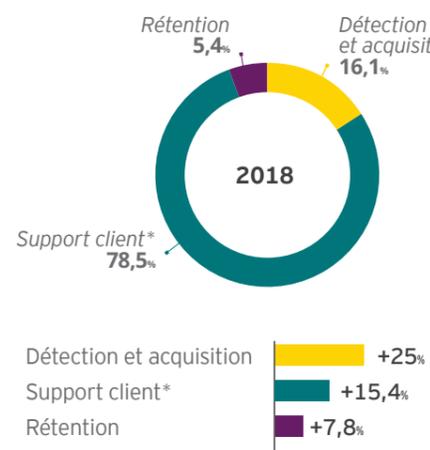
CA 9 entreprises 2018 = 1 828 M€

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

La répartition du chiffre d'affaires par activité (support client, détection/acquisition, rétention) a très peu évolué sur la période 2017-2018. Les activités de support restent dominantes en matière de part de chiffre d'affaires généré (près de 80 % en 2017 et en 2018) : le métier de téléconseiller s'impose toujours et avant tout comme un métier de service.

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

### Répartition du chiffre d'affaires par activité et évolution 2017-2018 [% en valeur du chiffre d'affaires]



\* Support client : assistance technique, commerciale, recouvrement, gestion des réclamations, modération...

La diversification sectorielle et l'évolution des métiers du secteur de la relation client s'accompagne d'une diversification des profils et des parcours des téléconseillers. En effet, les trois quarts des effectifs français ont un niveau d'étude supérieur ou égal au baccalauréat.

De plus, la part des effectifs qualifiés augmente dans des proportions équivalentes pour tous les niveaux de diplômes, du BEP au BAC+3/4 (+20% environ), tandis que la part des salariés de niveau BAC+5 augmente de 34,4 % en 2018.

### Répartition des effectifs par niveau de diplôme et évolution 2017-2018 [en % des effectifs en France]

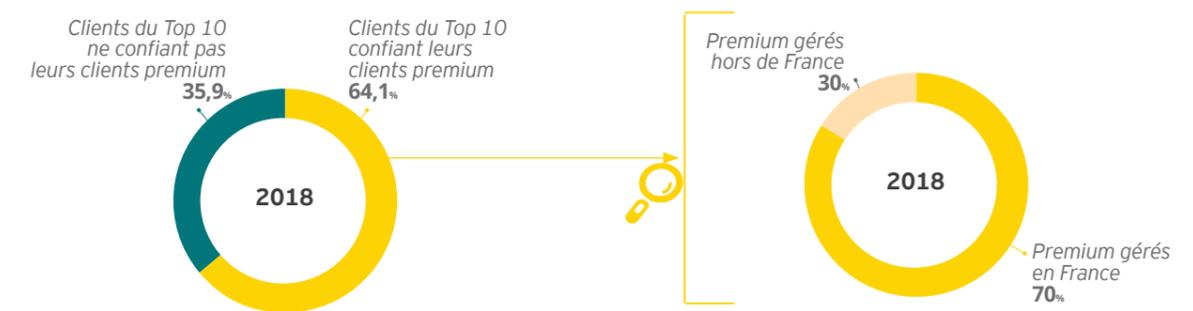


Source : Données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 6

Le top 10 client fait toujours autant confiance aux *outsourcers* puisque 64 % d'entre eux leur confient la gestion de leurs clients premium, attestant de la reconnaissance de la qualité des savoir-faire et de l'adaptation des *outsourcers* aux enjeux actuels de la relation client.

### Répartition des clients du top 10 selon l'attribution ou non du segment des clients premium segment

[% du nombre de clients]



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

Agilité Partenariat  
 Proximité Flexibilité  
 Responsabilité sociale et environnementale

“

L'externalisation de la relation client dans un esprit gagnant-gagnant

Quelle valeur ajoutée vous apporte l'externalisation de la relation client ?

Chez EDF, nous faisons le choix d'une haute qualité de service. Et d'ailleurs, nos clients le savent : 9 clients sur 10 se déclarent satisfaits après un contact avec EDF. Nous faisons également le choix d'une relation client basée 100% en France. Pour autant, nous avons choisi d'en externaliser une partie car cela nous permet d'être plus agile et plus flexible, tout en garantissant nos standards de qualité.

Comment les donneurs d'ordre collaborent-ils avec les prestataires pour améliorer la relation client ?

Bien que notre relation aux prestataires des centres de contact externes soit de nature contractuelle, notre collaboration relève davantage d'un partenariat et ce, dans un esprit gagnant-gagnant. Nous avons une relation de proximité et sommes présents régulièrement sur les sites de nos prestataires. Nous suivons la bonne exécution de la prestation et échangeons sur les bonnes pratiques pour toujours améliorer la qualité de notre relation client.

Nos prestataires s'adaptent sans cesse à notre environnement, notre secteur d'activité et aux spécificités de notre marché. Ils sont forces de proposition pour mettre en place de nouveaux processus de gestion ou développer de nouveaux outils, toujours au service d'une expérience client de qualité.

Sur quels critères choisissez-vous votre prestataire de gestion de la relation client ?

Tout d'abord, les centres de relation client travaillant pour EDF doivent être situés en France. C'est pour nous une condition nécessaire et un élément auquel nos clients sont très attachés. Les sites de nos prestataires sont généralement situés dans des zones à faible dynamique économique. Par ce biais, nous participons au maintien et au développement de l'emploi dans les territoires.

Le groupe EDF a des engagements forts en termes de responsabilité sociale et environnementale. Nous sommes donc particulièrement sensibles aux engagements des prestataires sur ce sujet. Nous tenons à ce qu'ils partagent nos convictions en la matière.

Enfin, notre processus de choix et de sélection de nos partenaires tient compte de leur expertise, de la pérennité de l'entreprise, des solutions techniques proposées, et aussi de critères tels que leur capacité d'innovation, leur politique de recrutement et leur pilotage des activités opérationnelles.

Nous veillons bien évidemment à ce que l'ensemble des engagements pris par nos prestataires en phase d'appel d'offre soient respectés et mis en œuvre pendant toute la durée de vie du contrat.



Frédéric Thébault  
 Directeur des Centres de Relation Client (BtoC) - EDF

Proactivité

Bonnes pratiques

Recrutement

Pilotage

Adaptation

Force de proposition

Innovation

Expertise  
 Formation Standards Capitalisation  
 Maîtrise des coûts

“

Les *outsourcers* doivent apporter aux donneurs d'ordre expertise et vision prospective

Pourquoi faire appel à un centre de contact et choisir d'externaliser sa relation client aujourd'hui ?

Externaliser sa relation client grâce à des centres de relation clients externes permet aux entreprises « donneuses d'ordre » de gagner en flexibilité et en maîtrise des coûts. Les sites offshores gagnent aujourd'hui en maturité, ce qui permet aux donneurs d'ordre d'envisager désormais des destinations à la fois compétitives et qualitatives.

L'externalisation de la relation client permet également de capitaliser sur l'expertise du prestataire. Ces derniers maîtrisent en effet les méthodes et procédés de recrutement des bassins d'emploi dans lesquels ils opèrent et développent des expertises en termes de formation et pilotage des équipes. Cette démarche garantit de bons standards RH, ainsi qu'une certaine homogénéité de la qualité de service offerte par les téléconseillers.

Ils montent d'ailleurs progressivement en gamme pour diversifier leurs pratiques et leurs offres. En mettant l'innovation au cœur de la relation client, ils deviennent davantage créateur de valeur pour le donneur d'ordre.

Comment les donneurs d'ordre peuvent-ils collaborer de manière optimale avec les prestataires au service de la qualité de la relation client ?

Le donneur d'ordre doit être fondamentalement impliqué dans le suivi de sa relation client. Des instances de dialogue et d'échange pérennes doivent systématiquement être mis en place pour établir avec son partenaire les objectifs stratégiques de la relation aux consommateurs. Face à la complexité accrue

des dossiers traités et des méthodes utilisées, la relation entre donneur d'ordre et *outsourcer* doit passer d'une logique de prestation à une logique de partenariat, vecteur d'innovation et catalyseur de solutions.

La collaboration passe également par la formation. Bouygues Telecom est sur ce point très impliqué et les conseillers des centres internes vont très régulièrement former les conseillers des centres externes et ce dans tous les pays.

Par ailleurs, en tant que représentant de la marque auprès des consommateurs, via la formation et les partages réguliers avec son client, le centre de contact doit être en mesure d'en assumer l'identité et la signature relationnelle qui sont vecteur de différenciation pour l'entreprise.

Sur quels critères se basent le choix du prestataire aujourd'hui ?

La relation client s'installe sur des rythmes longs. Le donneur d'ordre souhaite donc établir un réel partenariat avec l'*outsourcer*, qui lui permettra de faire évoluer et d'enrichir les pratiques déjà existantes. Le donneur d'ordre cherche également un prestataire qui lui propose des solutions de rupture, qui lui permette de progresser et de se différencier par un service de qualité. L'expertise et la vision disruptive seront donc deux critères clés de choix.

Avec le rythme des innovations apportées par les nouvelles technologies (robotisation des processus, intelligence artificielle, Big Data, vidéo), les donneurs d'ordre attendent de nouvelles propositions de valeur de la part des *outsourcers*.

Homogénéité

Compétence

Vision

Christian Villedey  
 Directeur de la Télévente et des centres externes de la Relation Client - Bouygues Telecom



Innovation

Création de valeur

Dialogue

# 3 Des dynamiques sociales et économiques positives dans tous les territoires en France

## En synthèse

Les activités des centres de contact impulsent des dynamiques économiques positives pour une multitude de bassins de vie en France. Chaque région métropolitaine compte ainsi entre 2 et 21 sites de production.

A l'échelle du téléconseiller, l'externalisation de la relation client est vecteur d'insertion socio-professionnelle. En offrant des emplois stables et des opportunités de promotion, de diversification des missions et de formation, la filière offre une expérience enrichissante pour ses collaborateurs et constitue un véritable « ascenseur social ».

NB : les chiffres présentés dans cette partie concernent uniquement la France en tant que zone de production.



## 3.1 Avec une large implantation dans toutes les régions françaises, le secteur de la relation client irrigue l'ensemble du territoire national

La France concentre toujours la plus grande partie des sites de production : plus d'un site de production sur deux est sur le territoire métropolitain.

Si le quart Nord Est regroupe la moitié des centres de contact, il n'en reste pas moins que chacune des régions françaises compte au moins un site de production : de 2 sites (Bretagne) à 21 sites (Hauts-de-France) de production sur leur territoire.

Les effectifs des centres de contact se répartissent ensuite au sein de ces régions, selon la taille de ces sites. Plus de la moitié des effectifs de la filière est répartie entre les régions Hauts-de-France, Grand Est et Nouvelle Aquitaine ; l'autre moitié est équitablement répartie au sein des neuf autres régions (Corse exclue).

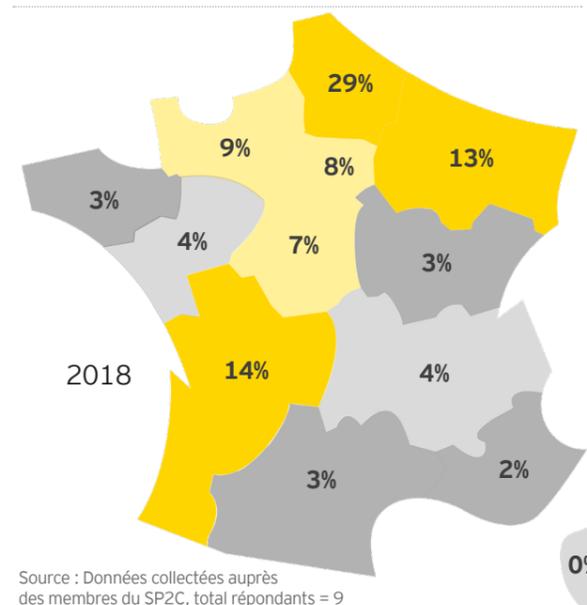
De par leurs localisations, les centres de contact irriguent l'ensemble du territoire métropolitain.

### Localisation des sites de production en France [Total répondants SP2C = 91 sites]

Hauts-de-France	21	Occitanie	4
Ile-de-France	13	Auvergne Rhône-Alpes	4
Grand Est	13	Région Sud	3
Nouvelle Aquitaine	10	Centre Val-de-Loire	3
Pays de la Loire	8	Bretagne	2
Normandie	5	Corse	0
Bourgogne Franche-Comté	5	DROM	0

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

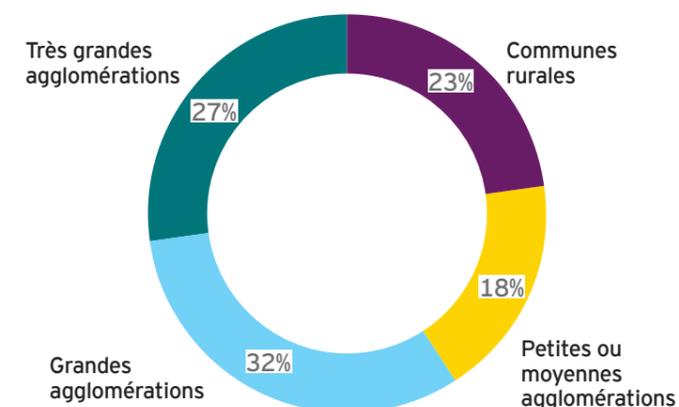
### Répartition des effectifs des sites de production en France [Total répondants SP2C = 91 sites]



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

Les centres de contact alimentent une grande variété de bassins d'emploi en France. Près de 25 % des sites de production sont concentrés autour des deux grands pôles métropolitains parisiens et lillois contre 41 % situés au sein d'unités urbaines de moindre envergure ; villes moyennes ou encore communes rurales pour 23 % d'entre elles.

### Localisation des sites de production en France - Typologie des territoires [Total répondants SP2C = 82 sites]



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

Les unités urbaines de plus de 100 000 habitants regroupent plus du tiers des sites de production. Les centres de contact créent des emplois aussi bien dans des zones urbaines denses que dans des territoires ruraux ou péri-urbains.



# Sens du relationnel

## Localisation

Economie locale

Insertion professionnelle

Immobilier

### L'implantation d'un centre de contact sur un territoire dynamise l'économie et l'emploi local

#### Quelle stratégie la Région Hauts-de-France déploie-t-elle pour dynamiser la filière des centres de contact ?

La Région des Hauts-de-France offre de nombreux avantages aux opérateurs qui choisissent de s'y implanter. Son large bassin de recrutement assure une montée en charge rapide des équipes et permet de cibler des profils spécifiques. Les partenariats locaux offrent un panel de formations adaptées aux besoins des opérateurs, de la pré-embauche à la formation continue. Les coûts opérationnels réduits sur le territoire, de l'immobilier aux ressources humaines, sont également au cœur des considérations des centres de contact. Enfin, la situation géographique stratégique du territoire étend le potentiel commercial des entreprises du fait de la proximité de la région parisienne et de la Belgique notamment.

#### Quel rôle jouent aujourd'hui les centres de contact dans l'économie locale des territoires des Hauts-de-France ?

Les centres de contact dynamisent l'offre d'emploi. En donnant la priorité au potentiel et à l'habileté commerciale des candidats ainsi qu'à leur sens du relationnel, les méthodes de recrutement déployées permettent l'embauche d'une variété de profils. Ces emplois ouvrent de nouvelles portes aux profils BAC+2, aux jeunes, aux personnes en réinsertion ou éloignées de l'emploi. Par la suite, ces emplois offrent de belles perspectives d'évolution, tant au sein de la structure d'embauche que du monde de la relation client plus largement.

L'implantation de centres de contact représente l'arrivée de centaines d'emplois sur le territoire et a un impact économique conséquent pour le territoire choisi. Ils infléchissent la courbe du chômage et dynamisent l'économie locale.

Enfin, par leur choix d'implantation, les centres de contact peuvent aussi participer au renouvellement urbain, en s'inscrivant dans le cadre d'une opération immobilière de requalification urbaine par exemple. L'implantation d'un centre de contact entraîne aussi le développement de nouveaux services de loisirs, de restauration, voire permet d'accroître l'offre de logements et de mobilité à proximité du lieu

de travail des conseillers. Ces dynamiques créent de nouvelles polarités et contribuent à l'attractivité du site choisi, tant pour les commerces que pour les entreprises.

#### Quelles perspectives d'évolution identifiez-vous pour le secteur ?

Le secteur de la relation client est appelé à se renouveler en continu afin de rester concurrentiel. On peut par exemple penser au développement de l'intelligence artificielle qui redessine les contours du métier de conseiller client : davantage tournées vers des tâches à plus forte valeur ajoutée pour la marque et le consommateur, ses missions s'enrichissent des activités de supervision de robots.

Les perspectives d'évolution de la filière appellent au développement des compétences des conseillers. Les centres de contact et leurs partenaires locaux (formation, recrutement, etc.) devront donc se saisir de l'opportunité et impulser de nouvelles dynamiques de recrutement : enrichissement des parcours de formation et de pré-embauche, accompagnement des opérateurs à l'innovation, identification des nouveaux talents sont autant de moyens d'engager et d'accompagner la transformation des centres de contact. Leur contribution à l'économie locale se verra ainsi renforcée de façon concomitante (emploi, formations, enrichissement des parcours professionnels...).

*La Région Hauts-de-France est un berceau historique de l'externalisation de la relation client. Elle est aujourd'hui la première en matière d'implantation des centres de contact, avec environ 70 plateformes d'outsourcers, représentant près de 10 000 emplois. Dans ce contexte dynamique, Nord France Invest s'attache à promouvoir l'implantation des centres de contact dans la région.*

Ressources humaines

Développement de compétences

Valeur ajoutée

Partenariats locaux



Yann Pitollet  
Directeur Général - Nord France Invest



Olivier Charras  
Senior Project Manager - Nord France Invest

# Evolution

Bassin de recrutement

Supervision de robots

Talents

Evolution professionnelle

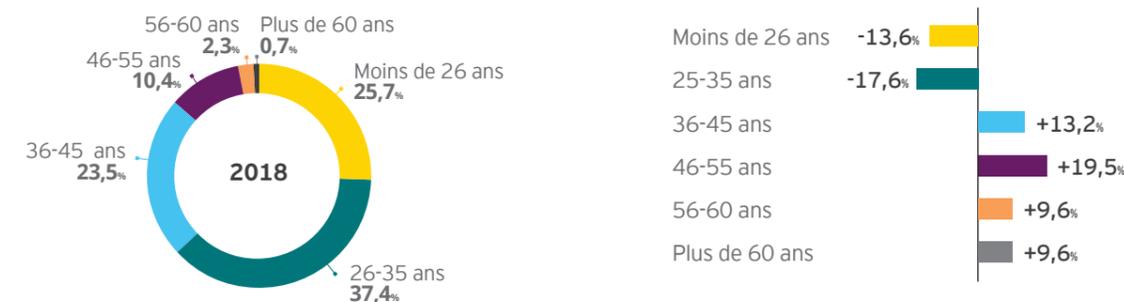
## 3.2 En France, le secteur de la relation client reste un vecteur d'insertion socio-professionnelle

Cette année encore, la relation client est la première expérience professionnelle de 30 % des téléconseillers en poste en France (voir également la répartition des effectifs par niveau de diplôme - page 23).

La tranche d'âge qui connaît la plus forte croissance est celle des 46-55 ans, en croissance de près de 20 % (contre 63 % en 2017). La filière confirme son rôle d'intégration sociale, tant auprès des jeunes actifs qu'auprès des profils plus âgés.

Avec la diversification des métiers et profils recherchés, une tendance générale au rééquilibrage de la pyramide des âges est observée : à l'inverse de la dynamique observée en 2017, les moins de 26 ans et 26-35 ans diminuent (-15% environ) et les tranches d'âges au-dessus de 36 ans augmentent.

### Répartition des effectifs selon l'âge et évolution 2017-2018 [% des effectifs France + offshore]



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

### 3.3 Les *outsourcers* contribuent à l'emploi et l'économie locale

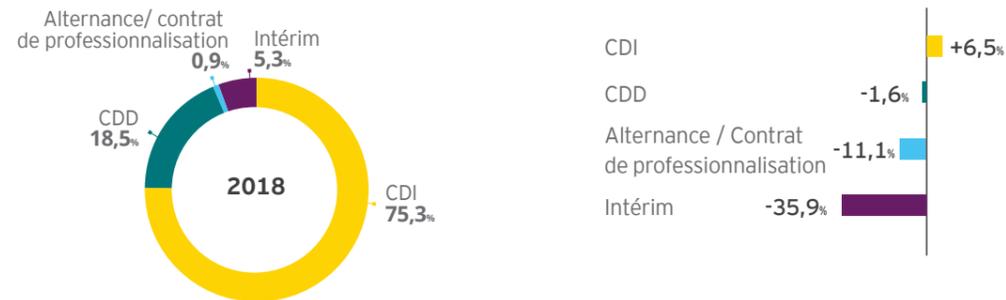
Portés par la croissance du marché français, les effectifs progressent de 4,7 % en France<sup>1</sup>.

Les centres de contact participent au recul de la précarité de l'emploi. Plus de 75 % des contrats sont à durée indéterminée en 2018, et le nombre de CDI continue d'augmenter sur la période (+ 6,5 %). A l'inverse, la part de

CDD, une croissance de 10 % en 2017, est en recul cette année (- 1,6 %). Il en va de même pour les emplois intérimaires (- 35,9 %). Le secteur offre des opportunités d'emploi pérennes.

<sup>1</sup> Source : Données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 9

#### Répartition des contrats par type et évolution 2017-2018 [en % des effectifs en France]



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



Conversation

Qualité relationnelle

Réactivité

Réseaux sociaux

Expérience client

Création de valeur



L'expérience client est devenue plus importante que le prix et le produits dans le mix marketing

#### Quelles sont les grandes transformations à l'œuvre dans le secteur de la relation client ?

La principale tendance que nous observons depuis quelques années est l'inversion du sens de la relation client : ce sont désormais les consommateurs qui dictent les grands principes d'une relation client de qualité, avant, pendant et après l'acte d'achat. Avec le développement des réseaux sociaux, la logique est au conversationnelle : tchats et autres messageries instantanées font partie de notre quotidien si bien que la relation client doit s'adapter à ces nouvelles habitudes, se vouloir plus réactive, plus flexible. Le client est devenu un média et le produit n'est plus le centre de l'entreprise.

L'évolution des modalités de communication ne s'est pas limitée à la diversification des canaux de contacts : elle a surtout été portée par le développement d'une intelligence relationnelle au sein des centres de relation client pour fédérer et accompagner au mieux les meilleurs promoteurs d'une marque, ses clients. Dans un monde où l'intelligence artificielle progresse à grande vitesse, le monde de la relation client se veut plus que jamais humain : la gestion de la charge émotionnelle et la qualité relationnelle sont les ingrédients de la nouvelle promesse de valeur des centres de relation client.

#### Comment l'externalisation de la relation client contribue-t-elle au développement des territoires ?

Les centres de contact externalisés participent activement au développement économique local : réhabilitation d'anciens locaux dans des territoires reculés, création d'emplois, redynamisation des territoires... Il y a quelques années, dans la périphérie d'Amiens, et en partenariat avec l'agence de développement économique locale (ADNTIC), la ville a décidé de

réhabiliter 30 000 m<sup>2</sup> de bureaux, casernes, anciennes usines de textile pour les réserver aux centres de contact. Elle a ainsi pu créer près de quatre mille nouveaux emplois et impulser une dynamique de développement positive pour le territoire : nouvelles entreprises, commerces de proximité et centres de services se sont progressivement déployés autour des anciennes usines.

Pour rester attractif, le territoire a ensuite développé des centres de formation (Supmediacom) pour pouvoir alimenter « à la source » les entreprises implantées sur place, et notamment un centre de relation client externalisé (Intra Call Center), mais aussi Médiamétrie, Coriolis, Groupama, Wanadoo, ..., induisant de fait une dynamique sociale positive.

#### Quels sont les défis à venir pour le secteur ?

Notre conviction, au sein de l'AFRC, est que toute entreprise qui souhaite se développer et survivre durablement dans un environnement concurrentiel doit investir dans la relation client et engager à la fois ses clients et ses collaborateurs dans son univers.

Nous sommes persuadés que la valeur d'une entreprise est indissociable de la qualité de sa relation aux consommateurs. Le défi pour nous serait aujourd'hui de parvenir à le démontrer.

D'un point de vue qualitatif, l'expérience client crée de la valeur et sa qualité est un élément différenciant. Nous manquons toutefois d'un système d'évaluation quantitatif permettant de mesurer l'influence de la relation client sur la santé d'une entreprise (finance, notoriété, image, etc.), alors que nous savons que l'expérience client est devenue plus importante dans le mix marketing que le prix et le produit d'une entreprise.

Intelligence relationnelle

Univers de marque

Média

Territoires



Eric Dadian  
Président - Association Française de la Relation Client

Flexibilité

Développement économique

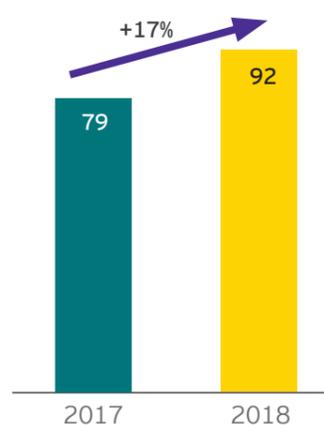
Charge émotionnelle

### 3.4 La filière offre une expérience enrichissante pour ses collaborateurs et constitue un véritable « ascenseur social »

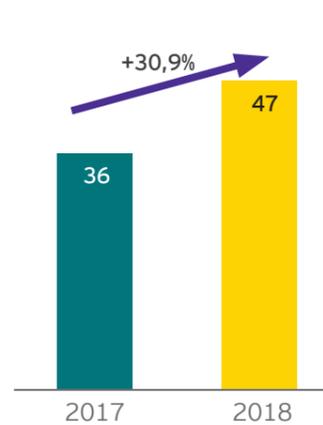
Le parcours du téléconseiller constitue une véritable opportunité de prendre « l'ascenseur social ». Par l'offre de formation déployée et les promotions qui ponctuent son parcours, chaque téléconseiller peut trouver sa place et évoluer.

En 2018, les centres de contact ont développé à la fois l'offre de formation initiale (+ 17 %) et continue (+ 31 %). La tendance observée depuis 2015 se confirme, puisque les heures de formation initiale ont presque doublé depuis. Les centres de contact proposent ainsi à leurs salariés plus de 90h de formation initiale et plus de 45h de formation continue, en moyenne.

Evolution du nombre d'heures de formation initiale



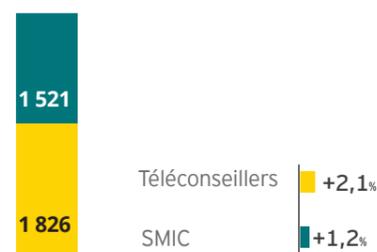
Evolution du nombre d'heures de formation continue



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

En France, la rémunération totale moyenne brute (fixe + variable) des téléconseillers continue d'augmenter. En 2018, elle est valorisée à 120 % du SMIC en augmentation de 2,1 % en valeur absolue par rapport à 2017. La rémunération des téléconseillers évolue donc plus vite le SMIC, qui a crû de 1,2 % sur la même période.

Rémunération brute totale moyenne par téléconseiller en France et évolution 2017-2018 [€ par mois ; %]



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 + 13ème mois + primes) / 12, concerne uniquement les sites France, SMIC brut mensuel au 1er janvier 2017

Passion Contact client Exigeance  
Goût du challenge Satisfaction  
Bienveillance

#### Du télémarketing à la relation client, du job d'étudiant à un véritable métier

##### Quel a été votre parcours au sein de la filière ?

Je suis entrée chez Teleperformance au début des années 90 comme télé-enquêtrice, un peu par hasard, pour financer mes études en région parisienne. Je trouvais cela plus attrayant que la restauration rapide... Et ce métier m'a tout de suite passionnée : le contact avec le client, le goût du challenge, les échanges avec les clients donneurs d'ordre, la bienveillance et l'exigence de nos managers qui nous encourageaient toujours à chercher l'excellence. J'ai occupé progressivement tous les postes de la chaîne opérationnelle : d'abord le téléphone, puis le management d'équipes avant d'intégrer la direction des opérations.

Mon parcours m'a amenée à quitter ma région, puis la France, après que l'entreprise m'a confié l'ouverture de la filiale marocaine en 2009. J'assume désormais la direction générale du Maroc et du Liban et j'aspire plus que jamais à garantir la satisfaction de nos collaborateurs, de nos clients et des consommateurs qui interagissent avec nos conseillers. Les principaux challenges sont, outre de pérenniser les activités en place et de développer le potentiel de nos régions, de participer activement à la transformation digitale de notre marché, et d'accompagner nos équipes dans ces changements de posture technique et émotionnelle.

Nous avons la chance d'évoluer dans un marché en pleine transformation digitale, qui nécessite de bien anticiper le virage à prendre. Nous travaillons chaque jour pour cela.

##### Pourriez-vous décrire ce qui vous a le plus enrichie dans ce parcours ?

J'ai eu l'opportunité d'évoluer en même temps que la profession en passant du monde du télémarketing à celui de la relation client, du téléacteur ou télévendeur à celui du conseiller client, du job d'étudiant à un vrai métier.

Encore aujourd'hui, le plus enrichissant pour moi est de chercher à offrir à nos clients le meilleur service qui soit, mais aussi et surtout de transmettre mon savoir-faire et les valeurs de l'entreprise à nos

collaborateurs dans tous les pays où ils opèrent. Difficile aussi de ne pas évoquer l'apport des équipes car si c'est un métier passionnant, il n'en est pas moins difficile et nécessite, pour réussir, de travailler en équipe, en business partner, ce qui crée forcément des liens. Il me serait impossible de vous citer toutes les personnes qui m'ont inspirée et aidé à dépasser les attentes tant j'en ai rencontré dans ce métier. L'aspect humain est incontournable dans notre quotidien et c'est une richesse qu'il faut savoir apprécier à sa juste valeur.

##### Comment le métier (de téléconseiller / de superviseur) a-t-il évolué au fil du temps ?

En 30 ans, c'est une réelle mutation qu'a connu notre secteur. Je l'évoquais plus tôt, j'ai connu une époque où le script était incontournable dans le télémarketing. Il laissait peu de place à l'émotion et offrait en réalité une très faible valeur ajoutée.

Aujourd'hui, décrocher vite, donner la bonne réponse avec courtoisie ne suffit plus.

De nouveaux besoins ont émergé, tant dans la gestion des différentes interactions que dans la maîtrise des canaux et des nouvelles technologiques. Les collaborateurs sont maintenant partie prenante de ces enjeux et contribuent, grâce à leur talent et à leurs initiatives, à renforcer le lien entre le client et la marque tout en délivrant une qualité de service optimale. Fini le script lu de bout en bout tel un robot... L'appellation de ce métier parle d'elle-même : nous passons de télé-« acteur » à « conseiller ».

Nos agents conseillent y compris en vente, assistent, rendent service... des notions qui leur permettent d'être eux-mêmes et de pouvoir échanger naturellement avec leur interlocuteur. Tout le défi est de profiter de chaque interaction pour créer un lien, une expérience unique, et ainsi avoir la chance d'entendre un « merci » sincère de leur interlocuteur à la fin de l'entretien. Ces évolutions sont également valables pour les managers : fini le temps du manager qui supervise et contrôle. Désormais, le manager coach : il devient un acteur prédominant du développement professionnel de ses collaborateurs, mais aussi de leur bien-être et de leur épanouissement.

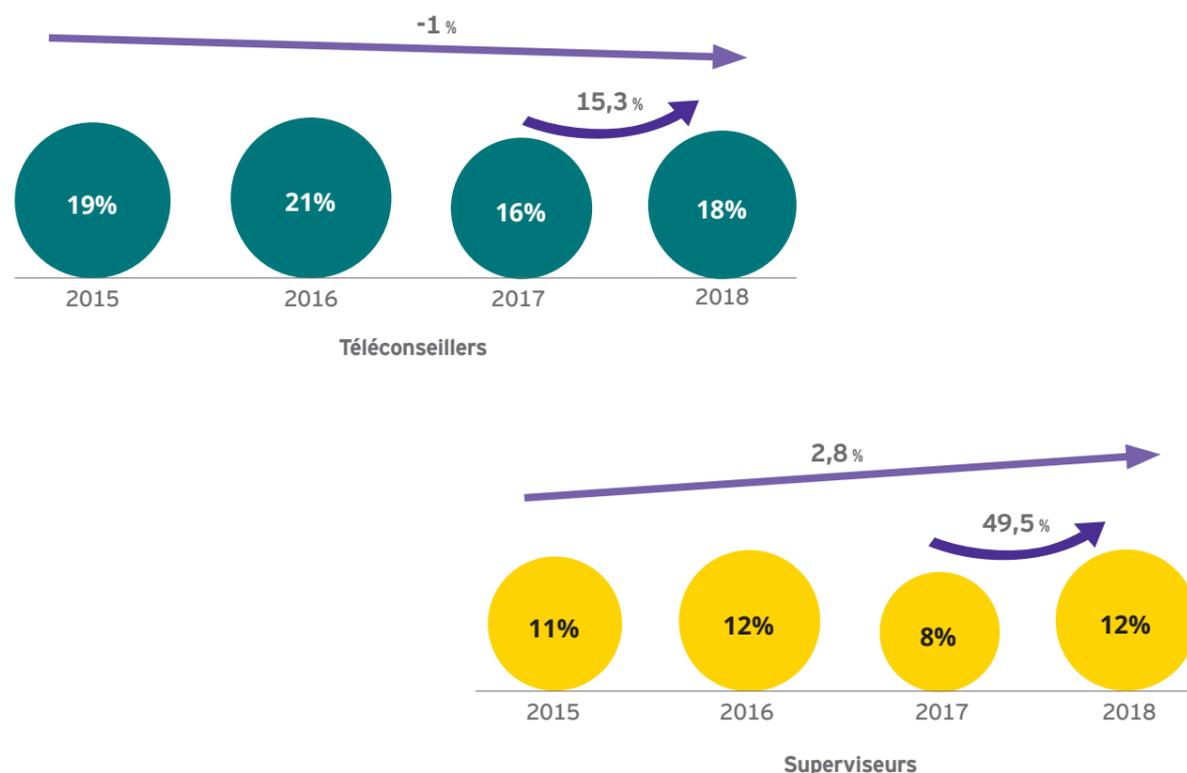
Expérience Savoir-faire Emotion Métier Transformation digitale  
Valeurs Conseil Epanouissement Management d'équipes



Corinne Schamber  
CEO Maroc & Liban - Teleperformance FSM

Le taux de turnover des téléconseillers atteint 18 % en 2018 et celui des superviseurs, 12 %, des taux équivalents à ceux enregistrés en 2016. Si une légère hausse peut être observée par rapport à 2017 (+ 2 points pour les téléconseillers et + 4 points pour les superviseurs), il faut préciser que ces taux sont relativement faibles par rapport au secteur : aux Etats-Unis, par exemple, le turnover moyen des téléconseillers est de l'ordre de 35 %.

Taux de turnover des effectifs opérationnels en CDI et évolution 2017-2018 [taux de turnover moyen en %]



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

Au cours de leurs parcours chez les *outsourcers*, les salariés sont promus : 30 % des salariés ont ainsi changé de coefficient en France en 2018. La filière offre à ses salariés de réelles perspectives d'évolution.

Par ailleurs, et du fait du développement au sein des centres de contact d'activités de diversification telles que le conseil ou la formation, le téléconseiller voit dans la promotion une opportunité développement de compétences, voire de transformation de carrière.

Posture  
Compétences  
Technologies

Usages

Humain

Transformation

“

Les progrès technologiques imposent de renforcer l'articulation entre l'humain et la machine

**Quelles sont les évolutions récentes de la filière et le chemin parcouru ?**

Bouleversée par l'évolution des usages et la diffusion des nouvelles technologies, la filière doit sans cesse se renouveler pour mieux répondre aux besoins des consommateurs.

Notons par exemple l'évolution de l'offre de formation des opérateurs : des cycles entiers sont dédiés aux soft skills, à l'écoute, au travail sur la posture... La filière remet de l'intelligence émotionnelle au centre de sa stratégie de développement. Une excellente chose quand on pense que les professionnels de la relation client sont avant tout des experts du relationnel !

Outre la réaffirmation de ce positionnement toujours plus humain, les centres de relation client travaillent à une meilleure coordination des sites en France et à l'étranger. Attachés à délivrer une prestation de qualité élevée indépendamment du site d'implantation, les centres de contact valorisent peu à peu leurs sites de production à l'étranger en centres d'expertise sectorielle, notamment pour les secteurs historiques de l'énergie ou des Télécoms : ces centres ne se positionnent plus uniquement comme une solution économiquement avantageuse pour leurs donneurs d'ordre, mais se présentent désormais comme de véritables accélérateurs de transformation.

Enfin, le développement de branches de conseil au sein des centres de contact illustre ce changement de paradigme : la relation client, confiée à des experts, devient un véritable catalyseur de transformation de l'expérience client.

**Quelle est votre vision des centres de contact dans 10 ans : quelles perspectives pour la filière (assistants virtuels, rôle de l'humain, etc.) ?**

Les avancées récentes en matière de robotisation préfigurent une accélération de la présence des assistants virtuels dans les organisations et une évolution importante du métier de conseiller : toujours plus humain, il interviendra auprès du consommateur pour apporter intelligence, écoute et empathie tandis que son assistant virtuel couvrira les cas simples 24h sur 24. L'articulation entre l'Homme et la Machine est déterminante pour le succès de cette tendance, aussi le conseiller client devra-t-il se porter garant des activités de son assistant virtuel : formé au contact client, imprégné de la culture des marques et en capacité de porter leur discours, il devra entraîner la machine aux bonnes pratiques et réponses à adopter (Machine Learning).

De plus, et pour garantir la pertinence continue des moyens déployés, il ne s'agira plus seulement de répondre aux exigences des consommateurs, mais bien de les devancer. Au-delà d'une simple logique de résolution de problèmes, de plus en plus d'échanges ont lieu entre marques et consommateurs dans une logique conversationnelle. Avec l'arrivée des smart speakers ou des chatbots, cette tendance à la conversation à valeur va s'accélérer et renforcer le besoin d'associer le couple Homme / Machine pour apporter réactivité et empathie.

Conseil

Empathie

Assistants virtuels

24/24



Geoffrey Boulakia  
Directeur général EMEA - TSC Sitel Group

Culture des marques

Chatbots

Ecoute

Machine learning

Smart speakers

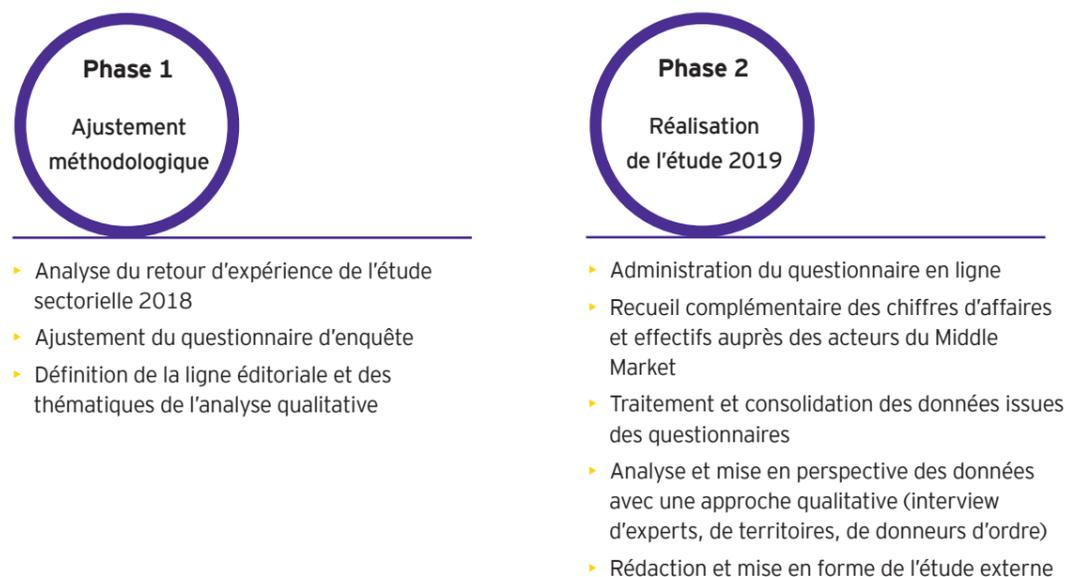
# Éléments de méthodologie

## 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 réseaux sociaux, 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 l'année 2018.

L'approche méthodologique présentée se compose de deux phases : une première phase de cadrage (ajustement méthodologique), suivie de la réalisation à proprement parler de l'étude 2019.

Le tableau ci-dessous résume les grandes étapes de chacune de ces phases.



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

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 2014-2017 ont été prises en compte dans le calcul.

## Méthodologie de l'étude spécifique aux adhérents au SP2C

L'étude présentée dans cette publication se fonde sur les réponses des 9 adhérents du SP2C ayant accepté de répondre au questionnaire transmis par EY. Ces 9 adhérents représentent 70 % de la valeur marché en 2018, une part stable depuis 2015 et en légère croissance par rapport à 2014 du fait d'acquisitions par des membres du SP2C d'autres *outsourcers*.

Il est considéré dans la présente étude que les répondants sont représentatifs des tendances du marché.



## Remerciements

Nous tenons à remercier l'ensemble des personnes ayant accepté de témoigner et d'apporter un éclairage : **Ludovic Nodier** (Viséo Customer Insights, BVA Mystery Shopping, Elu Service Clients de l'Année), **Chloé Beauvallet** (Administratrice, Association Française de la Relation Client), **Christian Villedey** (Directeur de la relation client, Bouygues Telecom), **Frédéric Thébault** (Directeur des centres de relation client BtoC, Edf), **Yann Pitollet** (Directeur général, Nord France Invest), **Olivier Charras** (Senior project manager, Nord France Invest), **Eric Dadian** (Président, Association Française de la Relation Client), **Corinne Chamber** (CEO Maroc & Liban, Teleperformance FSM) et **Geoffrey Boulakia** (Directeur général EMEA, TSC Sitel Group).

Nous adressons des remerciements aux dirigeants et collaborateurs des entreprises membres du SP2C ayant participé à l'enquête : Armatix, BlueLink, Comdata, Convers, Coriolis Service, Majorel, Teleperformance, Sitel Group, Webhelp France.

Nous remercions également l'ensemble des équipes EY mobilisées pour cette publication : Omar Alaoui, Alexandre Appert, Anne-Sophie Bluzat, Anne Périé, Fabien Piliu, Laurent Vagneur et Jeanne Varaldi.

Création graphique : Isabelle Girardot

## EY | Audit | Conseil | Fiscalité & Droit | Transactions

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'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](http://www.ey.com).

© 2019 Ernst & Young Advisory

Tous droits réservés.

L'utilisation et la diffusion de cette étude sont soumises à autorisation.

Studio EY France - 1906SG213

SCORE France N° 2019-036

Crédits photo : shutterstock / iStock

ED 0619

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

### **Karim Ben Djemiaa**

Associé, EY

[karim.ben.djemiaa@fr.ey.com](mailto:karim.ben.djemiaa@fr.ey.com)

Tél. : 06 75 05 34 42

### **Marc Jouan**

Manager, EY

[marc.jouan@fr.ey.com](mailto:marc.jouan@fr.ey.com)

Tél. : 06 62 68 99 12

### **Patrick Dubreil**

Président, SP2C

[president@sp2c.org](mailto:president@sp2c.org)

### **Caroline Adam**

Secrétaire générale, SP2C

[secretaire-general@sp2c.org](mailto:secretaire-general@sp2c.org)

Tél. : 06 13 62 40 13