**Recommandations et bonnes pratiques pour une relation client externalisée durable et responsable**

Dispositions exceptionnelles de mise en œuvre des dispositifs de télétravail en situation de crise sanitaire coronavirus en France

**PREAMBULE**

La relation client externalisée s’est très largement professionnalisée ces dernières années et les donneurs d’ordre ont significativement étendu la palette des missions qu’ils confient à leurs prestataires en particulier en les associant à la digitalisation de leur interactions et en étendant leurs attributions aux expertises de Business Process Outsourcing. Ainsi les prestataires sont devenus de véritables intégrateurs de solutions d’expérience client assurant la cohérence et la performance des dispositifs qui leurs sont confiés.

La complexité grandissante des activités externalisées combinée à leur caractère de plus en plus stratégique a eu pour conséquence d’augmenter le besoin en intégration, formation et développement des ressources impliquées dans la réalisation des prestations. Il est ainsi admis qu’il faut aujourd’hui à minima neuf mois pour qu’un agent puisse atteindre le niveau de performance optimal. Les Prestataires ont donc au fil des années privilégié la création d’emplois durables dans des bassins d’emplois stables en particulier dans les territoires de nos régions dont ils sont souvent les premiers employeurs.

Dans le même temps les différentes parties prenantes ont travaillé à structurer le métier. Le **SP2C** fédère les plus grands acteurs de son marché, promeut l’utilité de l’externalisation et anime la convention collective de sa branche ; l’**AFRC** contribue largement à la création et à la diffusion d’idées et de pratiques innovantes, l’**AFNOR** et l’**INRC** actualisent les référents RSE du secteur par la promotion de leurs certifications respectives.

Le constat s’est imposé à tous que la relation client était au cœur de la stratégie des entreprises et que les conditions de son exécution et de son externalisation méritaient d’être mieux encadrées pour en garantir la performance et la durabilité.

Cependant, alors même que les référentiels sur les bonnes pratiques se multiplient et que le caractère stratégique de l’externalisation se renforce par la nature même des missions qui leur sont confiées les prestataires ont vu paradoxalement leur modèle économique se précariser au fil des années, tout particulièrement pour les activités réalisées en France. Cette dégradation s’explique principalement par le fait que le risque de perte de marché et donc d’ajustement pénalisant des effectifs -en coûts et réputation- a contraint les Prestataires à céder à des exigences d’achat déraisonnables.

C’est dans ce contexte que le **SP2C** a voulu actualiser les termes sa charte de 2015, un référentiels commenté des bonnes pratiques que ses membres s’efforceront de promouvoir auprès des parties prenantes.

Dans le même esprit, le **SP2C** et ses adhérents sont signataires depuis 2018 de la **Charte Relation Fournisseurs Responsables** sous l’égide du Médiateur des Entreprises et du Conseil National des Achats.

**Le secteur de la Relation Client à distance Externalisée mobilisé**

**pour accompagner la gestion de la crise sanitaire**

Le Gouvernement a édicté des mesures de restriction claires devant être strictement respectées qui ont démontré leur efficacité sur l’endiguement de la pandémie, et permettant néanmoins la poursuite de l’activité économique.

Le mercredi 18 mars 2020, le Ministre de l’Economie et des Finances, Bruno Lemaire, a réaffirmé la nécessaire solidarité économique nationale : « J’invite tous les salariés des entreprises qui sont encore ouvertes, des activités qui sont indispensables au fonctionnement du pays, à se rendre sur leurs lieux de travail (…) dans des conditions de sécurité sanitaire maximales".

La Filière de la Relation Client à distance Externalisée accompagne par son essence même les mesures de distanciation sociale, tout en préservant les relations de service et d’assistance client nécessaires à l’économie, notamment en contribuant à la poursuite de l’activité des secteurs essentiels pour la Nation : Santé, Energie, Telecommunications, Assurances, Etablissements financiers et bancaires…

**Le SP2C remercie les salariés des entreprises de Relation Client à distance Externalisée.**

A l’image de leur travail pour le numéro vert du Gouvernement pour les questions non médicales relatives au Coronavirus, les salariés des centres de contact restent au service du Grand Public et des entreprises. Ils contribuent activement à la distanciation sociale : par leur intermédiaire, il y a maintien des contacts entre le public et les entreprises.

*Aussi, leur sécurité et bien-être sont prioritaires, et nous mettons à disposition des Professionnels du secteur un guide (disponible sur le site* [*www.sp2c.org*](http://www.sp2c.org)*) recensant les bonnes pratiques spécifiques à appliquer que nous actualisons dès que nécessaire.*

**Le SP2C prend acte de la contribution des représentants du personnel au déploiement des mesures sanitaires sur nos sites.**

Aussi souvent et régulièrement que possible, les Directions d’entreprise se concertent avec les représentants des salariés pour adapter au quotidien les mesures sanitaires définies par les pouvoirs publics.

*Aussi, le SP2C est en contact permanent avec les Organisations Syndicales représentatives de la Branche pour le suivi de la gestion de cette crise.*

**Le SP2C soutient ses adhérents, composés de Chefs d’entreprise responsables et engagés.**

Dans cette situation inédite de crise sanitaire, les membres du SP2C prennent toutes leurs décisions au regard des directives des Pouvoirs Publics. Ils mettent tout en œuvre pour pouvoir assurer dans les meilleurs délais possibles, les conditions de sécurité nécessaires et adaptées sur leurs sites et développer les dispositifs adéquats pour maintenir leurs activités et pérenniser ainsi leurs emplois. Ainsi, dans la mesure des possibilités techniques et de sécurité, se déploie le télétravail pour les activités qui le permettent.

*Aussi, le SP2C lance un appel à la solidarité aux Donneurs d’Ordre du secteur pour faciliter ces dispositifs, en acceptant des conditions contractuelles et de sécurité technique dégradées au vu des circonstances exceptionnelles qui touchent la Nation. Le SP2C a ainsi adapté en ce sens et avec le soutien de la Médiation des Entreprises sa Charte des « Recommandations et bonnes pratiques pour une relation client externalisée durable et responsable ».*

1. **Prévisions d’activité et minimum de facturation**

**Principe :**

Il appartient au donneur d’ordre en fonction du niveau de qualité qu’il souhaite délivrer à ses clients, de son pilotage budgétaire mais aussi de son actualité marketing / sectorielle / concurrentielle de communiquer au prestataire les flux sur lesquels il doit s’engager.

Ce dernier mobilise alors les ressources nécessaires à la tenue de son engagement contractuel.

Dès lors la variable d’ajustement d’un défaut de précision de prévision ne peut être l’équilibre économique et/ou les conditions de travail des salariés du prestataire.

**Recommandations & Pratiques responsables :**

- Chaque mois le donneur d’ordre communique au Prestataire les prévisions mensuelles, hebdomadaires et journalières des flux par activités pour les trois mois à venir,

- Les prévisions du mois M deviennent mécaniquement contractuelles au plus tard le 10 du mois M-1,

- les prévisions mensuelles doivent - sauf accord express des parties - évoluer dans un tunnel maximum de +/- 15% d’un mois sur l’autre,

- Quel que soit le volume réellement présenté en mois M, le donneur d’ordre s’engage à accepter un minimum de facturation correspondant à 85 % des prévisions contractuelles engageantes le 10 du mois N-1.

**En situation de crise sanitaire, s’appliquant uniquement aux activités de télétravail :**

L’encadrement de l’activité en télétravail par une mécanique de prévision reste souhaitable à des fins d’organisation et de planification des ressources. Compte tenu de la situation il est recommandé de se concentrer sur les prévisions journalières et hebdomadaires à date pour les semaines à venir.

Il est recommandé de neutraliser le minimum de facturation eu égard :

1. dès lors que l’obligation de résultat est levée,
2. à notre difficulté à assurer la planification des ressources
3. à l’indemnisation économique dont nous devrions bénéficier pour les effectifs non planifiés en cas d’activité partielle.
4. **Engagements de service**

**Principe :**

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

Les obligations de résultats ne peuvent toutefois être maintenues quand les flux confiés sont atypiques (modulation intra période) ou dépassent les prévisions sur lesquelles sont programmées les ressources qui sont en charge de les traiter.

Dans le cas contraire Il en résulte mécaniquement en contradiction avec l’esprit d’un partenariat responsable : i) un impact sur les conditions de travail de ceux qui ont la charge de les traiter ii) une dégradation des conditions économiques pour le Prestataire qui - s’il veut couvrir ce risque - doit majorer de manière significative ses effectifs.

**Recommandations & Pratiques responsables :**

L’élasticité qui peut être nécessaire pour répondre à des flux exceptionnels ne peut s’opérer que dans un cadre d’un « meilleur-effort » et à la condition associée que les indicateurs de malus/pénalités qu’il pourrait induire soient gelés sur la période considérée et pour une durée qui ne peut être inférieure à 7 jours.

Il reviendra donc au donneur d’ordre au moment de la survenance de ces pics de déterminer et de notifier s’il souhaite que le prestataire sorte du cadre contractuel nominal pour privilégier la prise du flux au détriment d’autres indicateurs qualités.

Il est admis qu’un présenté supérieur à 110 % du prévisionnel engageant gèle automatiquement l’ensemble des malus et pénalités pour la période considérée.

**En situation de crise sanitaire, s’appliquant uniquement aux activités de télétravail :**

Les mesures de flexibilité et de productivité ne pouvant s’appliquer en situation de crise pour les activités opérées en télétravail, hors organisation industrielle usuelle sur site, en absence des outils courants et compte tenu des nombreux facteurs exogénes pouvant perturber l’activité, les prestataires ne peuvent être soumis à une obligation de résultat.

Les prestataires s’engagent à faire leur « meilleur effort » pour adapter les dispositifs aux variations d’activité rencontrées.

1. **Du bon usage des bonus, malus et pénalités**

**Principe :**

La recherche d’excellence via l’externalisation des activités confiées par les donneurs d’ordre ont conduit ces derniers à mettre en place des systèmes de motivation positifs ou négatifs afin d’en stimuler la performance. Ces mécanismes évoluent naturellement au fil de la vie du contrat pour épouser l’évolution des activités, les objectifs et des enjeux du donneur d’ordre.

En pratique les Prestataires

- pour motiver les acteurs de cette performance

- viseront à calquer leur propre système de motivation de leurs salariés sur celui du contrat.

Toutefois, une pratique consistant à appliquer des pénalités parfois disproportionnées ou à piloter le prix de la prestation en fixant des objectifs qui ne sont pas toujours atteignables ne correspond pas à l’esprit d’un partenariat responsable dans la mesure où il en résulte par répercussion un déséquilibre économique du contrat et une dégradation des conditions de travail.

**Recommandations & Pratiques responsables :**

Composante de fait de la formation du prix, la stimulation positive ou négative du sous-traitant ne peut se faire au détriment de l’équilibre économique global du contrat. Compte tenu de la rentabilité observée du secteur et des répercussions économiques d’un mécanisme déséquilibré, il convient de :

- Veiller à ce que le système de stimulation ne soit pas constitutif de la rémunération du prestataire au point de devoir être positif pour couvrir les coûts de production engagés,

- Respecter une parfaite symétrie d’amplitude des malus et bonus,

- Plafonner le cumul des malus et autres pénalités contractuelles y compris forfaitaires à un maximum de 5% du chiffre d’affaire de production,

- Respecter un préavis de 3 mois entre la notification et l’évaluation financière de tous nouveaux indicateurs qualitatifs, quantitatifs ou commerciaux.

- Neutraliser les malus et pénalités pendant les périodes de montée en charge (initiales ou ponctuelles),

- Proscrire l’imputation et la compensation des malus et pénalités unilatéralement par le donneur d’ordre.

Dans le cas de prestations multi-sourcées (plusieurs Prestataires opérant simultanément sur des activités similaires ou comparables) le donneur d’ordre pourra s’assurer de l’équité de son système d’incentive en vérifiant sur une période raisonnable et représentative (trimestre / semestre) que la somme cumulée des malus appliqués ne dépasse pas la somme cumulée des bonus.

De la même façon, la situation économique d’un prestataire en situation fréquente de bonus mais subissant un déséquilibre économique démontré du contrat devra être prise en compte lors des comités stratégiques.

**En situation de crise sanitaire, s’appliquant uniquement aux activités de télétravail :**

Il est recommandé qu’en situation de crise et compte tenu des nombreux facteurs exogènes pouvant perturber l’activité les mécanismes de bonus, malus et pénalités sont gelés pour les activités opérées en télétravail.

1. **De la nécessité du respect d’un prix socialement responsable**

**Principe :**

La nécessaire excellence en matière de relation client s’appuie sur les ressources humaines qui s’investissent dans la valorisation des marques qu’elles représentent.

Quand ils sont externalisés les dispositifs performants prennent en compte des notions de RSE et ceci au bénéfice des clients finaux, des collaborateurs du Prestataire qui sont en charge de traiter leurs demandes et des salariés internes du donneurs d’ordre qui ne doivent pas être exposés à un dumping social.

Ces pratiques responsables ont été référencées, cartographiées et font l’objet de différents labels de Responsabilité Sociale : LRS pour l’INRC, Engagé RSE pour l’AFNOR … Ces labels ont prouvé leur pertinence et leur légitimité au point d’être exigés contractuellement par certains donneurs d’ordre lors des appels d’offres et consultations.

Ces bonnes pratiques RSE qui sont plébiscitées engendrent des coûts qui impactent positivement la qualité et la durabilité de la prestation. Un revenu minimum en deçà duquel l’intégrité et la pérennité de ces engagements ne peuvent plus être assurés est donc nécessaire en cohérence avec l’esprit d’un partenariat responsable.

**Recommandations & Pratiques responsables :**

Le respect des engagements RSE certifiés à titre d’exemple par les labels LRS/INRC ou Engagé RSE/AFNOR ne peut être exigé par un donneur d’ordre dès lors qu’un seuil minimum de rémunération de l’heure payée (correspondant à la durée légale mensuelle du temps de travail) servant de base aux différentes hypothèses de productivité à l’acte et/ou aux heures de production/productive n’est pas respecté.

**En situation de crise sanitaire, s’appliquant uniquement aux activités de télétravail :**

Il est recommandé que la rémunération du prestataire pour les activités de télétravail en situation de crise se fasse à l’heure de Production \*. Celle-ci correspondant à la base horaire en euros retenue pour déterminer la rémunération à l’acte.

*\* Heure de Production/temps productif : heures de présence/temps travaillé moins temps de formation continue, suivi qualité, management et pauses*

1. **L’indexation annuelle des prix**

**Principe**

Les donneurs d’ordre s’engagent avec leurs sous-traitants sur des contrats pluri-annuels. La masse salariale atteignant 80 % de la structure de coût du prestataire, il est essentiel de rappeler qu’une partie importante de cette masse salariale est très sensible aux évolutions du SMIC.

Il serait hasardeux pour les parties de spéculer sur les évolutions de celui-ci qui sont souvent imprévisibles et inéquitable de laisser à la charge du seul sous-traitant le risque de porter des évolutions qui s’imposent à lui. Il convient également d’exclure les mécanismes d’indexation qui peuvent conduire à faire baisser les prix des prestations.

**Recommandations & Pratiques responsables :**

Pour les activités réalisées en France, les contrats doivent intégrer une clause d’indexation à chaque date anniversaire portant sur 100 % du prix et basée sur un indice qui sera principalement (a minima 75%) fondé sur l’évolution du SMIC et qui pourra reprendra la formule ci-dessous,

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

P = Prix hors taxe après révision

P0 = Prix hors taxe en vigueur avant la révision

S = Dernier indice Syntec connu à la date de révision

S0 = Indice Syntec utilisé ou en vigueur lors de la détermination de P0

SM = Valeur du SMIC horaire à la date de révision

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

Pour les activités localisées hors de France la recommandation est de faire varier la tarification à chaque date anniversaire de prise d’effet du contrat suivant les fluctuations de l’indice Syntec pour 100%.

1. **Le respect des délais de paiement**

**Principe :**

La masse salariale du personnel représente la plus importante composante du coût de la prestation qui est réalisée. Les salaires sont payés en fin de mois et dans la quasi-totalité des cas les prestations font l’objet d’une facturation mensuelle pour des prestations qui ont donc été livrées.

Malgré les avancées réalisées ces dernières années chez quelques donneurs d’ordre, nous observons une constante de dépassement des délais de paiement. Cet allongement résulte i) D’un retard de facturation (FAE) issue de la complexité de ces dernières (arbitrage des bonus-malus) ii) De la lourdeur des process liés aux systèmes d’information chez le Donneur d’ordre iii) De pratiques commerciales non seulement critiquables mais clairement illégales.

Il en résulte une précarisation économique des prestataires et un surcout lié au nécessaire financement de ce décalage de trésorerie.

**Recommandations & Pratiques responsables :**

Notre structure de coût justifie plus que tout autre le respect par nos donneurs d’ordre de la loi LME - renforcée par la loi Hamon (mars 2014) - qui fixe par défaut le délai de règlement à 45 jours à compter du dernier jour du mois d'exécution de la prestation de service.

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

Enfin, en cas de retard d’établissement de la facture, il est admis que celle-ci doit lors de son établissement soit datée rétro activement du mois de production considéré

**En situation de crise sanitaire, s’appliquant uniquement aux activités de télétravail :**

Les tensions de trésorerie en situation de crise renforcent la nécessité d’un comportement exemplaire de la part des donneurs d’ordre. Il est recommandé aux donneurs d’ordre de faciliter l’établissement des factures et d’opérer un règlement au plus tard dans le délai légal.

**7. Le pilotage responsable de la fin de contrat**

**Principe :**

Le fin d’un contrat peut engendrer un impact économique et social important chez le Prestataire qui doit pouvoir disposer du temps nécessaire pour trouver des flux comparables de substitutions sans dégrader ses pratiques tarifaires ou par défaut ajuster ses effectifs en activant les dispositifs réglementaires.

L’absence d’anticipation des deux parties très en amont du terme peut générer des situations sociales particulièrement préjudiciables pour les salariés et indirectement pour les territoires des sites de production concernés.

**Recommandations & Pratiques responsables :**

Il est donc recommandé dans pareilles situation et pour les dispositifs de plus de 30 équivalents temps pleins et/ou représentant plus de 50% des effectifs d’un site ou d’un dispositif) de veiller au respect des prescriptions suivantes :

- En cohérence avec la jurisprudence en pareil cas de respecter un délai de prévenance prenant en compte l’antériorité du contrat, l’effectif concerné, la spécificité de l’activité et la dynamique du bassin d’emploi.

- D’engager la période de décroissance à partir du terme du contrat en non pas à l’intérieur de celui-ci,

- D’ajuster l’application des malus et des pénalités à cette situation exceptionnelle,

- De privilégier la reprise de nouvelles activités en ajustant le cas échéant et d’un commun accord les plans de décroissance.

* Dans le cas recommandé où la décroissance requise dépasse le terme initial du contrat, celui-ci se trouve prorogé pour la période nécessaire à la décroissance sous réserve que les bonus/malus soient aménagés sur cette période.

**En situation de crise sanitaire, s’appliquant uniquement aux activités de télétravail :**

Il est recommandé aux donneurs d’ordre de prolonger d’une durée de 3/6 mois minimum toute échéance contractuelle majeure dont le terme surviendrait durant la crise sanitaire et a fortiori si la prestation est assurée sur plusieurs prestataires.

1. **Limitation de Responsabilité**

**Principe**

Des dérives récentes appellent la nécessité de circonscrire la prise en charge des dommages résultant d’une inexécution contractuelle aux seuls dommages ayant causé directement un préjudice au Donneur d’ordre dans les conditions définies par la loi et la jurisprudence.

**Recommandations et pratiques responsables**

* Il est recommandé d’instaurer un plafond limitatif de responsabilité, tous dommages confondus, évalué en cohérence avec le montant annuel HT du chiffre d’affaires généré par la seule activité confiée et concernée.
* Une pratique sécurisante pour le Prestataire consisterait à ne pas accepter d’exception au principe de ce plafond et plus précisément concernant les dommages résultant du non-respect des obligations relatives à la propriété intellectuelle et/ou aux données à caractère personnel.

**En situation de crise sanitaire, s’appliquant uniquement aux activités de télétravail :**

Les dispositions de type RGPD, PCI DSS, CNIL peuvent être adaptées d’un commun accord entre le donneur d’ordre et le prestataire afin de privilégier les flux opérés en télétravail.

Dès lors il serait inique de maintenir des dispositions contractuelles visant engager la responsabilité du prestataire même limitée en cas de déport de tout ou partie des activités en télétravail en particulier du fait de l’usage accepté de process et accès SI dégradés.

Fait à Paris le 23 mars 2020,

**Les signataires :**

**Pour le SP2C,** Patrick Dubreil, Président

**Pour les adhérents du SP2C,**

**Armatis LC,** Denis Akriche, Président

**Bluelink services,** Frank Legré, Directeur Général

**Comdata France,** Maxime Didier, Président

**Conduent,** Jean-Christophe Périvier, Directeur Général

**Coriolis Services,** Olivier Hérault, Directeur Général

**Majorel,** Dominique Deacaestecker, Directeur des Opérations Monde

**Sitel France,** Cholé Beauvallet, Directrice Générale

**Teleperformance,** Frédéric Proville, Directeur Général France

**Webhelp,** Vincent Bernard, Président – Directeur Général France