

Les centres de contact,  
créateurs de valeur pour  
leurs partenaires, au service  
du consommateur final

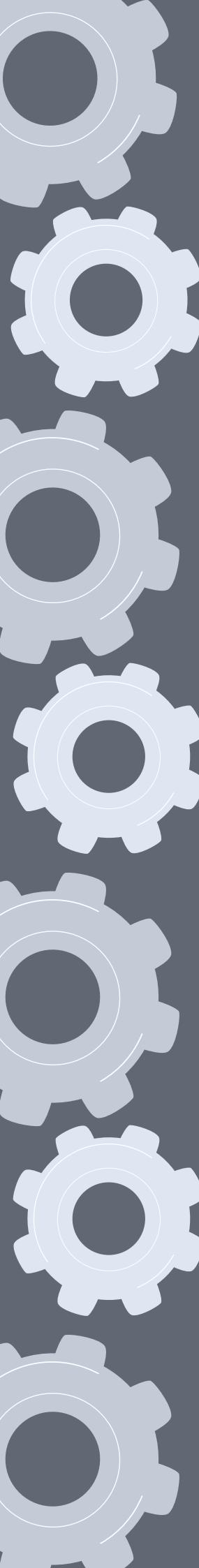
Baromètre des impacts économiques,  
sociaux et territoriaux des centres  
de contact externalisés en France  
**Édition 2022**



**SP2C** Les entreprises de la  
relation client externalisée







## Table des matières

---

4	<b>Préambule</b>
5	<b>Éditorial</b>
6	<b>Chiffres clés</b>
8	<b>Les centres de contact, partenaires clés de la création de valeur</b>
22	<b>Les centres de contact comme accélérateurs de la transformation de la relation client</b>
43	<b>Le conseiller au cœur de la relation client et des partenariats</b>
60	<b>Éléments de méthodologie</b>
62	<b>Contacts et remerciements</b>

# “ Préambule



L'année 2021 restera, pour l'ensemble de la filière de la relation client externalisée, un « excellent cru » au regard de la croissance exceptionnelle dont elle a bénéficié, au lendemain d'une année 2020 tout aussi exceptionnelle mais pour d'autres raisons. Cette croissance soutenue de la filière se traduit à la fois en termes de chiffre d'affaires (+ de 10% d'augmentation vs 2020) et d'effectifs (+ de 8000 emplois créés pour servir le marché français en 2021), avec une place toujours prépondérante de la France dans cette dynamique globale.

L'année 2021 est d'autant plus remarquable que la filière de la relation client externalisée a relevé plusieurs défis.

Elle a d'abord fait face à un niveau d'exigence accru de la part des consommateurs vis-à-vis des marques et de leurs partenaires. En recherche de simplicité, multi-canalité, instantanéité, authenticité, personnalisation... Les acteurs de la filière ont dû relever de nombreux challenges pour être en mesure de rendre le client satisfait et conserver sa confiance, non seulement vis-à-vis de la relation client avec la marque, mais surtout sa confiance dans la marque au global.

Elle a ainsi dû s'adapter et accélérer sa transformation. Face aux évolutions des attentes des consommateurs et à l'arrivée de nouveaux acteurs, souvent digitaux, qui viennent bousculer les repères et les acteurs en présence, la filière de la relation client externalisée a su s'adapter, repenser sa façon de servir les marques partenaires et in fine le consommateur final. Les investissements sur les canaux digitaux ont été importants pour soutenir la croissance de leur usage au service des consommateurs. La crise du Covid-19 avait été un déclencheur de cette transformation, obligeant les outsourceurs à réagir dans l'urgence. La reprise observée en 2021 et les nouveaux acteurs innovants ont contribué à poursuivre voire accélérer cette dynamique, pour le plus grand bien du secteur.

Elle a enfin dû faire face à une 2<sup>ème</sup> année de pandémie, avec certes un peu moins de contraintes, mais toujours un défi important pour la croissance de la filière : recrutement, formation, animation des équipes... Les conseillers sont au cœur de la simplification de la vie quotidienne (cf. Étude Contribution des conseillers clients à la simplification de la vie quotidienne à l'échelle européenne pendant la crise Covid (2020-2021). Les acteurs de centres de contact se sont donc attachés à valoriser l'humain, recruter et former les talents pour répondre aux nouveaux besoins (ex- *Data Analyst*) et accompagner les conseillers dans leur carrière.

Le consommateur final ne s'en trouve que mieux servi. Il bénéficie pleinement de cette transformation et de cette dynamique de marché. Et les résultats sont là : le niveau de satisfaction des clients à l'égard de la relation client externalisée progresse et n'a jamais été aussi élevé (près de 80% de satisfaction). De bon augure pour la filière.



# Editorial



**Caroline Adam,**  
Déléguée générale  
SP2C

## *Agilité et partenariat, source de résilience ?*

*La résilience est la capacité d'un écosystème à retrouver un fonctionnement et un développement normal après avoir subi une perturbation importante. L'année 2020 a été sans nul doute source de bouleversements auprès de l'ensemble des membres de notre biotope. Celle de 2021 a été l'année de l'adaptation pour retrouver un équilibre.*

*Et c'est bien l'agilité et la qualité de notre biocénose qui aboutissent à une nouvelle année exceptionnelle en termes de résultats, pour les entreprises françaises de l'expérience client externalisée. C'est pourquoi, le SP2C souhaite valoriser dans cette nouvelle édition l'importance des partenariats marque/outsourcateur, comme facteur constitutif, moteur et prépondérant du marché.*

*Ce partenariat vise à réaliser un objectif commun, ici la satisfaction client portée par un service client personnalisé. La confiance est le prédicteur le plus important du succès d'une relation à long terme, tout autant pour la marque, l'outsourcateur que le consommateur final.*

*Ainsi, tout en s'appuyant sur le savoir-faire de chacun des partenaires, une collaboration de plus en plus équilibrée, qualitative et affirmée sur le long terme permet de créer des synergies, de tirer profit d'une complémentarité, de mettre en commun des ressources, d'affronter ensemble une situation... pour une performance accrue vis-à-vis des clients finaux. L'image d'une marque passe par son service client, le consommateur juge une prestation dans sa globalité.*

*C'est, bien sûr, avec l'ensemble des acteurs impliqués du secteur, que les résultats se mesurent, donc avec l'engagement prédominant des collaborateurs, partie-prenante à part entière de notre écosystème. Engagement qui se matérialise par des nouveaux partenariats citoyens, à valoriser également dans cette publication.*

*Assurément, les résultats remarquables 2021 du secteur sont à relativiser avec l'année 2022 qui s'annonce d'ores et déjà défavorable par son instabilité politique temporaire (année électorale oblige), son économie inflationniste et une situation internationale malheureusement a-normative. Et assurément, la durabilité des relations construites devra se renforcer pour développer l'agilité nécessaire aux objectifs de notre écosystème.*

# Chiffres clés

## État des lieux du marché



Estimation de la taille du marché français<sup>1</sup> en 2021

2,33 Mds d'euros

Chiffre d'affaires généré par les membres du SP2C sur le marché français en 2021

+10,8%

Croissance du marché français entre 2020 et 2021

## Des partenariats à valeur entre marques et centres de contact

+144

Nouveaux clients du SP2C en 2021

+18%

De contrats compris entre 5 et 10 millions d'euros en 2021

53%

Des clients du top 10 confient aux prestataires leurs clients premium

+68%

De chiffre d'affaires généré par le secteur du service public entre 2020 et 2021

89%

Des membres du SP2C ont développé des emplois de *Data Analyst*

11,4%

Du chiffre d'affaires réalisé par des activités de diversification en 2021

<sup>1</sup> **Marché français:** ensemble des clients facturés pour des prestations à destination de la France et réalisées en langue française. Par exemple, une prestation en langue française réalisée en France domestique ou au Maroc mais facturée au UK (clients internationaux) est éligible. Les activités à destination du marché français peuvent être réalisées depuis des sites en France ou à l'étranger.

<sup>2</sup> Points de pourcentage.

<sup>3</sup> **Marché qualifié:** membres du SP2C et autres acteurs du marché de la relation client externalisée interrogés dans le cadre de l'édition 2022.

## Le secteur fait face à l'évolution des attentes clients

**90%**

Des professionnels de la relation client estiment que les consommateurs sont plus exigeants en 2021

**61%**

Des consommateurs déclarent se tourner vers un concurrent après une seule mauvaise expérience de service client

**7**

Nouvelles attentes des clients

**78%**

Des Français ont contacté un service client en 2021

**69%**

Des Français ont utilisé des canaux digitaux en 2021

**62%**

Des Français ont utilisé des canaux téléphoniques en 2021 (+4 PP<sup>2</sup> vs 2020)



## La filière s'adapte pour répondre à l'évolution de ces attentes

**40%**

Des organisations ont développé des outils pour améliorer les échanges entre réseaux physiques et à distance en 2021

**+26%**

Du chiffre d'affaires de la filière réalisé via le canal du tchat en 2021

**77%**

De satisfaction globale vis-à-vis de la relation client reçue en France en 2021

## Les centres de contact valorisent leurs conseillers clients

**+1 994**

Emplois créés en France en 2021 pour le marché qualifié<sup>3</sup>

**3** salariés sur 4

en CDI en France

**79h**

Nombre moyen d'heures de formation initiale en France

**18%**

Des salariés du SP2C en France se sont vu accorder une promotion en interne

# 1

# Les centres de contact, partenaires clés de la création de valeur

## EN SYNTHÈSE

Après une année 2020 marquée par la crise sanitaire, le marché français de la relation client externalisée clôture une année 2021 très dynamique, avec une croissance soutenue de +10,8%, pour atteindre les 3,34 milliards d'euros.

En termes de production, toutes les zones géographiques servant le marché français enregistrent une forte croissance de leur chiffre d'affaires généré en 2021. La France reste le premier pays du marché français de la relation client externalisée, à hauteur de 48,5% de chiffre d'affaires généré, avec une hausse de +11% vs 2020. Elle est suivie par la zone *Offshore 1*, qui représente 1/3 de l'activité générée, puis par le *Nearshore* qui reste la troisième zone en part de chiffre d'affaires généré à hauteur de 7,7%. Le nombre de sites de production desservant le marché français dans le monde est en augmentation de +10,2% pour le marché qualifié. En France, ce chiffre atteint 166 en 2021, soit une croissance +4% au cours de la période.

En termes d'activités, les centres de contacts se voient confier par les marques un périmètre de plus en plus large dans le cadre de leur partenariat. En ce sens, la majorité des activités connaît une hausse de chiffre d'affaires généré en 2021. Si l'assistance commerciale conserve la part la plus importante avec 70,8% du chiffre d'affaires généré, les activités d'assistance technique et de modération gagnent des parts de chiffre d'affaires avec des croissances supérieures à 10%.

En ce qui concerne les dynamiques liées aux secteurs, la crise sanitaire semble toujours avoir un impact positif sur la croissance des activités du Service Public. Le secteur *Travel & Hospitality* renoue lentement avec la croissance en 2021, après une année 2020 difficile.

Enfin, les centres de contacts parviennent à développer encore davantage la confiance accordée par les marques, qui confient de plus en plus leurs clients *premium*, signe d'une confiance et d'une expertise croissantes de la filière.

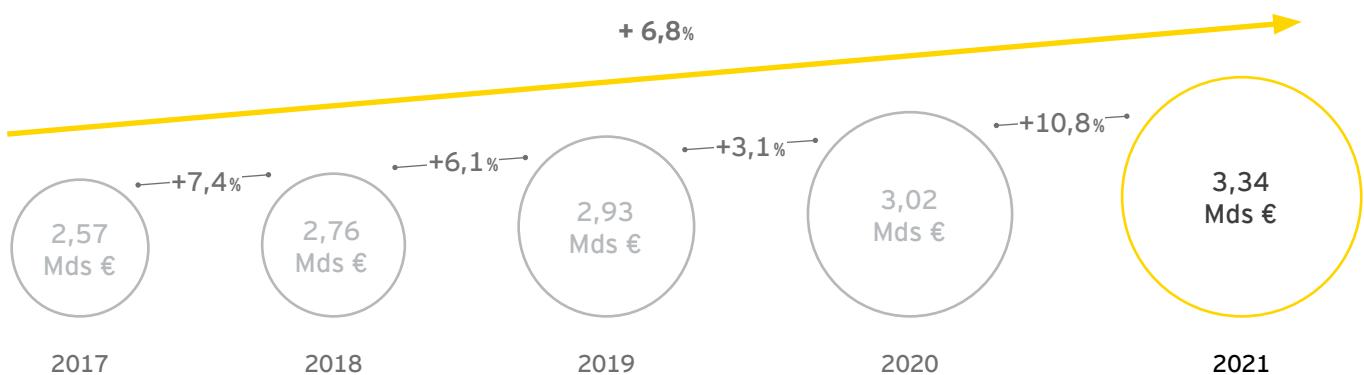




## 1.1 Un marché en forte croissance

En 2021, le marché français de la relation client externalisée est très dynamique et enregistre une croissance de +10,8%, pour atteindre 3,34 milliards d'euros. Il connaît ainsi une croissance moyenne annuelle de +6,8% depuis 2017.

**Taille et croissance du marché français au cours des 5 dernières années** [milliards € et %]



Sources : données collectées auprès des membres du SP2C et du Classement des outsourceurs EY 2022, total répondants = 84

Le marché de la relation client externalisée est toujours plus concentré autour des 5 principaux acteurs. La part du Top 5 des membres SP2C sur le marché qualifié<sup>1</sup> continue de croître, atteignant environ 60% de parts de marché, grâce à une augmentation de chiffre d'affaires de +13%.

<sup>1</sup> Marché qualifié : membres du SP2C et autres acteurs du marché de la relation client externalisée interrogés dans le cadre de l'édition 2022.

## Classement des principaux outsourceurs du marché français

Rang 2021	Rang 2022	Entreprise	Année de création	Chiffre d'affaires marché français 2021 (k€)	Croissance 2021 vs. 2020	Nombre moyen de positions en France 2021	Nombre moyen de positions offshore 2021	
1	1	<b>Webhelp France</b>		2000	479234	15.1%	3515	18604
2	2	<b>Majorel</b>		1996	435128	10.1%	4260	7769
3	3	<b>Comdata France</b>		1987	366704	8.4%	5500	7666
5	4	<b>Teleperformance</b>		1978	363566	21.8%	2981	10373
4	5	<b>Sitel Group</b>		1998	344730	10.7%	5049	7001
6	6	<b>Intelcia Group</b> <sup>(1)</sup>		2000	317237	28.5%	1538	13208
7	7	<b>Armatis</b>		1989	174821	1.1%	4969	1568
8	8	<b>Tessi</b> <sup>(2)</sup>		1971	142850	10.7%	730	7400
9	9	<b>Coriolis Service</b> <sup>(3)</sup>		1999	79243	7.0%	1800	300
10	10	<b>BlueLink</b> <sup>(4)</sup>		1992	58000	0.5%	500	731
12	11	<b>Vivetic Group</b> <sup>(5)</sup>		1988	29861	2.8%	653	367
13	12	<b>Euro CRM France</b>		2000	29860	7.0%	325	1450
14	13	<b>VIPP Interstis</b>		2010	27821	1.6%	47	2880
15	14	<b>Outsourcia</b>		2003	27481	18.5%	250	1850
11	15	<b>Conduent</b>		1984	23199	-31.1%	600	1451
-	16	<b>Tersea</b>		2007	23198	15.6%	300	740
20	17	<b>Voxens</b> <sup>(6)</sup>		2009	20001	73.9%	550	90
16	18	<b>Teletech International</b>		2016	20000	14.3%	750	250
17	19	<b>Amicio</b> <sup>(7)</sup>		2005	18200	5.2%	450	0
18	20	<b>Myopla Groupe</b>		2013	17280	7.0%	50	1230
22	21	<b>ComEarth</b>		2004	17050	95.1%	380	0
19	22	<b>Nextalk</b>		2017	11366	-9.3%	200	0
21	23	<b>Wisecom</b>		2005	10250	16.9%	300	0
-	24	<b>Mezzo</b>		2005	10012	1.4%	120	674
-	25	<b>Eodom</b> <sup>(8)</sup>		2007	9700	21.3%	N/A	N/A
23	26	<b>Marketing Call Center</b>		2005	8260	9.3%	5	600
24	27	<b>Handicall</b>		2004	8031	19.8%	250	0
25	28	<b>Convers Telemarketing</b>		1998	6254	5.5%	200	0
27	29	<b>Serenis</b>		1997	5373	-6.1%	178	0
28	30	<b>Tête à tête</b>		1997	4932	1.9%	90	0

1 Groupe Altice

2 Données dont ADM Value

3 Entité Coriolis, appartenant au groupe Altice depuis fin avril 2022

4 Groupe Air France

5 Vivetic Groupe est une nouvelle marque

commerciale regroupant les activités de Pro Direct créée en 1988 et Vivetic a été créée en 1996

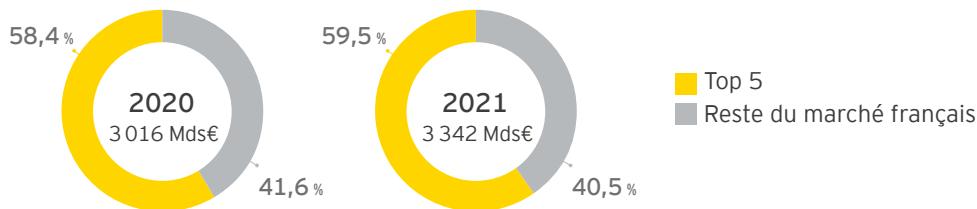
6 Intégration au groupe Stelliant en mai 2021

7 Amicio est une nouvelle marque commerciale résultant de la fusion des marques Relaytion et Meilleurcontact

8 Données liées aux positions non présentées car non applicables du fait du modèle opérationnel en *homeshoring* d'Eodom

Sources: données déclaratives certifiées par les outsourceurs

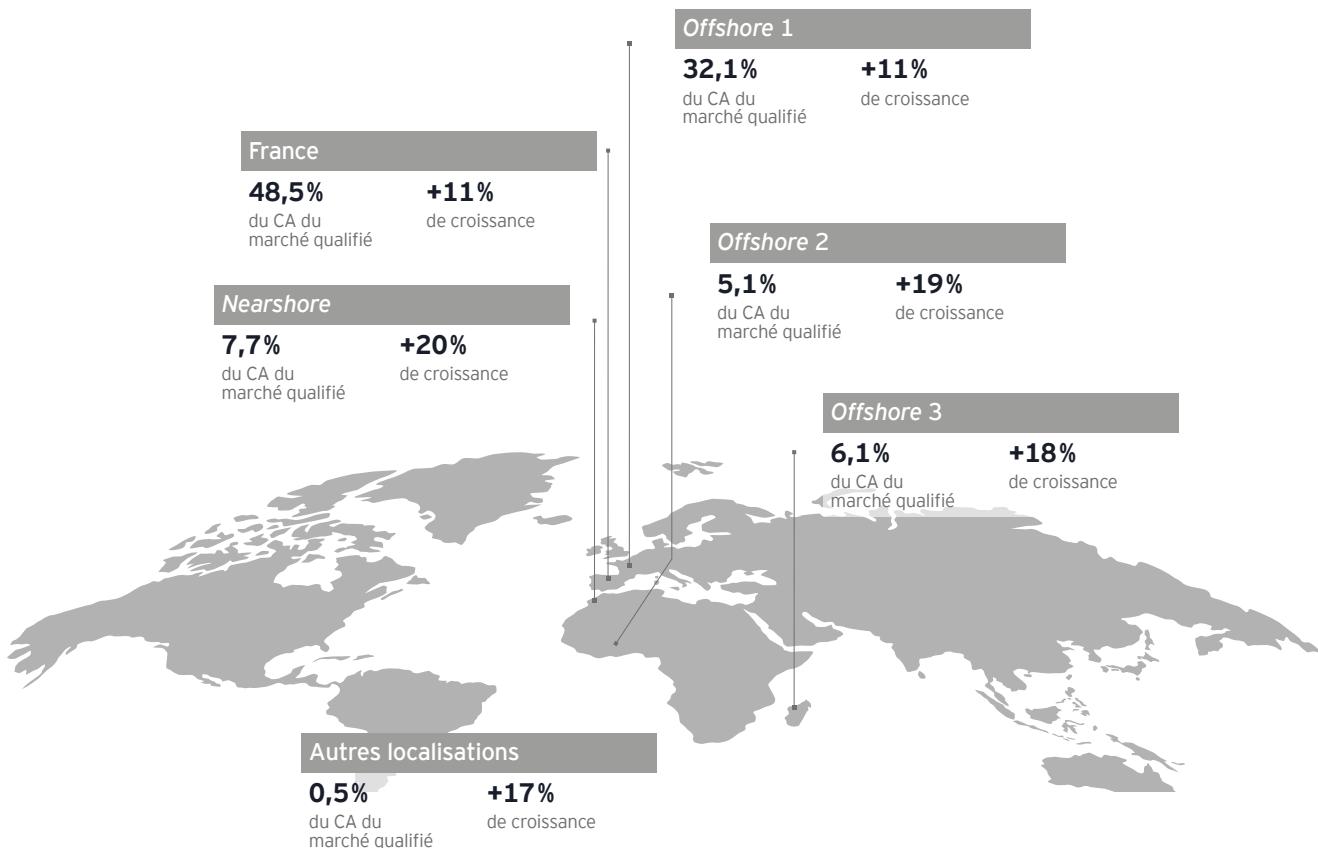
## Poids du top 5 dans le marché français



Sources: données collectées auprès des membres du SP2C et du Classement des outsourceurs EY 2022, total répondants = 84

En 2021, toutes les zones qui desservent le marché français observent des croissances de 10% à 20% et reflètent la forte dynamique de croissance du marché. La France reste le premier pays du marché français de la relation client externalisée, à hauteur de 48,5% de chiffre d'affaires généré, avec une hausse de +11% de 2020 à 2021. Elle est suivie par la zone *Offshore 1*, qui représente 1/3 de l'activité générée en 2021, avec une hausse de +11% de chiffre d'affaires. Le *Nearshore* reste la troisième zone en part de chiffre d'affaires généré avec 7,7%, et enregistre une croissance à +20% sur la période. Les autres zones géographiques dans lesquelles le secteur est présent observent également une forte croissance, avec en tête l'*Offshore 2*, qui bénéficie d'une croissance à +19%.

## Répartition du chiffre d'affaires du marché qualifié par zones géographiques en 2021 et évolution 2020-2021 (en %)



Sources: données collectées auprès des membres du SP2C et du Classement des outsourceurs EY 2022, total répondants = 84

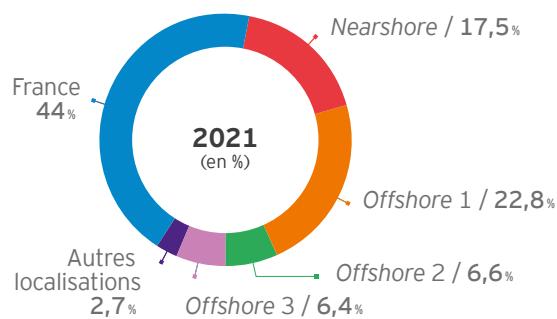
En 2021, les centres de contact continuent leurs investissements pour augmenter leur parc de sites de production desservant le marché français dans le monde : le nombre de sites du marché qualifié est en augmentation de +10,2% sur la période, pour total de 377 sites toutes zones confondues.

À l'échelle de l'ensemble des zones, la France concentre encore la majorité de la production, à hauteur de 44% des sites de production totaux du marché français qualifié, en légère hausse (+4% sur la période). En incluant le Nearshore, c'est quasiment 2/3 de la production du marché français qui est localisée en Europe. Le Nearshore se révèle attractif pour les centres de contact, le nombre

de sites situés dans cette zone enregistrant une croissance de +27% en 2021.

L'Offshore 1 représente en 2021 la 2<sup>ème</sup> zone de production du marché avec près de 23% des sites, et la croissance est plus modérée avec seulement +5% sur la période. L'Offshore 2, l'Offshore 3 et les Autres localisations restent des zones attractives pour le développement de nouveaux sites et, malgré une part encore minime dans le total du nombre de sites toutes zones confondues, enregistrent une croissance vraiment soutenue, respectivement de +19%, +20% et +25% sur la période et jouent un rôle dans la forte croissance du marché en 2021.

### Composition du marché qualifié par localisation de l'activité et évolution 2020-2021



#### Évolution 2020-2021

France	+4%
Nearshore	+27%
Offshore 1	+5%
Offshore 2	+19%
Offshore 3	+20%
Autres localisations	+25%

Sources : données collectées auprès des membres du SP2C et du Classement des outsourceurs EY 2022, total répondants = 84

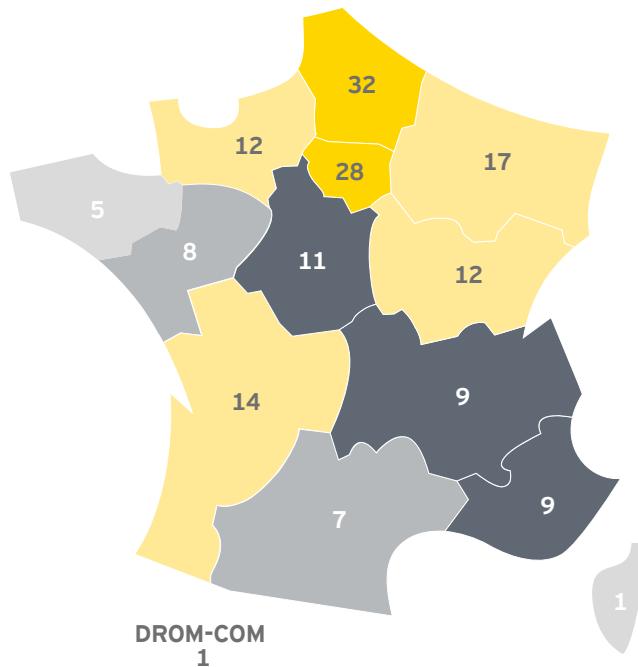
À l'échelle de la France, qui concentre encore la majorité de la production, on constate que la filière continue de développer sa présence. La France accueille désormais 166 sites de production en 2021 pour le marché qualifié, soit un peu moins de la moitié du total des sites du marché qualifié dans le monde. Le quart Nord-Est de la France est particulièrement plébiscité par les *outsourceurs* avec un total de 77 sites de production situés dans les régions Hauts-de-France (32), Ile-de-France (28) et Grand Est (17). La filière dynamise aussi la région Nouvelle Aquitaine avec 14 sites de production et la Normandie et la Bourgogne avec chacune 12 sites en 2021. Deux régions ont été attractives en 2021 pour les membres du marché qualifié : en effet, 4 nouveaux sites ont été ouverts dans les Hauts-de-France, ainsi qu'un nouveau site en Nouvelle Aquitaine.

### Répartition des sites de production du marché qualifié en France en 2021

[en valeur]

Nombre de sites de production

<5  >20



Sources: données collectées auprès des membres du SP2C et du Classement des *outsourceurs* EY 2022, total répondants = 84



**INTRODUCTION** En 2022, le SP2C a souhaité valoriser la portée des partenariats dans le secteur de la relation client externalisée.

À travers une collaboration avec les équipes d'Élection du Service Client de l'Année (ESCDA), des interviews croisées ont été réalisées, impliquant des duos composés des adhérents du SP2C et de leurs marques partenaires, dont des parties ont été restituées au sein de l'étude.

**Podcasts  
SP2C & ESCDA 2021  
point de vue des MARQUES**

## « L'externalisation de sa relation client comme pari gagnant »

### Pour quelles raisons avez-vous fait le choix de l'externalisation ?



**ACHYLLÉ EBELE**  
*Responsable Centre de Contacts  
Multicanal,  
Ugap*

Pour l'UGAP, le partenariat avec Webhelp représente la 1<sup>ère</sup> externalisation d'un service à part entière.

Notre métier n'était pas de gérer la relation client à distance. Cela nous aurait fait perdre du temps et de l'argent : il nous a donc semblé plus logique de confier cela à des experts. Par ailleurs, seul un prestataire tel que vous (centre de contacts) dispose de l'agilité suffisante et nécessaire pour gérer des périodes de pics et de creux comme celles auxquelles nous sommes confrontées.

Ce partenariat a permis, au cours de nos 9 ans de partenariat, de donner une meilleure image de ce qu'est l'externalisation. Notre

relation avec Webhelp est partenariale. Il nous a accompagné dans notre croissance en acceptant d'investir dans la mise en place de ressources nouvelles qui n'étaient pas prévues dans le marché. Par ailleurs, dès que nous avons un sujet autour de la relation client, Webhelp sait nous apporter son expertise, sa connaissance pour nous aider à mettre en place des solutions déjà éprouvées. Leurs conseils et leur accompagnement de qualité ont permis d'inscrire ce partenariat dans la durée.

Notre partenariat fonctionne d'autant plus fortement que le centre de contacts est totalement intégré dans la stratégie de l'UGAP. Ce faisant, Webhelp est donc partie prenante. Nos 2 entités s'alimentent l'une et l'autre sur le terrain et échangent au quotidien. Cette bonne intégration est clé pour que le partenariat soit efficient pour tout le monde. La longévité de ce partenariat est le meilleur témoignage de la confiance qui s'est installée et de la connaissance qui est la leur de nos attentes.

### Quel rôle joue l'innovation dans votre relation partenariale avec Majorel ?



**ALEXANDRE LECLERCQ**  
*CEO,  
BMW Financial Service*

depuis maintenant plus de douze ans.

Majorel a une connaissance profonde de nos métiers et de nos processus et, par sa dimension globale, nous apporte en plus l'expertise acquise dans de nombreux secteurs d'activités et auprès de clients très différents,

Nous travaillons ensemble

en étant une vraie force de proposition en matière d'innovation. Nous avons accéléré ensemble l'automatisation de certains processus. Mais le travail que nous faisons ensemble va au-delà de la simple innovation technologique. On travaille sur la transformation des modes opératoires, sur de nouveaux services pour nos clients ou encore l'amélioration de processus existants. En matière d'innovation, Majorel est loin d'être uniquement un fournisseur, c'est un véritable partenaire stratégique.

**point de vue des OUTSOURCEURS**

### Que diriez-vous à une marque qui hésite à se lancer dans l'externalisation de sa relation client ?



**FRANK LEGRÉ**  
*Directeur Général,  
BlueLink*

relation client est un pari gagnant. Elle requiert un fort investissement de la part de la marque : il ne

s'agit pas de confier ou d'abandonner à un tiers sa relation client mais au contraire d'en garder la maîtrise tout en la faisant progresser, grâce aux atouts de l'outsourcer choisi : la flexibilité, les coûts, la technologie et surtout le savoir-faire et le savoir-être des équipes dont la relation client est la passion !

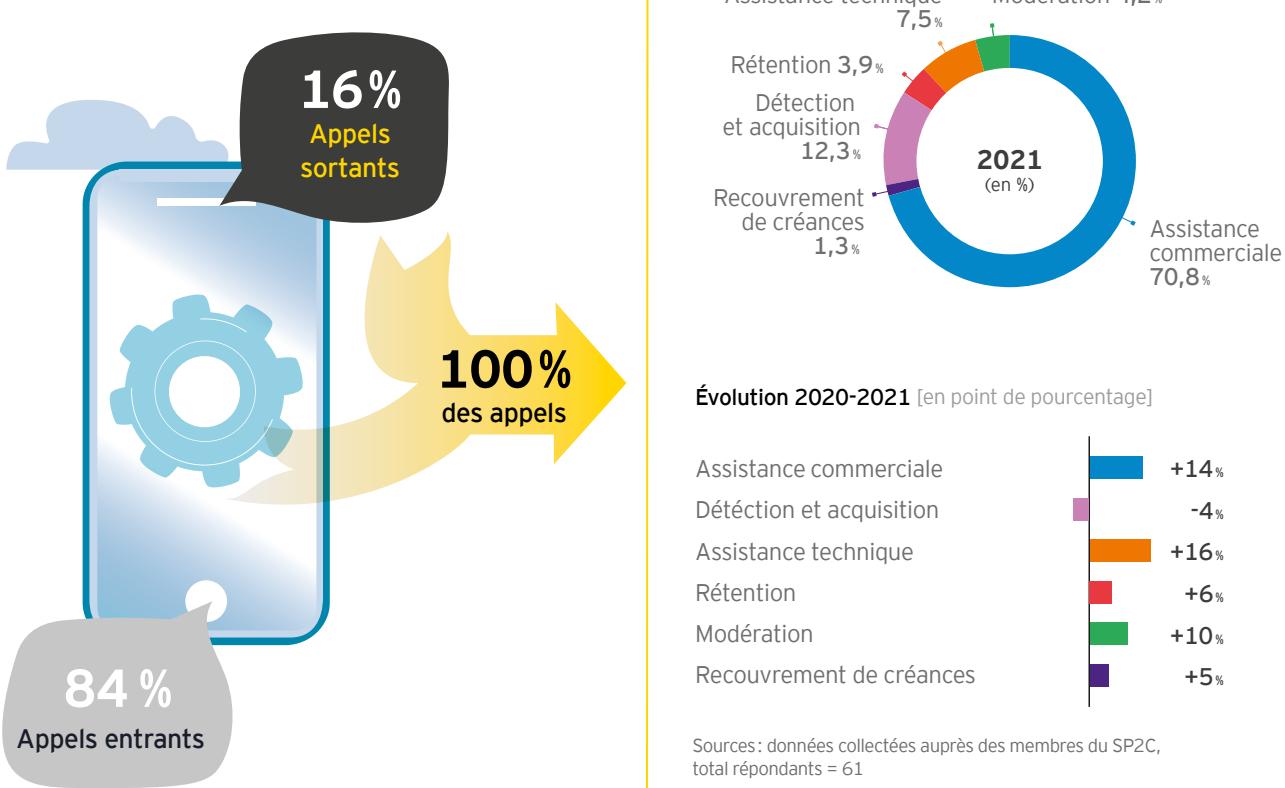
## 1.2. Des partenariats à valeur entre centres de contacts et marques

Les partenariats entre centres de contacts et marques sont basés sur la confiance et la transparence, qui permettent aux marques d'être plus à même de confier des périmètres d'activité de plus en plus conséquents aux *outsourceurs*.

En ce sens, la majorité des activités des centres de contact connaît une hausse de chiffre d'affaires généré en 2021. L'assistance commerciale conserve la part la plus importante des activités de la relation client externalisée, pour 70,8% du chiffre d'affaires généré. En parallèle, les activités d'assistance technique et de

modération gagnent également des parts de chiffre d'affaires avec des croissances respectives de +16% et +10%, et représentent 7,5% et 4,2% du chiffre d'affaires généré. Les activités liées aux appels sortants (détection et acquisition, recouvrement et rétention pour moitié), représentent 16% du total des appels émis. En particulier, les activités de détection et acquisition sont les seules activités à enregistrer une baisse de -4% en 2021.

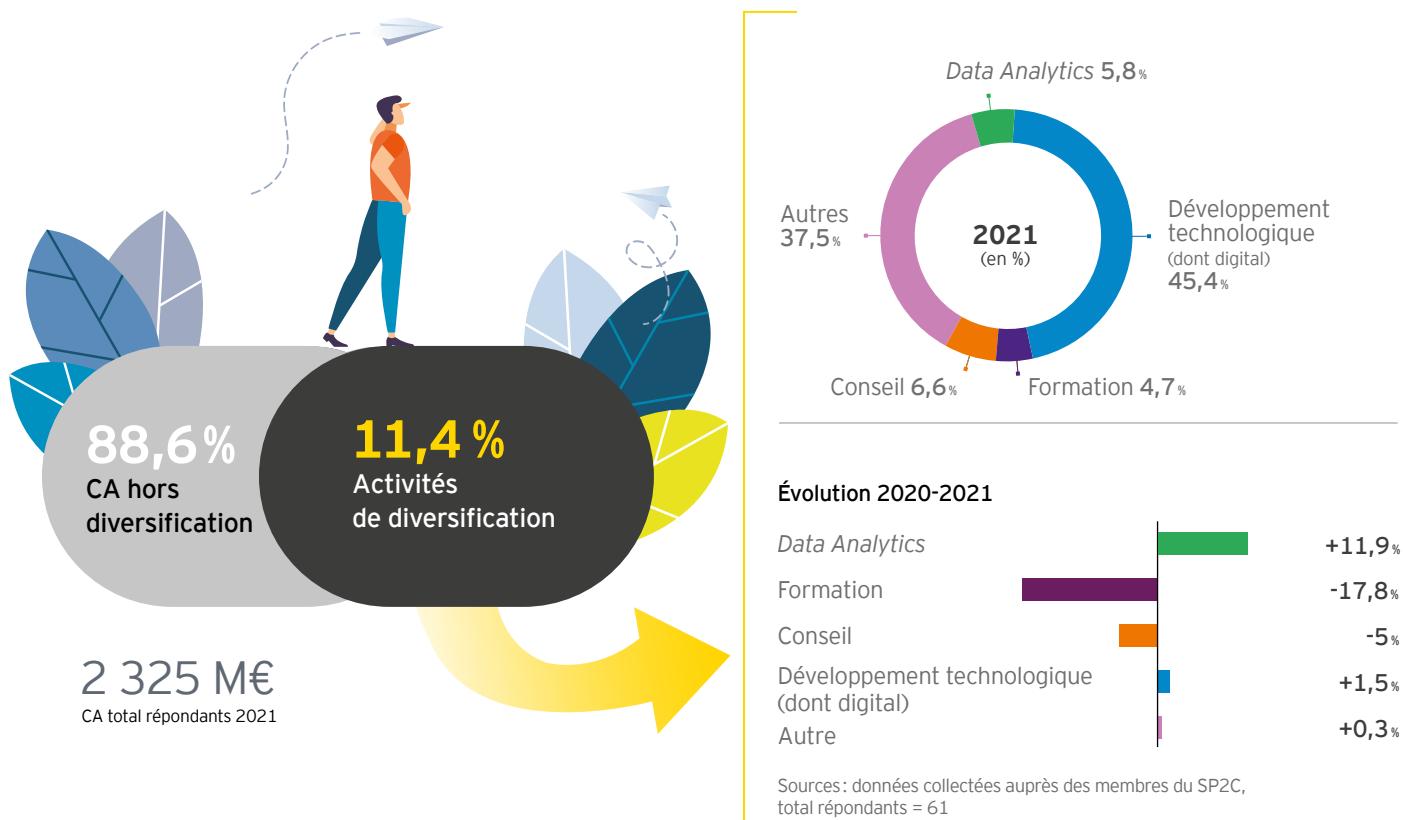
Répartition du chiffre d'affaires HT selon la nature de l'activité 2020-2021  
[en % du CA]



En 2021, les activités de diversification représentent toujours plus de 11 % du chiffre d'affaires généré par les centres de contact, malgré une croissance moins soutenue en 2021. Parmi ces activités, le développement technologique, dont le digital, reste majoritaire : il représente 45,4 % du chiffre d'affaires lié aux activités de diversification, part qui progresse légèrement vs 2020 (+1,5 %). La hausse la plus importante concerne les activités de *Data Analytics* qui augmentent de +11,9 %. Cette progression reflète notamment la tendance croissante du recours à l'intelligence

artificielle pour répondre au mieux aux demandes des clients. En parallèle, les centres de contact continuent de développer d'autres activités diverses, afin de répondre au mieux aux attentes spécifiques de chacun de leurs clients et de créer une relation de partenaire plus que de prestataire en trouvant ensemble des solutions aux défis communs. À l'inverse, les activités de conseil et de formation, qui avaient permis aux *outsourcateurs* d'initier cette dynamique de diversification, enregistrent des baisses respectives de -5 % et de -17,8 % sur la période.

**Part des activités de diversification dans le chiffre d'affaires réalisé sur le marché français et évolution 2020-2021** [% de la valeur du marché]



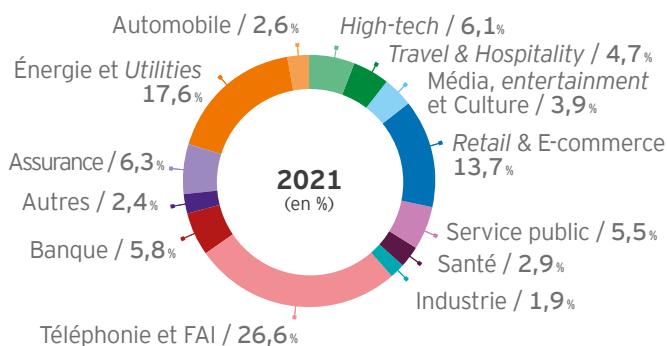
Le marché de la relation client externalisée reste très dynamique sur l'ensemble des secteurs d'activités.

Le secteur des Télécoms reste le premier secteur d'activité du marché français qualifié. Il représente désormais 26,6% de chiffre d'affaires généré, et enregistre une croissance de +12% en 2021, pour la première fois depuis 2017 (-3,4% en 2018, -5,7% en 2019, -10,3% en 2020). Il est suivi par le secteur de l'Énergie, qui représente 17,6% de chiffre d'affaires généré sur le marché français, en progression de +3% en 2021, puis par le secteur *Retail & E-commerce*, qui réalise 13,7% du chiffre d'affaires avec une progression de

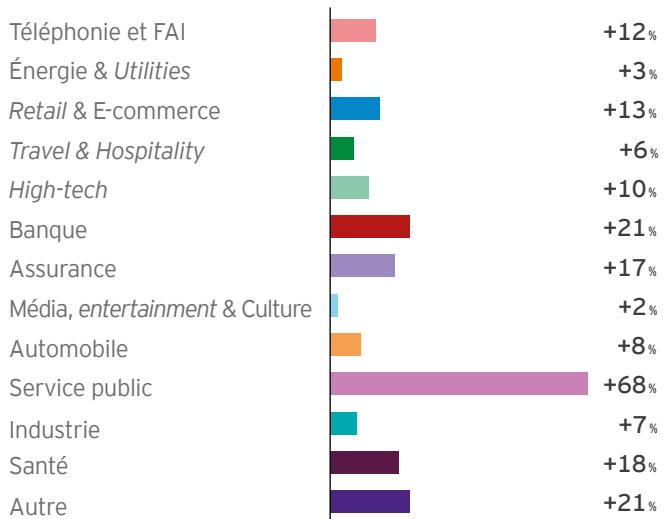
+13% sur la période. Plusieurs secteurs enregistrent des taux de croissance très élevés, dont le secteur du Service Public qui enregistre une croissance de +68% de son chiffre d'affaires généré, en continuité de la croissance portée pendant la crise du Covid-19, et le secteur Bancaire avec une croissance de +21%. Le secteur *Travel & Hospitality*, qui avait été très marqué par la crise sanitaire en 2020, renoue progressivement avec la croissance avec une hausse de +6% en 2021 notamment grâce à la reprise de l'activité touristique.

### Composition du marché qualifié par secteur et évolution 2020-2021

[% de la valeur du marché]



### Évolution 2020-2021



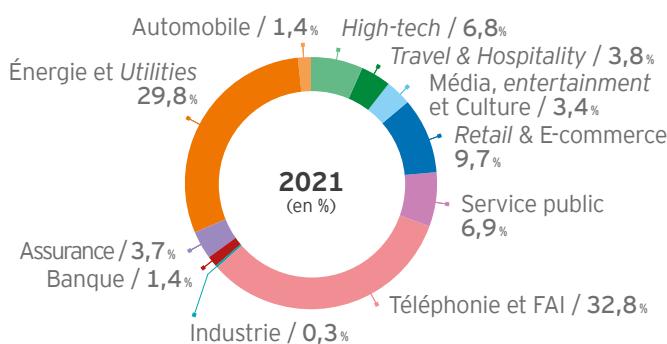
Sources: données collectées auprès des membres du SP2C et du Classement des outsourceurs EY 2022, total répondants = 84



De façon générale, les tendances des 3 principaux secteurs constatées sur le marché qualifié se confirment au niveau du Top 10 des clients du SP2C, avec une croissance du *Retail & E-commerce* qui atteint même les +19%. En 2021, 32,8% du Top 10 clients des membres du SP2C sont des entreprises de Téléphonie et FAI (-1,8% par rapport à 2020). Le secteur de l'Énergie est le 2<sup>ème</sup> secteur le plus important pour le SP2C (29,8% du Top 10 clients des membres du SP2C). Le secteur du Service Public connaît

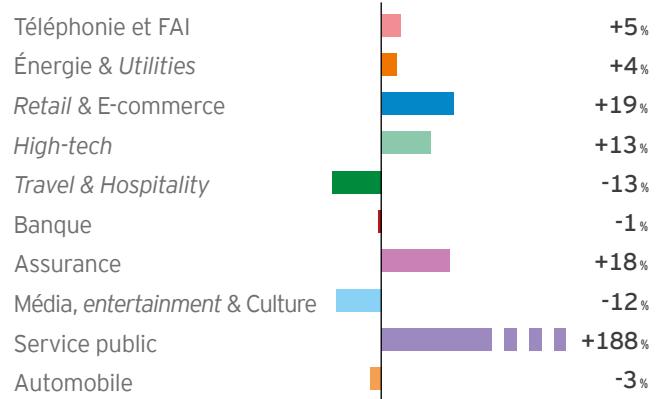
une dynamique similaire à celle du marché qualifié, avec une croissance extrêmement soutenue pour atteindre les 6,9% de chiffre d'affaires généré (contre 2,6% seulement en 2020), témoignant d'un réel intérêt pour l'expérience client externalisée de la part des professionnels du secteur. Enfin, contrairement à la tendance observée sur le marché qualifié, le secteur *Travel & Hospitality* connaît une baisse de -13% de son chiffre d'affaires généré sur la période auprès des membres du SP2C.

### Poids du top 10 des clients en CA par secteur et évolution 2020-2021



Sources: données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 61

### Évolution 2020-2021

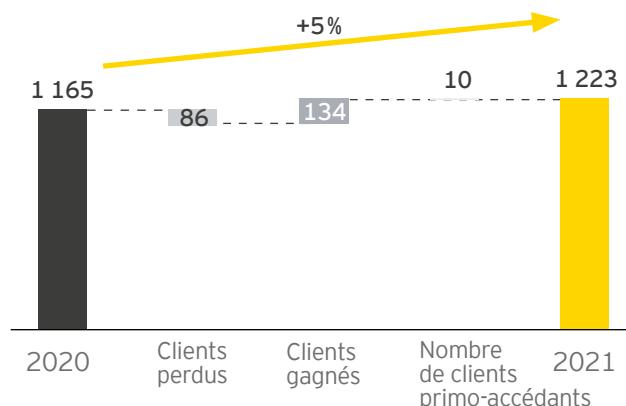


Les secteurs de la santé et de l'industrie n'apparaissent pas dans l'évolution 2020 2021 car ils étaient à 0% du chiffre d'affaires en 2021

La dynamique de forte croissance du marché se traduit également par le gain de nouveaux clients pour les membres du SP2C. Ainsi, le nombre de clients des membres du SP2C progresse de +5% entre 2020 et 2021 pour atteindre, en cumulé, un total de 1223 clients. Sur les

144 nouveaux clients gagnés en 2021, 10 sont des clients primo-accédants à l'externalisation, c'est-à-dire des clients qui auparavant internalisaient l'ensemble de leur relation client, illustrant une tendance toujours croissante du recours à l'externalisation.

### Évolution du nombre de clients des membres du SP2C entre 2020 et 2021



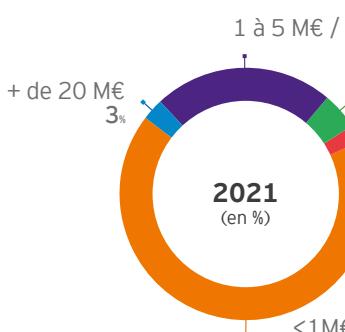
Sources: données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 61

La répartition du portefeuille client du SP2C reste stable par rapport à 2020. Les contrats de moins de 1 million d'euros restent majoritaires en 2021 : ils représentent 67% des clients du marché français de l'externalisation. En 2021, la part des contrats entre 10 et 20 millions d'euros a

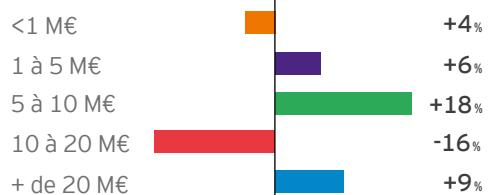
baissé de -16%, une baisse en partie due à un effet de transfert vers les contrats à plus de 20M€ qui sont en hausse de +9% sur la période. En parallèle, les contrats de 5 à 10 millions enregistrent quant à eux une croissance de +18% sur la période.

### Répartition du portefeuille clients par tranche de chiffre d'affaires généré et évolution 2020-2021

[% du nombre de contrats]



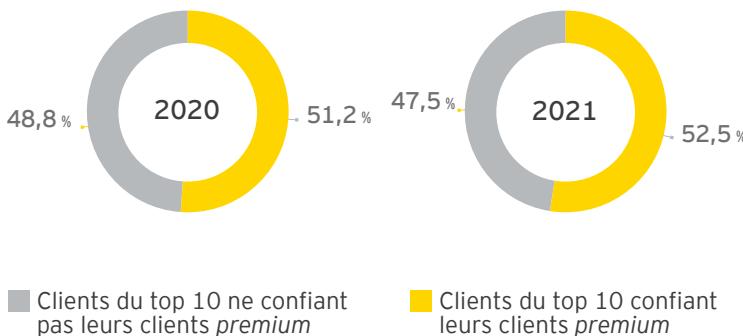
### Évolution 2020-2021



Sources: données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 61

Le top 10 client fait toujours autant confiance aux *outsourceurs* puisque 52,5% d'entre eux leur confient la gestion de leurs clients *premium* en 2021, un chiffre en légère augmentation depuis 2020 qui atteste de la reconnaissance de la qualité des savoir-faire et de l'adaptation des *outsourceurs* aux enjeux actuels de la relation client.

### Nombre de clients du top 10 confiant au prestataire le segment des clients *premium*



Sources: données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 60





Podcasts  
SP2C & ESCDA 2021  
point de vue des MARQUES

## « Des partenariats basés sur la confiance et la transparence »

**En tant que marque, vous communiquez aujourd’hui plus facilement et librement sur votre partenariat avec BlueLink. Qu’en pensez-vous ?**



CÉDRIC ANDRÉ-MASSE

*Directeur Expérience client,  
Transavia France*

Depuis sa création il y a 15 ans, Transavia a toujours été extrêmement fier de son partenariat avec BlueLink. En tant que marque, confier l'entièreté de sa relation client à

distance à un partenaire est une décision lourde de responsabilité car les équipes portent au quotidien la voix, l'engagement et la réputation de Transavia. C'est un choix mûrement réfléchi qui ne peut se faire qu'avec un partenaire de confiance comme Bluelink. Aujourd'hui, c'est toujours avec beaucoup de plaisir et de joie que nous associons notre partenaire à nos succès, car c'est aussi la reconnaissance de l'expertise des équipes BlueLink et de leur savoir-faire.

**En tant que marque, vous communiquez aujourd’hui plus facilement et librement sur votre partenariat avec Sitel Group. Qu’en pensez-vous ?**



SÉBASTIEN PASSEDOUET

*Directeur des Services  
et de la Relation Client,  
PMU*

naturelle et légitime, que nous avons adopté depuis de nombreuses années déjà, car elle repose justement sur cette notion de partenariat: il s'agit d'une association active, dans laquelle nous mettons en commun nos expertises et

nos efforts au service des clients du PMU, afin de leur proposer une assistance riche et un parcours efficace. Cet engagement collectif et mutuel est inscrit dans notre ADN.

Nous avons choisi Sitel Group pour ses savoir-faire, sa faculté à écouter les clients, ainsi que sa capacité à nous apporter du conseil à valeur ajoutée. Ainsi, nos défis sont aussi les défis de Sitel Group, nos travaux d'amélioration continue sont les leurs, et, in fine, nos succès en matière de relation client sont aussi les leurs. Il est donc normal de communiquer ouvertement sur ce partenariat.

**En tant que marque, vous communiquez aujourd’hui plus facilement et librement sur votre partenariat avec Armatis. Qu’en pensez-vous ?**



ANTHONY HUMBERT

*Chef de département Communication  
et Service Consommateurs,  
TotalEnergies Marketing France*

L'enjeu essentiel de notre relation client est la qualité que nous devons aux clients de TotalEnergies. Pour eux, lorsqu'ils contactent des conseillers Armatis, ils sont en

relation avec la marque et attendent ainsi un très haut niveau de qualité dans les réponses apportées. L'organisation est un sujet qui doit être transparent dans la relation client. Une fois l'ambition annoncée, nous nous organisons pour y répondre. Ainsi, le fait de s'appuyer sur des partenaires qui répondent bien à ces exigences n'est pas un secret. Il est naturel que dans le cadre des échanges avec des professionnels de la relation client, nous parlions de notre partenaire Armatis.



## Comment votre partenariat avec Transavia France vous fait-il grandir ?



FRANK LEGRÉ  
*Directeur Général  
BlueLink*

Notre partenariat avec Transavia se fonde sur une véritable relation de confiance réciproque qui s'est développée tout au long de nos 15 années de collaboration. Le périmètre confié à BlueLink s'est étendu au fur et à mesure: assistance internet et vente par téléphone, puis gestion des médias sociaux, des groupes, assistance aux passagers à mobilité réduite, prise en charge des irrégularités

d'exploitation (escales & rebooking) ... Il s'est aussi enrichi avec des activités confiées de plus en plus complexes, notamment du B2C vers le B2B. Cette confiance fait grandir nos conseillers en donnant de la valeur ajoutée à leur métier: ils acquièrent de nouvelles compétences (en fonction des canaux ou des activités) et s'épanouissent dans leurs missions quotidiennes.

Ce partenariat s'appuie sur une valeur chère à BlueLink: l'excellence. Notre démarche consiste à se questionner pour s'améliorer sans cesse et se dépasser à titre individuel et collectif [...] et nos victoires en 2021 et 2022 à l'ESCDA en sont une conséquence et une véritable fierté!

## Comment votre partenariat avec PMU vous fait-il grandir ?



ZOHEIR BENDJABALLAH  
*Directeur Stratégie Clients  
& Account Management  
Sitel France*

Le partenariat PMU/Sitel Group est basé sur des principes forts: la confiance et la transparence. Dans le contexte d'ESCDA et plus largement, c'est une base solide pour accumuler chaque année plus de compétences, ainsi que de meilleurs résultats qui se traduisent par des victoires successives. Sitel Group est considéré comme une vraie partie intégrante du

dispositif PMU. De fait, l'exigence forte que PMU a vis-à-vis de ses clients parieurs nous a placé dans un questionnement régulier: comment faire mieux? Comment rester n°1? Depuis toujours, Sitel Group a répondu à ce besoin d'amélioration continue. Le partenariat PMU/Sitel Group s'inscrivant dans la durée, cela nous permet de capitaliser sur nos talents, de définir des stratégies sur le long terme pour avoir les meilleurs résultats et atteindre l'excellence voulue par PMU.

La transparence inhérente à ce partenariat nous permet d'échanger régulièrement sur nos forces et nos axes de progrès respectifs. Intégrés au plus tôt dans les réflexions stratégiques, nous avons la possibilité d'être force de proposition pour accompagner PMU dans ses projets.

## Comment votre partenariat avec TotalEnergies vous fait-il grandir ?



ANNE-SOPHIE LEGENDRE  
*Directrice de Partenariats  
Armatis*

ensemble nous a permis de coconstruire une relation fondée sur l'engagement et la confiance réciproque. L'essence même d'un service consommateurs est de représenter

Travailler depuis de nombreuses années

la marque et d'accompagner en toute bienveillance ses clients au cours de leur expérience et parcours d'achat, et d'apporter une prise en charge premium, au niveau d'une marque telle que TotalEnergies. Nous devons intégrer le client final au cœur de nos actions. Il est clair que nous sommes aussi une formidable source d'informations et de remontées clients, permettant à Total Marketing France de mesurer au plus près les attentes des clients.

## 2

# Les centres de contact comme accélérateurs de la transformation de la relation client

### EN SYNTHÈSE

La compréhension du client final et de ses attentes est une priorité pour la filière de la relation client externalisée. En 2022, 90% des professionnels de la relation client estiment que les consommateurs ont des exigences plus fortes que par le passé. Ces dernières années, on observe une évolution rapide des attentes et usages des consommateurs, qui deviennent de plus en plus exigeants et n'hésitent pas à changer leurs habitudes si une expérience leur déplaît. L'expérience client parfaite s'articule aujourd'hui autour de 7 enjeux majeurs: l'omnicanalité, la personnalisation, l'expertise, la simplicité, l'instantanéité, l'accessibilité et la transparence.

Face à ces enjeux, la filière de la relation client a relevé le défi et investit massivement dans de nouveaux canaux, notamment dans les nouvelles technologies, tout en développant des solutions digitales afin de transformer le parcours client. Les professionnels de la filière continuent de développer leur offre omnicanale afin de proposer une expérience client fluide, tout en affinant leur connaissance des attentes et leur savoir-faire qui leur permettent d'activer les canaux stratégiques en fonction des usages et des préférences des consommateurs.

Ainsi, le téléphone, canal historique de la relation client à distance, reste majoritaire en 2021, reflétant l'importance pour les clients du contact humain avec un conseiller, notamment pour résoudre des situations complexes. En parallèle, certains canaux digitaux progressent fortement sur la période: les réseaux sociaux connaissent une croissance de +13,8% et le tchat de +25,8% de chiffre d'affaires généré. Ces dynamiques sont en lien avec l'adaptation des acteurs de la relation client face aux évolutions des attentes clients, qui plébiscitent les canaux digitaux pour des questions de rapidité et de simplicité, et le téléphone pour la rapidité et la réassurance associée au contact humain.

Enfin, l'implication de la filière dans la transformation de la relation client se traduit aussi, par exemple, par la participation des membres du SP2C au concours ESCDA (Élu Service Client de l'Année) avec certaines de leurs marques partenaires, afin de mettre en place une dynamique d'amélioration commune et d'évolution permanente pour s'adapter en continu aux évolutions des attentes clients.



## 2.1. Des attentes et usages du client final en pleine évolution

Le niveau d'attente des clients en matière d'expérience client et de relation client a fortement augmenté. Les clients deviennent plus exigeants et leurs attentes semblent ainsi de plus en plus difficiles à combler.

Un changement de comportement des clients en 2022



**90 %**

des professionnels de la relation client estiment que les consommateurs ont des exigences plus fortes que par le passé (estimation 2022).

Source: Hubspot Annual State of Service in 2022

**61 %**

des clients disent que leurs attentes sont plus élevées depuis la crise sanitaire (chiffre pour 2021).

Source: Zendesk CX Trends 2022

**76 %**

des consommateurs déclarent se tourner vers un concurrent après plusieurs mauvaises expériences de service client, et 61 % après une seule mauvaise expérience en 2021 (un chiffre en hausse de + 22 % par rapport à 2020)

Source: Zendesk CX Trends 2022

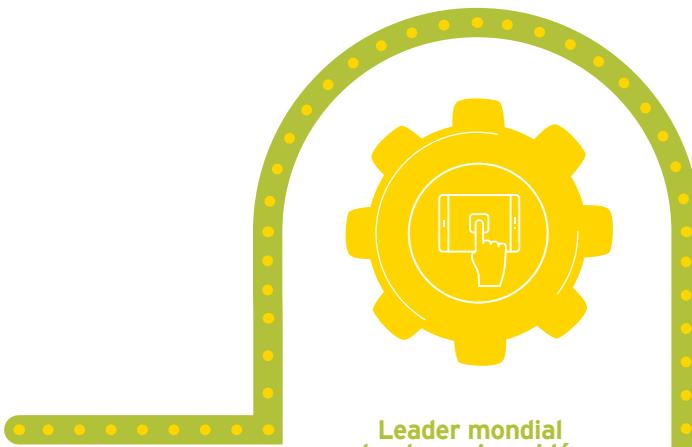
La relation client est notamment bouleversée par les acteurs du digital qui mettent l'expérience et la satisfaction clients au cœur de leur stratégie. Ils développent des

solutions dans lesquelles la simplicité, la personnalisation ou encore l'optimisation sont des priorités, afin d'offrir à leurs clients un parcours transformé.

### Les *pure players* digitaux établissent de nouveaux standards de simplicité et de personnalisation

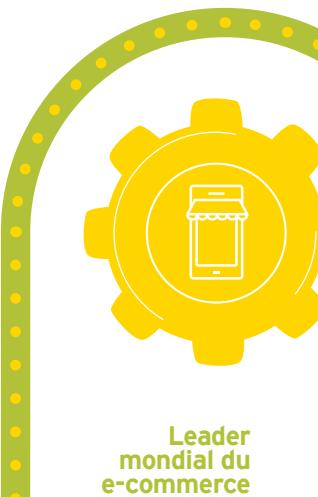
#### Reconnaissance du client et personnalisation des offres

- ▶ Algorithme de recommandations personnalisées qui s'appuie sur l'historique de visionnage de l'usager et sur les goûts des profils similaires au sien



#### Simplification de l'usage ou processus d'achat

- ▶ Achat en 1 clic
- ▶ Livraison gratuite et rapide
- ▶ Remboursement en cas d'insatisfaction



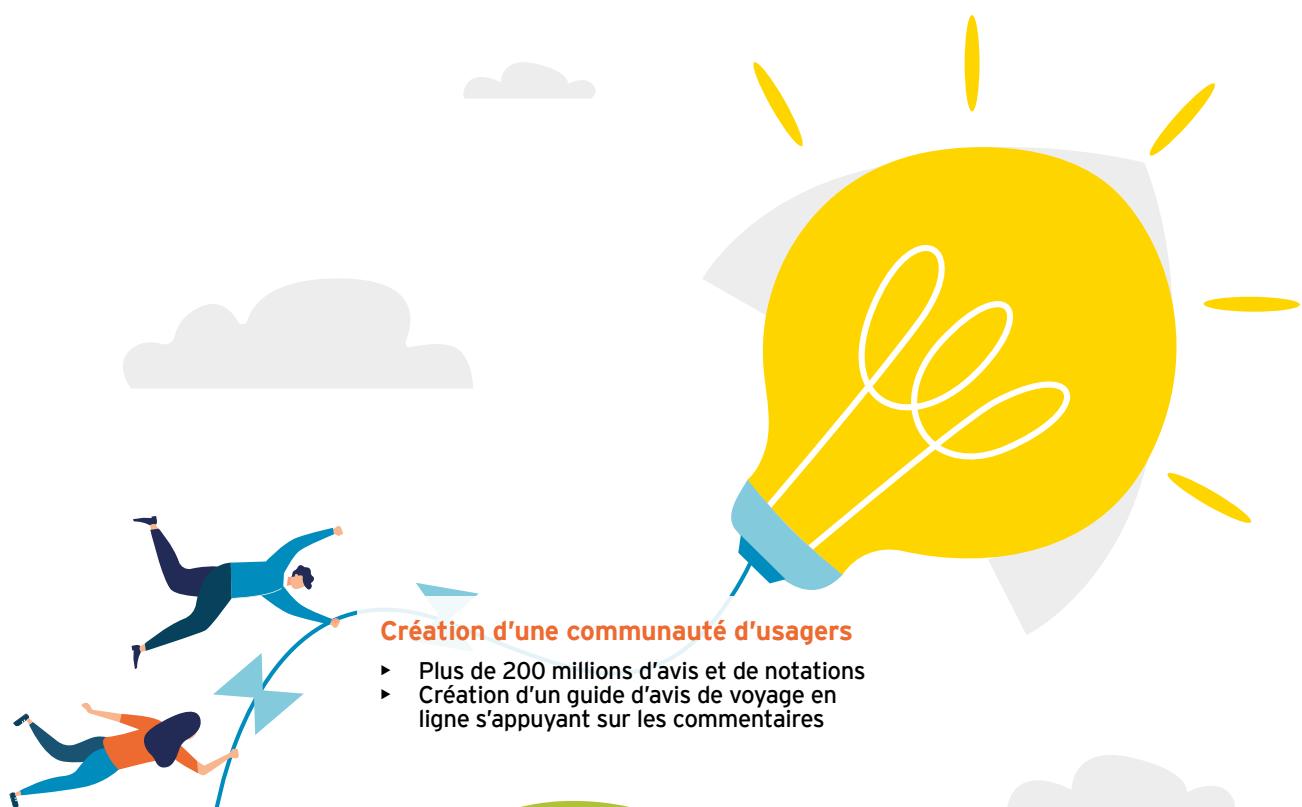
Leader mondial des réseaux sociaux professionnels



#### Mise en relation rapide et pertinente d'offreurs et de demandeurs d'emplois

- ▶ Algorithme de screening de postes et de candidats prenant en compte les mots clés, les groupes d'intérêt, les compétences et les recommandations des pairs





#### Optimisation de l'expérience voyageur

- Réservation de voyages à prix réduit, sur des destinations non desservies par les transports publics, à des horaires plus flexibles



## Les 7 nouvelles attentes clients

Les attentes et usages des clients sont ainsi modifiés, et leurs exigences sont croissantes vis-à-vis de la relation client qui leur est délivrée par les acteurs du marché. En ce sens, 7 nouvelles attentes majeures se distinguent : **une recherche d'Omnicanalité, de Personnalisation, d'Expertise, d'Instantanéité, de Simplicité, d'Accessibilité et de Transparence.**

### Omnicanalité



Les clients recherchent une expérience sans couture et homogène quel que soit le canal utilisé, consolidant les interactions de tous les canaux. La relation client à distance s'installe notamment comme un atout majeur dans l'efficacité de la visite en magasin.

**3,9** canaux différents utilisés en moyenne par les Français ayant eu recours aux services clients en 2021 (contre 3,7 en 2020)<sup>1</sup>.

**69 %** des clients souhaitent pouvoir reprendre une conversation en passant d'un canal à l'autre<sup>2</sup>.

**48 %** des clients indiquent qu'ils vont de plus en plus contacter un service client à distance avant de se déplacer<sup>3</sup> en magasin.

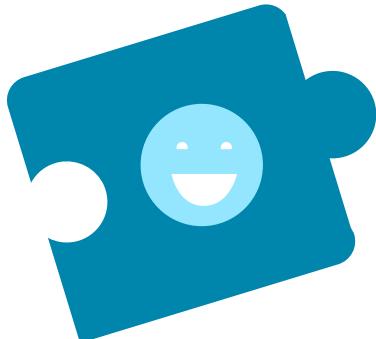
Source:

1: Observatoire des Services Clients 2021 BVA pour l'Élection du Service Client de l'Année

2: Zendesk CX trends 2022

3: Observatoire des Services Clients 2021 BVA pour l'Élection du Service Client de l'Année

### Personnalisation



Les clients s'attendent à ce que l'expérience leur ressemble: cela requiert une activation de canaux et d'informations en fonction des choix et préférences du client et une compréhension fine de son profil psychologique.

**51 %** des clients sont frustrés de devoir reprendre à zéro leur demande avec un agent<sup>1</sup>.

**32 %** des +64 ans jugent la qualité de la relation client comme n'étant pas du tout satisfaisante<sup>2</sup>.

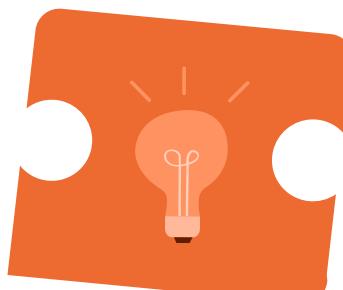
**92 %** des CSP+ jugent la qualité de la relation client comme tout à fait satisfaisante<sup>2</sup>.

Source:

1: Zendesk CX Trends 2022

2: Observatoire des Services Clients 2021 BVA pour l'Élection du Service Client de l'Année

### Expertise



Le client, très informé, attend que son interlocuteur Relation Client lui apporte non pas de simples informations mais de véritables conseils. Dans cette optique, le client recherche des interactions humaines pour les actes complexes et à valeur.

**61 %** des clients estiment qu'il sera facile de s'adapter à une diminution des contacts humains pour des actes simples sans valeur ajoutée<sup>1</sup>.

**76 %** des clients souhaitent une assistance téléphonique lorsqu'ils sont confrontés à un problème complexe<sup>2</sup>.

**41 %** des clients choisissent un service client en face à face pour privilégier le contact humain<sup>2</sup>.

Source:

1: Livre Blanc Tendances relation client 2022

2: Rapport Zendesk sur les tendances de l'expérience client 2021

3: Observatoire des Services Clients 2021 BVA pour l'Élection du Service Client de l'Année

## Simplicité

Les clients souhaitent qu'on leur propose une expérience sans efforts, qui leur demande un minimum de temps et d'actions.

**54 %** des clients regrettent de devoir répondre à beaucoup de questions à un *chatbot* avant de pouvoir être transférés vers un agent<sup>1</sup>.

**63 %** des jeunes internautes sondés déclarent perdre patience sur des sites lents ou présentant des difficultés de fonctionnement<sup>2</sup>.

Source:

1: Zendesk CX Trends 2022

2: Rapport Sitecore avril 2021

## Instantanéité

Les clients sont habitués à des prestations rapides, ils s'attendent à un traitement instantané de leurs demandes et à des délais de réponse raccourcis, sur tous les canaux.

**93 %** des consommateurs attendent une réponse dans les 24 heures<sup>1</sup>.

**89 %** d'entre eux s'attendent à ce que le problème soit résolu dans les 24 heures<sup>1</sup>.

Source:

1: 3<sup>ème</sup> Étude selligent Le consommateur Connecté 2021

## Accessibilité

Les clients recherchent un accès à l'information ou à un interlocuteur à tout moment, depuis partout, avec n'importe quel type de terminal.

**69 %** des cyber-consommateurs changent de canal lorsque le service client ne répond pas à leur demande<sup>1</sup>.

**52 %** des clients ont déjà utilisé plusieurs canaux pour une même demande<sup>2</sup>.

**45 %** des Français s'adaptent et testent un autre canal proposé si une marque ne propose pas un canal<sup>3</sup>.

Source:

1: Analyses EY 2020

2: Observatoire des Services Clients 2021 BVA pour l'Élection du Service Client de l'Année

3: Observatoire des Services Clients 2021 BVA pour l'Élection du Service Client de l'Année

## Transparence

Les clients souhaitent avoir de la visibilité sur l'ensemble des étapes du parcours et des délais associés pour s'organiser et anticiper.

**63 %** des Français sont plus attentifs aux engagements des entreprises depuis qu'a éclaté la crise sanitaire<sup>1</sup>.

**3/4** des Français estiment que les entreprises devraient objectiver l'efficacité de leurs produits ou services par le recueil et la publication systématiques des avis de leurs clients<sup>2</sup>.

Source:

1: Sondage OpinionWay pour Salesforce et Les Échos mai 2021

2: 5<sup>ème</sup> baromètre sur le poids des avis clients dans les pratiques de consommation des Français, réalisé par l'Ifop pour Opinion System



Les nouvelles attentes des clients sont des enjeux cruciaux pour les marques afin d'assurer un niveau suffisant de satisfaction client, niveau qui est directement lié aux performances générales de leur entreprise. Il devient également de plus en plus simple pour les clients de changer d'offre, notamment grâce à l'avènement du «sans engagement»: une mauvaise satisfaction client peut donc facilement impacter la rétention.

En effet, selon 94% des Français, la qualité de la relation client d'une entreprise influence fortement l'image de marque de celle-ci, et ce notamment en cas de déception: 90% des Français peuvent changer d'avis et annuler ou interrompre leur acte d'achat si la qualité de la relation client ne les satisfait pas. En Europe, cette tendance est croissante, avec un impact de plus en plus marqué de la qualité de relation client sur les décisions d'achat ou les choix de changement de marque par les clients.

### Influence de la qualité de la relation client sur les marques à l'échelle européenne en 2021

Voici une liste de caractéristiques relatives à la qualité de la relation client. Pour chacune d'entre elles, êtes-vous tout à fait d'accord, d'accord, pas d'accord ou pas du tout d'accord? (Base: 5003ind.)

% de tout à fait d'accord et de d'accord	France	Allemagne	Italie	Espagne	Royaume-Uni
La qualité de la relation client d'une entreprise influence l' <b>image globale</b> que vous en avez	▲94 %	91 %	▲ 94 %	94 %	▲94 %
En cas de déception par rapport à la qualité de la relation client, vous pouvez <b>changer d'avis</b> et ne pas acheter ou interrompre votre abonnement	90 %	▲90 %	▲89 %	91 %	▲91 %
La qualité de la relation client d'une entreprise influence la <b>décision d'achat</b> ou de ré-achat	89 %	86 %	▲90 %	▲93 %	▲90 %
En cas de bonne expérience avec un service client, vous êtes prêt à <b>dépenser plus</b> ou à être plus fidèle	77 %	72 %	▼79 %	80 %	▲85 %

▲ En hausse en 2021 par rapport à 2020

▼ En baisse en 2021 par rapport à 2020

Source : Observatoire des Services Clients 2021 BVA pour l'Élection du Service Client de l'Année

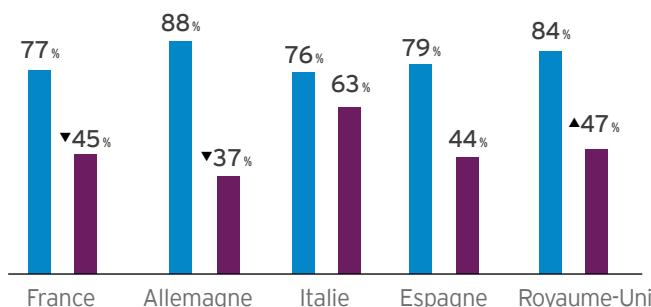
Si elle est intrinsèquement liée à la qualité de la relation client, la satisfaction globale peut également dépendre de la perception par le client des efforts mis en œuvre par l'entreprise pour répondre au mieux aux attentes exprimées. En effet, les clients ressentent un décalage d'investissement des marques de plus en plus fort entre la relation à distance et celle en face-à-face.

À l'échelle européenne, concernant les canaux à distance, 84% des clients anglais et 88% des clients allemands ont le sentiment

que les marques fournissent des efforts croissants pour répondre à leurs demandes, que ce soit par téléphone, *Email*, tchat ou via un site internet. À l'inverse, en France comme en Allemagne, les clients ont le sentiment que les entreprises ne fournissent pas autant d'efforts que souhaité pour répondre à leurs demandes en face à face (respectivement 45% et 37%, en baisse depuis l'année précédente), là où ce sentiment augmente au Royaume-Uni.

### Perception client vis-à-vis des efforts faits par les marques sur à distance et en face à face à l'échelle européenne en 2021

Voici une liste de caractéristiques relatives à la qualité de la relation client. Pour chacune d'entre elles, êtes-vous tout à fait d'accord, d'accord, pas d'accord ou pas du tout d'accord? (Base: 5003ind.)



Les entreprises font de plus en plus d'efforts pour répondre à vos demandes à distance (téléphone, *Email*, tchat, site internet...)

Les entreprises font de plus en plus d'efforts pour répondre à vos demandes en face à face (agence, commerce, guichet...)

Source : Observatoire des Services Clients 2021 BVA pour l'Élection du Service Client de l'Année



## Les grandes tendances & enjeux liés à l'expérience et à la relation client en 2022

### **Selon vous, quelles sont les grandes tendances en termes d'attentes des clients liées à l'expérience et à la relation client en 2022 ?**

Une des tendances majeures est l'augmentation continue des attentes clients. Si l'on prend l'exemple d'un aspect de l'expérience client tel que le traitement des commandes, nous pensions tous, il y a dix ans, que le lancement de la livraison en 24h par Amazon était révolutionnaire. Aujourd'hui, cette attente ne fait qu'augmenter chaque année, à tel point que certaines applications de vente au détail de produits alimentaires effectuent désormais des livraisons en 10-15 minutes. Ceci n'est qu'un exemple qui illustre la forte croissance des attentes au sein de chaque étape de la chaîne de valeur de l'expérience client. De plus, cette croissance est visible dans tous les secteurs. En effet, si Amazon ou une épicerie peuvent faire bénéficier au client d'un délai de livraison record, pourquoi un fabricant de meubles ou une agence gouvernementale ne pourraient-ils pas en faire autant ? Les clients se basent sur leur dernière meilleure expérience, quels que soient l'entreprise ou le secteur concernés.

### **Quel impact la crise sanitaire a-t-elle eu sur l'évolution de ces attentes ?**

La pandémie a évidemment accéléré cette tendance, de telle sorte que la période de transformation numérique qui aurait probablement dû durer 5 à 7 ans a été condensée en 12 mois seulement. Les entreprises qui étaient déjà très avancées ont pris encore plus d'avance, tandis que celles qui avaient du retard ont dû le rattraper rapidement. Par ailleurs, pour la plupart des entreprises qui ont connu un essor rapide du e-commerce, il a fallu relever le défi quant à leur chaîne d'approvisionnement, leurs opérations et leur service client, qui souvent n'étaient pas conçus pour faire face à une évolution aussi brutale.

Néanmoins, au-delà de cela, je pense que la pandémie n'a été qu'un seul des nombreux changements auxquels les entreprises ont été confrontées... Elle a coïncidé avec des défis géopolitiques majeurs comme le Brexit, une crise de la chaîne d'approvisionnement du silicium et d'autres matériaux, ainsi qu'une inflation du coût de la vie. Toutes les entreprises et tous les secteurs ont été affectés différemment par cette combinaison de facteurs. En réponse à ces défis, je pense que la façon dont nous percevons la croissance évolue.

Avant la pandémie, la croissance était perçue comme celle des *Big Tech*, soit dans de nombreux cas une croissance à tout prix, où le client devient le produit, où la croissance est financée par d'énormes capitaux qui entraînent souvent des pertes durant de nombreuses années si l'entreprise se développe, gagne des parts de marché ou acquiert des utilisateurs. Je pense que le changement de mentalité s'est construit par opposition à ces définitions de la croissance. Une partie du travail effectué par EY sur la valeur à long terme est très intéressante, car la pandémie n'a pas seulement accéléré l'adoption du numérique, elle a également entraîné une prise de conscience autour de questions telles que l'égalité sociale ou l'agenda ESG. Ainsi, les clients, les employés et les investisseurs évoluent et orientent leurs dépenses, leurs choix d'emplois et leurs investissements vers des organisations qui ne se contentent pas de croître à tout prix, mais qui aident les communautés locales, qui ont un impact positif sur la planète et s'attaquent aux problèmes de société.

### **Comment les entreprises (outsourciers et marques) peuvent-elles s'assurer que leurs clients bénéficient de la meilleure expérience possible pour répondre à ces attentes ?**

Tout d'abord, les entreprises doivent comprendre quelles sont les attentes de leurs clients, et doivent pour cela enquêter et réaliser des études, plutôt que d'essayer de deviner leurs souhaits.

Dans un second temps, elles doivent formuler très clairement leur proposition de valeur et la manière dont celle-ci se traduit dans l'expérience client. Par exemple, si l'on considère deux entreprises complètement différentes, d'une part une entreprise du secteur du Luxe comme Gucci, et d'autre part une entreprise *low-cost* comme Ryanair, il serait insensé de soutenir qu'elles devraient avoir la même expérience client, sous prétexte que les attentes des clients augmentent de manière globale, cela serait une erreur. En effet, chacune de ces entreprises devrait offrir une expérience client adaptée à sa proposition de valeur. Pour une entreprise de Luxe, cela peut signifier un niveau de service très élevé, une personnalisation très poussée et un contact client très fort. Pour une entreprise comme Ryanair, chaque euro de trop dépensé pour l'expérience client cannibalise son modèle, qui est de fournir des prix bas, donc le défi est d'en faire juste assez (mais pas davantage) pour fournir ce que le client attend. Elle devrait se concentrer sur

l'automatisation ou le service client sans faille, plutôt que d'essayer de créer une expérience de service exceptionnelle. Les entreprises ont besoin de cohérence entre leur proposition de valeur, leur expérience client et leur modèle économique.

**À ce jour, quel est le plus grand défi des entreprises en matière de relation client ? Et selon vous, comment les professionnels s'appuient-ils sur les nouvelles technologies pour améliorer leur service client ?**

Dans les prochaines années, les entreprises vont faire face à deux grands défis. Tout d'abord, au cours des 10 à 15 dernières années, tous les clients avec lesquels nous travaillons chez EY ont dû faire face à quatre grandes technologies novatrices, à savoir le e-commerce, la téléphonie mobile, les réseaux sociaux et le *Big Data*. Ils ont maintenant adopté ces technologies, mais doivent désormais faire face aux prochaines technologies sur le point de frapper le marché, à savoir le métavers, l'informatique quantique, le web 3.0, etc. Ces technologies seront tout aussi novatrices et percutantes que celles de la dernière décennie. La plupart des acteurs ne sont absolument pas préparés au changement sur le point de se produire.

Deuxièmement, alors que les attentes des clients ne cessent de croître, on assiste à une accumulation continue de « dette technologique » au sein des entreprises, liée à l'accumulation d'un solide héritage en matière de technologie, de compétences, de culture, d'état d'esprit, de méthodes de travail ou de modèle opérationnel cible. L'écart entre les attentes des clients et la capacité de l'entreprise à évoluer ne cesse de se creuser, car ces dernières ne peuvent contrôler la vitesse à laquelle les attentes des clients évoluent et, dans le même temps, à chaque fois qu'elles ont un besoin, une technologie apparaît, de sorte que les entreprises sont liées à ces technologies et qu'il devient de plus en plus difficile d'en changer. Cela dit, il existe en parallèle un modèle d'exploitation axé sur la culture des compétences, qui consiste à soustraire la technologie de l'équation et à se demander comment construire culturellement un mode de travail agile qui favorise l'itération et le changement, ce qui est un véritable défi. En effet, vous pouvez disposer de la meilleure technologie du monde, mais sans la mise en place de cette culture, il vous sera difficile de suivre le rythme. Les entreprises

ont besoin d'une combinaison de deux facteurs : technique et humain.

**Dans cet environnement en constante évolution, comment les entreprises peuvent-elles s'adapter et répondre efficacement à toutes les attentes actuelles des clients, mais aussi anticiper les nouveaux défis à venir ?**

La première chose à faire est d'adopter le bon état d'esprit et d'être conscient que la transformation est un processus continu. Il n'y a pas de ligne de départ ni d'arrivée, car dans la mesure où l'innovation est continue, la réponse des entreprises doit l'être également.

Dans un deuxième temps, dans cet environnement de changement perpétuel, il est nécessaire de définir des objectifs clairs de transformation dans un soucis de cohérence globale, sans quoi le risque serait de se précipiter sur chaque nouvelle technologie ou tactique. En tant qu'organisation, l'enjeu autour de la définition d'une mission et d'un objectif n'en est que plus fort.

Enfin, il est important de comprendre le concept du « portefeuille de transformation ». S'il existe de nombreuses façons de le décomposer, Google adopte le modèle 70-20-10, souvent appelé portefeuille *now, next, and beyond* : 70% pour le cœur de métier, 20% pour les activités adjacentes et 10% pour les investissements novateurs. Ce modèle implique d'accepter qu'une partie de votre portefeuille de transformation sera tout à fait fondamentale, avec des analyses de rentabilité très solides et une faible probabilité d'échec, comme l'introduction de la robotique dans la fonction financière pour la rendre plus efficace, ce qui n'est pas novateur mais permet de rendre les activités actuelles plus efficaces. À l'extrême opposé du portefeuille, vous possédez 10% sur des innovations, sinon vous ne pouvez pas suivre le marché. Pour autant, en se lançant sur cette voie, il faut savoir que même les meilleurs investisseurs en *Venture Capital* de la Silicon Valley n'espèrent de la rentabilité que sur un investissement sur cent. Le problème est que la plupart des entreprises clientes d'EY ne se lanceraient jamais dans une initiative avec des chances de succès si faibles, alors qu'il s'agit là du véritable défi : il faut que des centaines de petites expériences soient menées et que les entreprises soient ouvertes à l'échec. La plupart des clients ont du mal à s'engager dans cette voie.





## « L'adaptation au client au cœur des priorités des marques »

### Quelle est la vision de smart Europe GmbH sur la gestion de l'expérience client ?



AYMEN ISMAIL

*Head of Customer Engagement Solutions,  
smart Europe GmbH*

Une expérience et un engagement clients sans couture sont essentiels pour nous. Nous avons conçu notre approche en plaçant le client au cœur de tout ce que nous faisons. La stratégie d'engagement clients de smart Europe GmbH repose ainsi sur 3 piliers.

Le 1<sup>er</sup> pilier implique d'être présent là où se trouvent nos clients: grâce à une communication omnicanale simple et accessible, les clients peuvent choisir leur canal de prédilection pour échanger avec smart Europe GmbH, que ce soit par téléphone, en discutant sur l'application ou le site Web, en nous écrivant sur leurs réseaux sociaux préférés, ou même en utilisant leurs services de messagerie de prédilection.

Le 2<sup>ème</sup> pilier est l'accessibilité des différentes solutions de services pour nos clients. Nous leur offrons la possibilité de nous contacter à tout moment avec une assistance 24h/7, des bots disponibles 24h/24, que ce soit par voix ou par tchat, et de pouvoir joindre nos collaborateurs 12 heures par jour 7 jours sur 7, pour échanger avec un interlocuteur humain sur toute question qu'ils pourraient avoir.

Le 3<sup>ème</sup> pilier s'appuie sur la possibilité de contacter aisément tous les services et d'accéder aux produits de smart Europe GmbH, car nous avons des partenaires dédiés pour tous les sujets. Nous ne créons pas de confusion pour nos clients en leur fournissant différents numéros de centre d'appels pour chacun de ces partenaires, mais nous leur permettons de nous contacter via un numéro unique et nous nous occupons du routage vers le bon destinataire. Comme vous pouvez le voir, nous voulons créer une expérience client sans effort afin qu'il leur soit plus facile de se connecter avec nous, où et comme ils le souhaitent.

### Selon TotalEnergies, qu'est-ce qu'une expérience client réussie ?



ANTHONY HUMBERT

*Chef de département Communication  
et Service Consommateurs,  
TotalEnergies Marketing France*

À chaque contact, le client doit être convaincu que nous avons fait de notre

mieux pour traiter sa demande et en plus avec sympathie. Quel que soit le sujet, la perception positive de la marque doit ressortir grandie. Tout particulièrement lorsque nous devons répondre négativement à une demande. Il nous faut expliquer au client les raisons d'un refus, et pour cela fournir des éléments factuels. La position tenue par nos conseillers doit être ressentie comme juste par le client.

### Qu'attendez-vous en priorité de votre partenaire vis-à-vis de vos clients ?

La mission est clairement établie, car il est plus facile de bien faire quand on sait parfaitement ce qui est attendu: répondre dans les délais, avec qualité et en prenant grand soin de nos clients. Les processus, les techniques, l'organisation ne font que servir l'ambition. Évidemment, nous pilotons et scrutons toutes les variables et tous les chiffres liés à la relation client, mais il existe une autre nécessité aussi essentielle que les KPI: le facteur Humain! L'écoute, l'empathie, la volonté de servir

le client qui prend contact avec TotalEnergies, ainsi que le fait de s'adapter à son profil et à la situation et d'affirmer la volonté de résoudre ou d'informer. Le client doit ressentir la sincérité et la volonté de la marque de l'aider, de prendre soin de lui. Ce sont ces deux facteurs qui sont attendus: l'expertise technique et le sentiment de reconnaissance envers les clients.

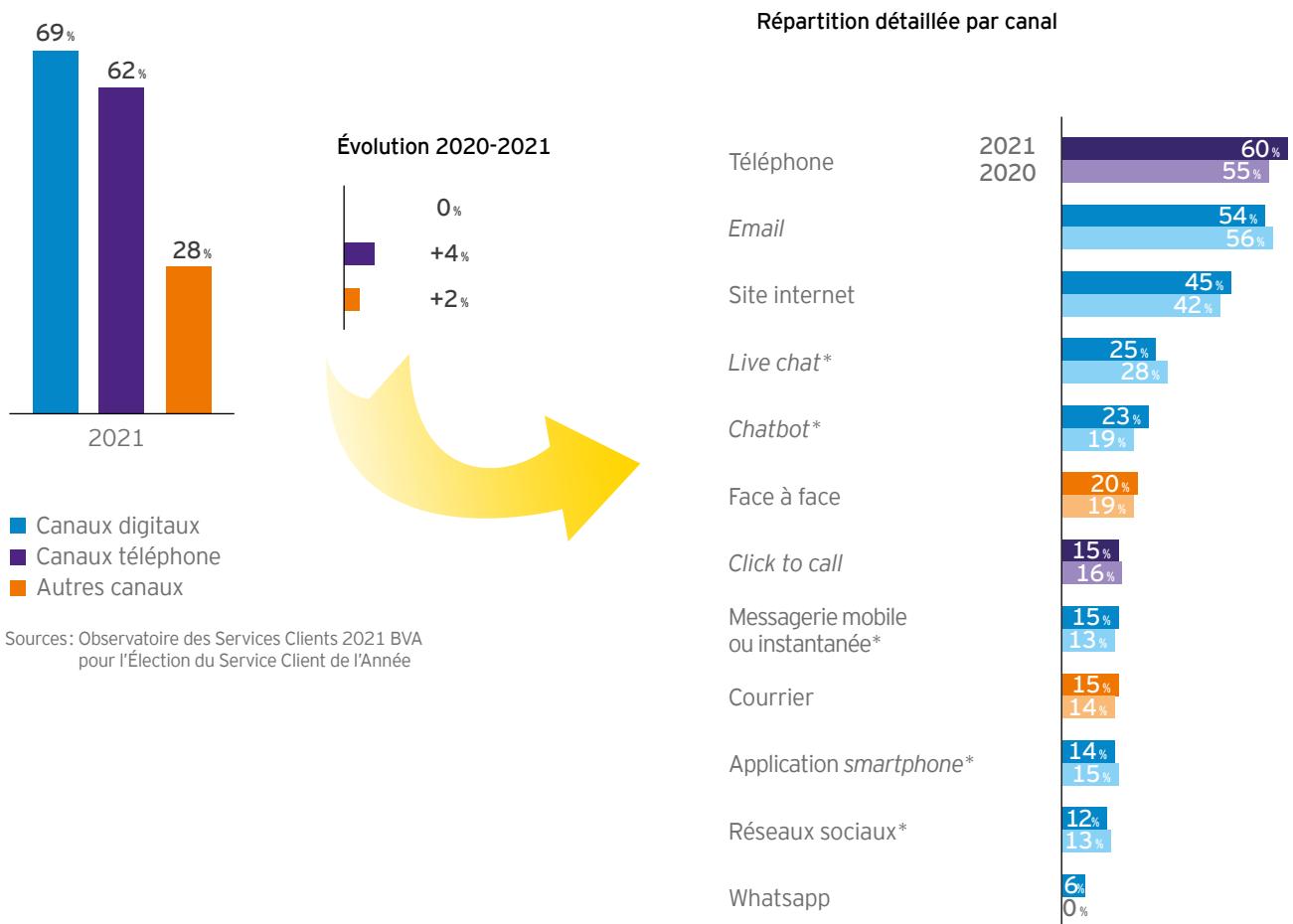
## 2.2. Une relation client qui s'adapte pour répondre à ces nouvelles attentes

Afin de s'adapter aux nouvelles attentes, les professionnels de la relation client doivent comprendre les pratiques de leurs clients, notamment en termes de canaux. En 2021, 78% des Français ont contacté un service client, un chiffre qui reste similaire à 2020. Les canaux digitaux ont été sollicités par 69% des Français, pourcentage qui n'a pas connu de hausse par rapport à 2020. À l'inverse, les

canaux téléphoniques ont connu une hausse de 4 points entre 2020 et 2021, et ont ainsi été sollicités par 62% des Français. Cette hausse est portée par la croissance de l'utilisation du téléphone, qui progresse de 5 points entre 2020 et 2021. Le *chatbot* a également connu une hausse conséquente, étant utilisé par 23% des Français en 2021, contre 19% en 2020.

### Canaux traditionnels et digitaux utilisés par les Français en 2021 et évolution 2020-2021

Au cours des 12 derniers mois, si vous avez contacté un service de relation client, quel que soit le domaine d'activité concerné, quels canaux avez-vous utilisés ? (Base : 1000 ind.)



\*Canaux émergents

Couleur foncée par canal pour 2021

Couleur claire par canal pour 2020

À l'échelle européenne, l'Espagne et l'Italie semblent en avance sur les dynamiques de multicanalité et de digitalisation des canaux. L'écart se creuse notamment sur les canaux digitaux émergents (*live tchat, chatbot, messagerie mobile, application sur smartphone ou tablette et réseaux sociaux*) qui sont plus sollicités par les Espagnols et les Italiens que leurs homologues européens.

### Poids de l'omnicanal et du digital à l'échelle européenne en 2021

Au cours des 12 derniers mois, si vous avez contacté un service de relation client, quel que soit le domaine d'activité concerné, quels canaux avez-vous utilisés ? (Base: 5003 ind.)



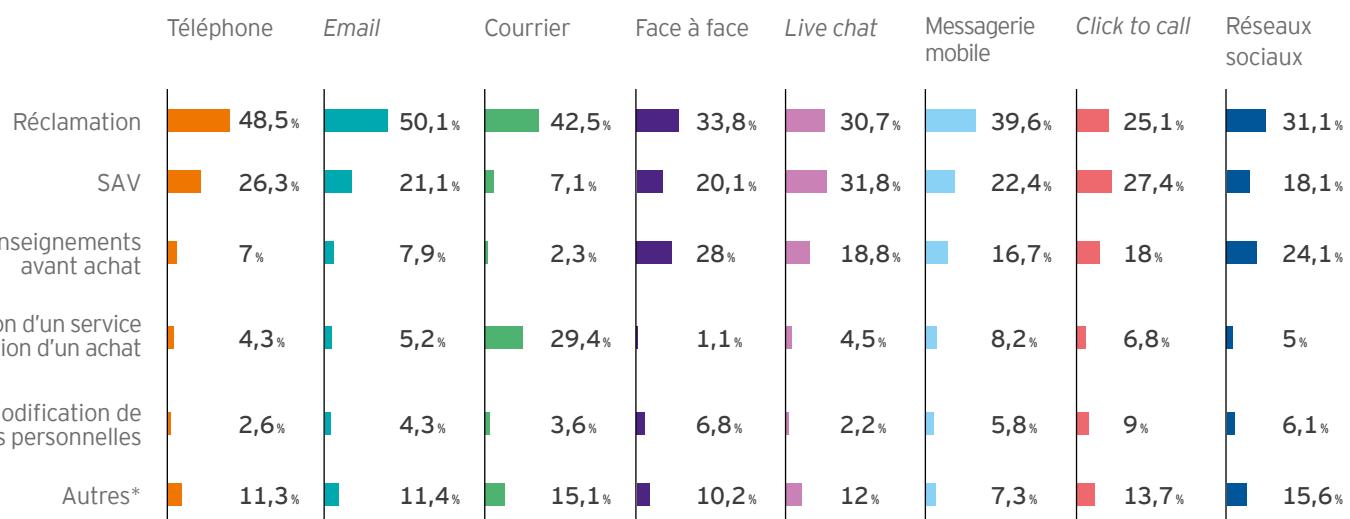
Face à la multiplication des canaux et des usages, un des enjeux majeurs pour les acteurs de la relation client est d'activer le bon canal en fonction du type de demande, des pratiques et de la valeur de chaque client. D'une part, les canaux de préférence du client doivent être renseignés et activés en conséquence. D'autre part, l'usage effectif des canaux doit être suivi et contrôlé afin de proposer proactivement des changements de mode de communication.

Les différents canaux sont associés à des types de demandes spécifiques dans l'esprit des clients. Les clients sont prêts à utiliser la plupart des canaux pour

effectuer une réclamation, avec une préférence pour l'*Email* (50,1%) et le téléphone (48,5%). À l'inverse, certains canaux comme le téléphone, l'*Email* ou le courrier sont peu attractifs pour se renseigner avant un achat (respectivement 7%, 7,9% et 2,3%). Le courrier est également peu attractif pour les actions liées au service après-vente, mais il reste plébiscité pour résilier un service ou annuler un achat, contrairement au face à face que seul 1,1% des clients considèrent comme un canal pertinent pour cet usage.

### Canal préférentiel par type de demande client en France en 2021

Pouvez-vous classer les canaux du plus attractif au moins attractif pour vous selon votre type de demande ? (Base: 748 ind.)



\*Inclus « préparer ma visite en magasin », « souscrire à un abonnement ou commander un produit » et « autres demandes »

Source : Observatoire des Services Clients 2021 BVA pour l'Élection du Service Client de l'Année

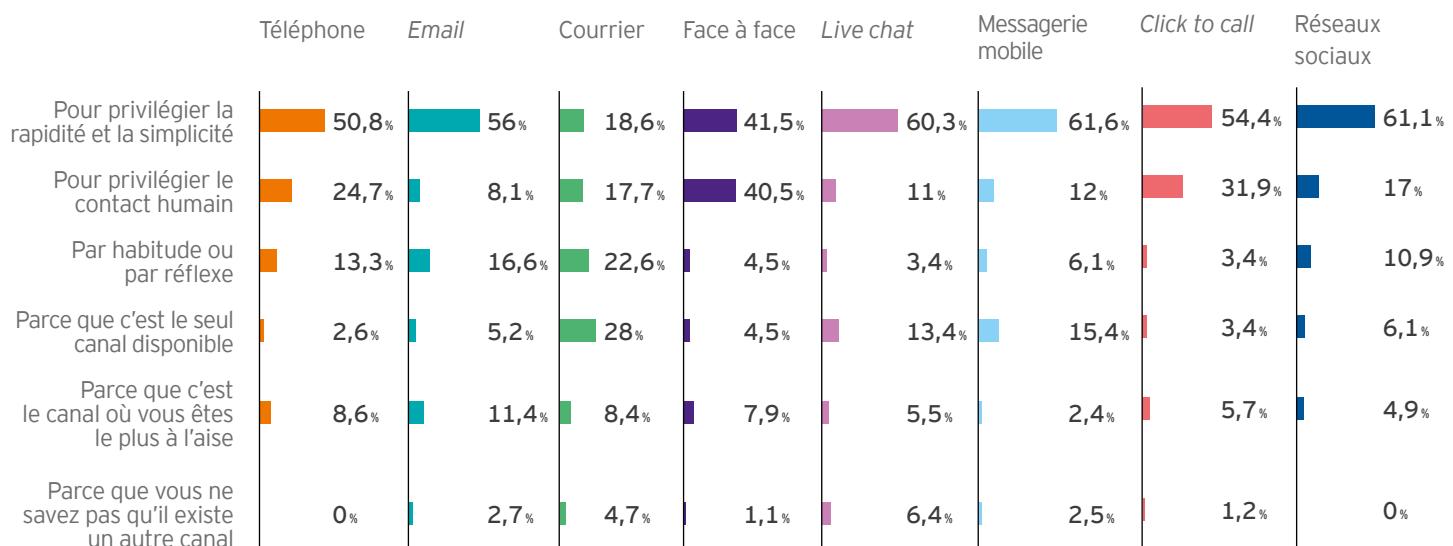


En parallèle des demandes, les canaux sont également associés à un type d'expérience recherchée par les clients, ces derniers anticipant un service client différent selon le canal choisi. Lorsqu'il s'agit de privilégier la rapidité et la simplicité, les clients utilisent majoritairement les canaux digitaux, notamment les canaux émergents : le *live chat*, la messagerie mobile et les réseaux sociaux sont utilisés respectivement à 60,3%, 61,6% et 61,1% pour leur rapidité et leur simplicité. Le face à face est utilisé surtout pour la rapidité et la simplicité (41,5%) et pour le contact humain

(40,5%). En ce qui concerne les canaux téléphoniques, la tendance est similaire avec une majorité de clients recherchant la rapidité et la simplicité (54,4% pour le *click to call*, 50,8% pour le téléphone) et un nombre important d'entre eux privilégiant le contact humain (31,9% pour le *click to call*, 24,7% pour le téléphone). Le courrier, canal traditionnel, est utilisé lorsqu'il n'y a pas d'autre canal disponible (28%), ou bien par habitude ou par réflexe (22,6%).

### Canal préférentiel en fonction de l'expérience recherchée par les clients en France en 2021

Lorsque vous contactez un service client, diriez-vous que vous le faites pour ... ? (Base: 748 ind.)



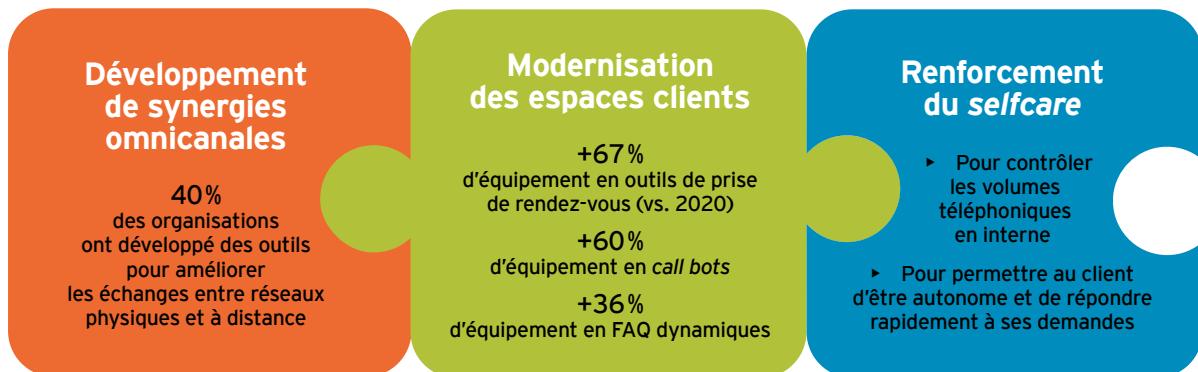
Source : Observatoire des Services Clients 2021 BVA pour l'Élection du Service Client de l'Année



Les *outsourcateurs* ont de ce fait adapté leurs investissements en direction de canaux stratégiques qui leur permettent de faire face aux nouvelles attentes des clients, et de répondre au mieux à leurs demandes. Beaucoup d'innovations sont

destinées aux canaux digitaux et visent à mieux équiper les entreprises en outil digitaux, tout en assurant une bonne communication entre les différents canaux qui se développent.

### Axes stratégiques d'investissements digitaux dans la relation client en France en 2021



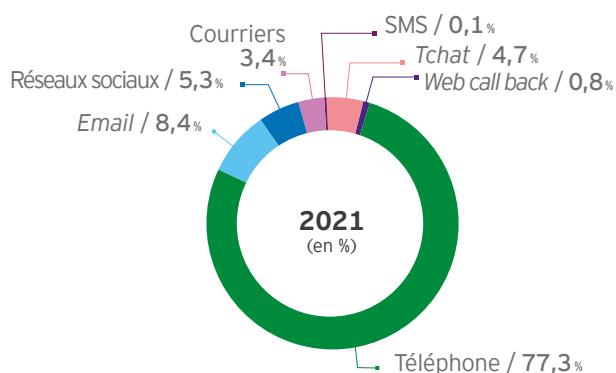
Sources: Analyses EY

La tendance de la filière s'oriente vers une digitalisation des parcours, ainsi que vers une relation client omnicanale, afin d'améliorer la qualité du service rendu et de proposer une expérience client au plus près des attentes. En 2021, les *outsourcateurs* ont dirigé leurs efforts vers les canaux souhaités par les clients, ce qui a engendré une répartition du chiffre d'affaires par canal similaire à celle des préférences clients.

En effet, les canaux vocaux (téléphone et *Web-call back*) constituent toujours les canaux les plus importants en 2021 en générant 78,1% du chiffre d'affaires sur le marché français, reflétant la recherche de contact humain des clients. Au sein des canaux vocaux, le canal téléphonique,

outil de production historique des centres de la relation client externalisée, reste largement dominant et réalise 77,3% de chiffre d'affaires sur le marché français en 2021, avec une croissance de +12,7% par rapport à 2020. Plusieurs des canaux digitaux gagnent du terrain et enregistrent des taux de croissance allant de 10% à plus de 50%, comme les réseaux sociaux avec +13,8%, le tchat avec +25,8%, et le SMS qui enregistre la plus grande évolution avec +56% mais qui reste le canal avec la plus faible part du chiffre d'affaires généré. Les canaux digitaux représentent ainsi près de 19% du chiffre d'affaires généré en 2021. Le courrier continue de perdre du terrain, avec une baisse de -17,3% en 2021, représentant désormais seulement 3,4% du chiffre d'affaires généré.

### Répartition du chiffre d'affaires par canal et évolution 2020-2021 [% du marché en valeur]



### Évolution 2020-2021

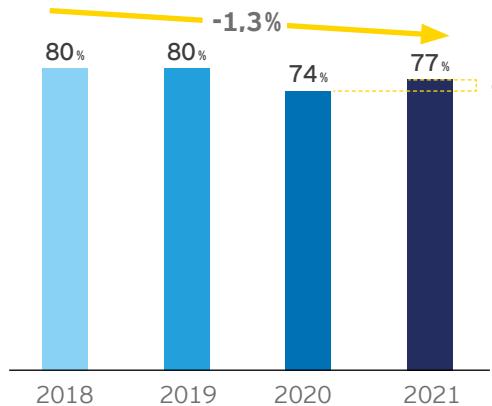


Sources: Données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 61

Les efforts des *outsourciers* et des marques sont faits dans le but d'améliorer la satisfaction de leurs clients et leur expérience globale avec la marque. Ces investissements semblent porter leurs fruits: après une forte baisse du niveau de satisfaction client globale en 2020, perdant 6 points en un an, la tendance s'inverse en 2021 avec un regain de 3 points pour un niveau de satisfaction globale de 77%. Le niveau d'avant la crise COVID n'a pas encore été retrouvé.

### Satisfaction client globale vis-à-vis de la relation client en France en 2021 et évolution depuis 2018

Globalement au cours des 12 derniers mois, diriez-vous que la qualité de votre relation client a été tout à fait, plutôt, plutôt pas ou pas du tout satisfaisante ? (Base: 1000 ind.)

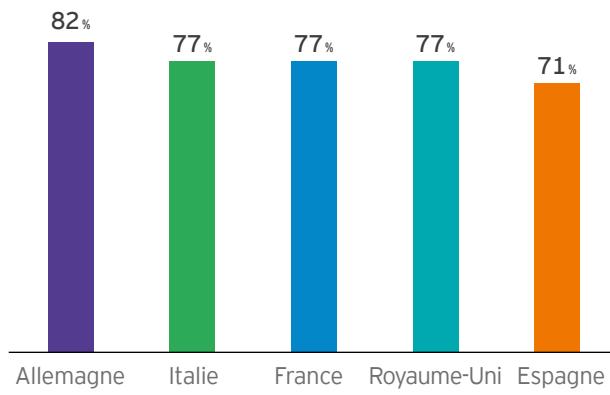


Source: Observatoire des Services Clients 2021 BVA pour l'Élection du Service Client de l'Année

En Europe, seule la France connaît une hausse significative de la satisfaction client globale vis-à-vis de la relation client reçue, et atteint ainsi un niveau équivalent de celui du Royaume-Uni et de l'Italie. L'Allemagne se démarque avec un niveau de satisfaction globale de 82%, là où l'Espagne est en retrait avec seulement 71%.

### Satisfaction client globale vis-à-vis de la relation client reçue à l'échelle européenne en 2021

Globalement au cours des 12 derniers mois, diriez-vous que la qualité de votre relation client a été tout à fait, plutôt, plutôt pas ou pas du tout satisfaisante ? (Base: 5003 ind.)



Source: Observatoire des Services Clients 2021 BVA pour l'Élection du Service Client de l'Année



En ce qui concerne la satisfaction client par canal, une majorité de canaux sont jugés satisfaisants par les clients. Le canal le moins satisfaisant est le *chatbot*, avec un pourcentage de satisfaction client de seulement 47%. La plus forte amélioration de la satisfaction concerne la

messagerie mobile, qui gagne 10 points en 2021. Tous les canaux performent mieux (au moins en tendance) mis à part les Réseaux Sociaux et les *chatbots*, qui perdent respectivement 2 et 5 points en 2021.

### Satisfaction client des Français par canal en 2021 et évolution 2020-2021

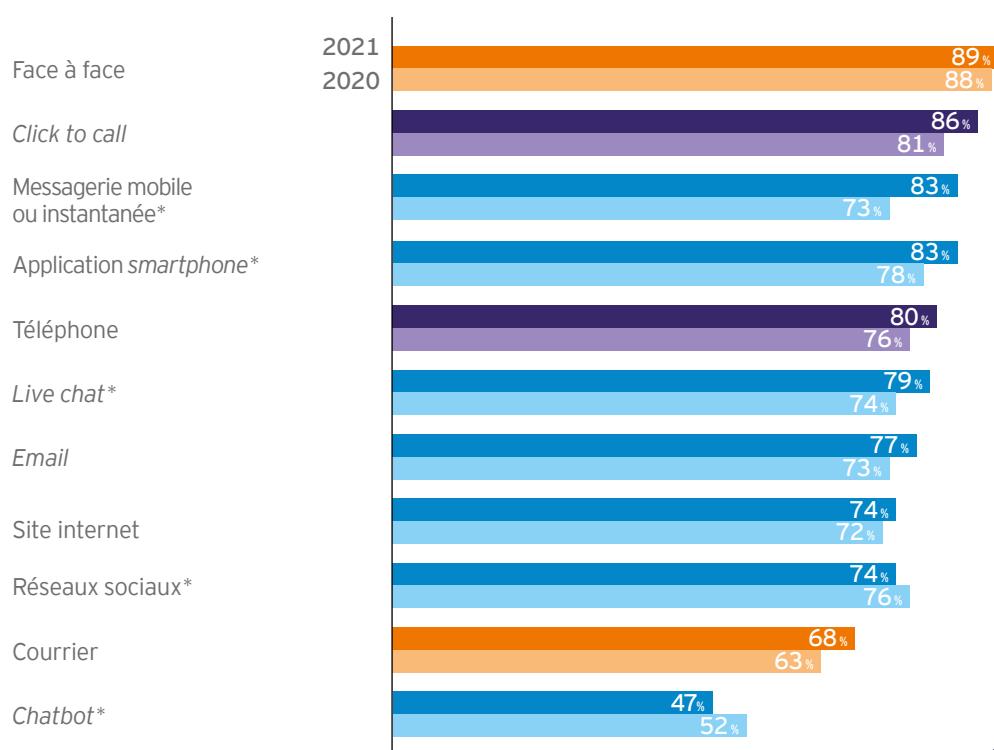
Globalement au cours des 12 derniers mois, diriez-vous que la qualité de votre relation client a été tout à fait, plutôt, plutôt pas ou pas du tout satisfaisante ? (Base : 1000 ind.)

- Canaux digitaux
- Canaux téléphone
- Autres canaux

\*Canaux émergents

Couleur foncée par canal pour 2021

Couleur claire par canal pour 2020



Sources : Observatoire des Services Clients 2021 BVA pour l'Élection du Service Client de l'Année



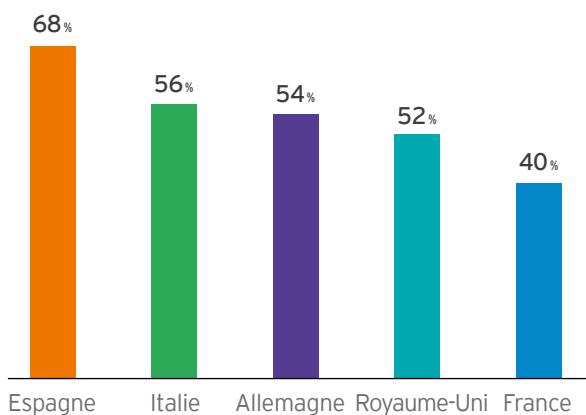
## ZOOM COVID

Les conseillers clients ont joué un rôle clé pendant la crise sanitaire. Le secteur de la relation client est considéré à 40% comme un secteur ayant amélioré ou simplifié le quotidien des Français pendant la crise. Ce score est inférieur à la moyenne européenne: le Royaume-Uni, l'Allemagne et l'Italie dépassent les 50%, et l'Espagne atteint le score de 68%.

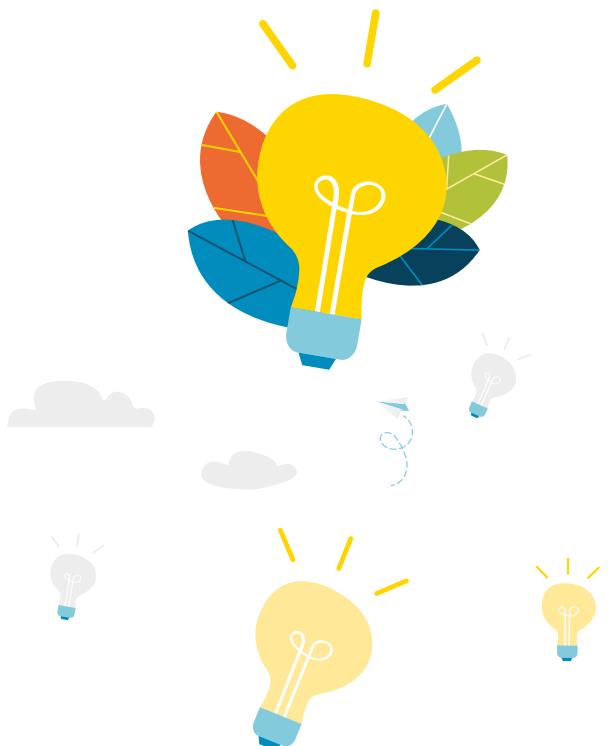
### Contribution des conseillers clients à la simplification de la vie quotidienne à l'échelle européenne pendant la crise Covid (2020-2021)

Les conseillers clients ont-ils fortement contribué à améliorer ou simplifier votre vie quotidienne durant la crise sanitaire ?

(Base: 5 003 ind.)



Source: Observatoire des Services Clients 2021 BVA pour l'Élection du Service Client de l'Année





Podcasts  
SP2C & ESCDA 2021  
point de vue des MARQUES

«Une adaptation permanente aux clients, comme fer de lance des partenariats»

## En quoi le partenariat entre Transavia France et BlueLink sert-il vos clients ?



CÉDRIC ANDRÉ-MASSE

*Directeur Expérience client,  
Transavia France*

Nous travaillons vers un objectif commun qui est l'amélioration continue de la qualité du service client et la satisfaction de nos passagers. La confiance mutuelle et l'agilité des équipes BlueLink nous permettent d'être réactifs et de nous adapter en permanence aux demandes des

clients. Nous accompagner sur l'ouverture de nouveaux canaux, élargir nos horaires d'ouverture, créer des nouveaux services pour adresser une nouvelle clientèle, réagir immédiatement en cas de situations opérationnelles particulières pour maintenir un excellent niveau d'accessibilité : telles sont les actions menées au quotidien par BlueLink pour nous permettre de proposer le meilleur service pour nos clients. La qualité de notre partenariat a une traduction directe sur le service que nous délivrons à nos clients et donc sur l'attractivité et l'image de Transavia.

## En quoi le partenariat entre Engie et Coriolis sert-il vos clients ?



NABILA KHALI

*Directrice Commerciale et Relation Client  
pour les Clients Professionnels,  
Engie*

Nous nous enrichissons mutuellement dans la compréhension des attentes de nos clients. Coriolis nous apporte, au travers de notre partenariat, une expertise de la

relation client et un regard extérieur sur nos parcours clients et nos outils. Cela nous permet de consolider nos forces et d'identifier nos pistes de travail pour nous améliorer en continu, toujours au bénéfice de la satisfaction de nos clients.

Par ailleurs, les conseillers Coriolis incarnent notre ambition d'excellence dans la relation client par leur mobilisation, leur capacité d'écoute, leur empathie et leur engagement auprès de nos clients. Ils nous aident à construire avec chacun de nos clients professionnels une relation de proximité.

## En quoi le partenariat entre Fnac Darty et Comdata sert-il vos clients ?



CHRISTOPHE FAMECHON

*Directeur de la Relation Client,  
Fnac Darty*

Nous avons vécu beaucoup de challenges ensemble. Je crois que ce partenariat représente un ajout de forces réciproques : l'histoire de la Fnac et la capacité industrielle de Comdata. Ces forces nous ont permis d'innover : nous avons un grand

nombre d'innovations dont celle que nous venons de mettre en œuvre ensemble très récemment sur Google Business Message. Elles sont aussi une manière d'arriver à mieux gérer tous les à-coups de l'activité : ceux qui peuvent être liés à la saison haute avec notamment la rentrée, le Black Friday ou encore Noël, mais aussi depuis 2 ans les à-coups d'activité terribles que nous avons connus avec la crise sanitaire. En somme, je trouve donc que ce partenariat est une belle alchimie où nous mettons ensemble nos forces et où nous essayons de progresser sur nos faiblesses ensemble, pour satisfaire au mieux le client final.



## En quoi le partenariat entre Lidl et Teleperformance sert-il vos clients ?

STEEN ERIKSEN

*Responsable  
Service Client, Lidl*

La relation client est très importante chez Lidl, car elle participe à l'amélioration de notre image. Nous devons satisfaire nos clients en répondant à toutes leurs demandes et faciliter l'accès au service client quel que soit le canal. On fait aussi en sorte que

le service client puisse prendre le relais des magasins si nos vendeurs ne sont pas disponibles. [...] Nos clients sont très satisfaits de notre service client car ils bénéficient d'une qualité d'appels constante, avec un bon accueil et une bonne structure d'appels. Nos clients savent qu'ils auront un conseiller agréable, accueillant et empathique, qu'ils appellent à 8h30 ou à 18h.

## En quoi le partenariat entre BMW Financial Services et Majorel sert-il vos clients ?

ALEXANDRE LECLERCQ  
*CEO,  
BMW Financial Services*

Notre partenariat avec Majorel nous permet d'assurer à la fois le traitement de forts volumes de contacts ainsi que la

personnalisation des interactions. En effet, ce partenariat nous permet de renforcer nos équipes service client et de couvrir des plages horaires plus larges. Nous pouvons ainsi répondre plus rapidement à nos clients et à notre réseau de concessionnaires. Cela nous offre plus de flexibilité et d'agilité pour assurer un service sur-mesure, fluide et rapide. C'est vraiment ce qu'attendent nos clients.

point de vue des **OUTSOURCEURS**

## En quoi le partenariat entre BMW Financial Services et Majorel sert-il vos clients ?

NICOLAS RENOU  
*Key Account Director Banque,  
Finance et Assurance, Majorel*

Nous mettons en œuvre un ensemble d'outils, comme le *rich SMS* par exemple, qui

garantissent des contacts et des relances individualisées. On travaille également sur des solutions d'*open banking* pour disposer automatiquement, avec l'accord du client, des informations personnelles nécessaires au traitement de son dossier de financement.

LUDOVIC NODIER

**Président,  
ESCDA**



## Les réponses des outsourceurs aux nouvelles attentes clients

### Qualité de la relation client et externalisation ont souvent été opposées. Mythe ou réalité ?

Les faits sont têtus... Depuis 10 ans, plus de la moitié des lauréats à l'Élection du Service Client de l'Année confient une partie de cette relation client à des prestataires spécialisés. Ce score grimpe même à 60% en 2021.

Les consommateurs tireraient profit de ces duos alors que sur cette même période, leurs attentes ont considérablement évolué. Une attente accrue en réactivité, en nombre de canaux disponibles, en autonomie, en proximité et en transparence pour ne citer que les principaux. Si nous nous concentrons sur la réactivité (un des premiers irritants des consommateurs lors d'un contact avec un service client), les temps de réponses acceptables et mesurés ont tous été divisés par plus de 2 ces 5 dernières années. Là où le consommateur acceptait d'attendre 48h pour obtenir une réponse à un *Email*, la règle est désormais d'y répondre dans la demi-journée par exemple.

Certaines licornes ou nouveaux entrants pensaient même fonder leur promesse de marque sur ces irritants pour se différencier.

Patatras, la relation client est devenue l'une des priorités des entreprises. Malgré ces exigences accrues, le niveau de satisfaction des Français vis-à-vis de l'ensemble des canaux

de contact (excepté les *chatbots*) progresse (source : Observatoire des Services Clients 2021 BVA pour l'Élection du Service Client de l'Année).

Entrainé, coaché, accompagné, stimulé ; le partenariat marque / prestataire coche toutes les cases d'une stratégie gagnante pour l'ensemble des parties prenantes y compris le consommateur. Mieux servi, mieux considéré, objet de toutes les attentions, le consommateur est scruté et ses besoins sont même anticipés grâce à l'IA et autres technologies prédictives.

Preuve de cette évolution, le sujet de l'excellence opérationnelle, bien souvent considéré comme acquis, laisse de plus en plus sa place aux émotions et autres spécificités qui créent de l'attachement et de l'engagement.

Alors que les marques vendent bien plus qu'un produit, qu'elles exposent leur promesse de marque, que les offres que nous achetons englobent bien souvent du service ; la transparence sur ces partenariats dont souvent l'objet est d'apporter un bénéfice aux consommateurs s'impose.

Les marques, les prestataires comme les clients ont pris conscience de leur utilité réciproque dans cette équation gagnant, gagnant, gagnant où l'intelligence artificielle a fait son apparition...



# 3 | Le conseiller au cœur de la relation client et des partenariats

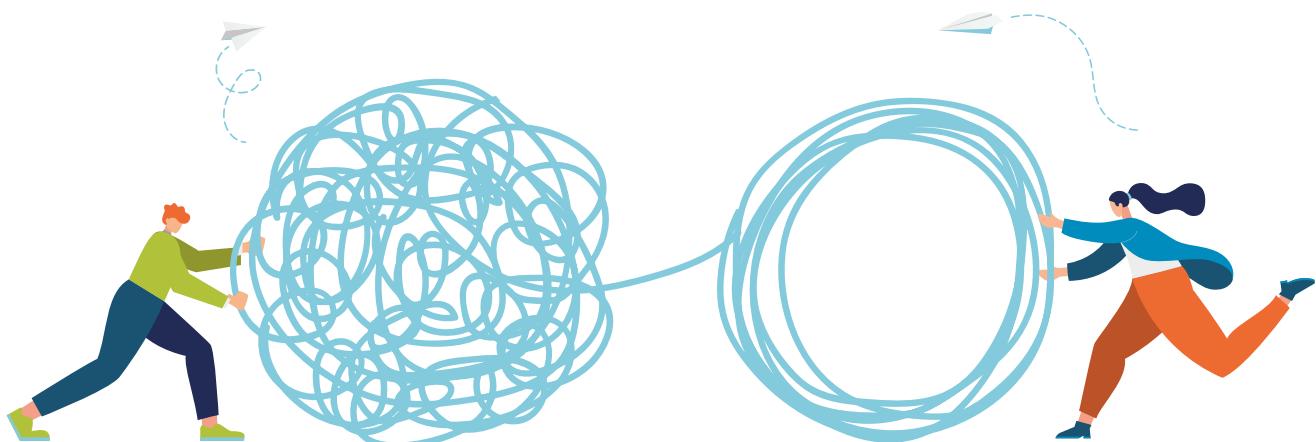
## EN SYNTHÈSE

La filière des centres de contact joue un rôle important dans l'insertion professionnelle, notamment dans le développement de ses conseillers clients, qui sont la vitrine des marques face au client final. Les professionnels du secteur s'engagent, que ce soit par l'embauche de profils variés ou par le développement en interne de leurs employés, notamment via la formation ou les promotions, tout en suivant un objectif commun : valoriser les conseillers clients. Ainsi, les membres du marché qualifié emploient plus de 130 000 collaborateurs dans le monde et ont créé plus de 8 000 emplois en 2021 pour servir le marché français, toutes zones géographiques confondues.

Afin de répondre au mieux à l'évolution des besoins de ses clients, la filière élargit son portefeuille d'offres et de services afin de développer de nouveaux métiers et adapte dès lors ses recrutements. Ainsi, près de 90 % des membres du SP2C ont créé des postes de *Data Analyst* en 2021, et poursuivent leurs investissements dans les métiers liés au digital comme les métiers de « Coordinateurs de médias digitaux » ou de « Spécialistes de projets digitaux ».

En France, le marché qualifié dépasse pour la première fois la barre des 40 000 ETP, avec un total de 41 151 ETP en croissance de +5 % vs 2020, offrant ainsi des opportunités d'embauche à des profils variés. En 2021, 56 % des collaborateurs sont âgés de moins de 34 ans et la tranche d'âge des 45-54 connaît une hausse de +10,7 % et représente 13,6 % du total en 2021. En ce sens, le SP2C a signé un partenariat avec le Label Senior 45+ afin de favoriser l'embauche des « seniors ». Le secteur emploie majoritairement des femmes, pour environ 71 % de ses effectifs (conseillers clients et superviseurs). Pour finir, 76 % des employés des centres de contact en France ont un niveau supérieur ou égal au Bac et la filière recrute de plus en plus de profils diplômés d'un Bac +3/4.

Par ailleurs, les centres de contact investissent dans le développement professionnel de leurs conseillers afin de former des experts capables de répondre au mieux aux exigences d'excellence des marques, par le biais de formations initiales ou continues. Le taux de promotion interne est ainsi en hausse et atteint les 18 % des effectifs en 2021.



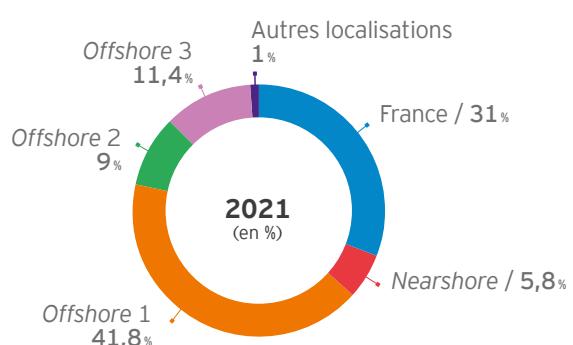
### 3.1. Un secteur vecteur d'emplois

La filière de l'expérience client externalisée profite de sa présence globale pour favoriser l'insertion professionnelle et développer l'emploi. En effet, les membres du marché qualifié emploient 132 772 collaborateurs toutes zones géographiques de production confondues pour servir le marché français et ont créé 8 240 postes en 2021. Toutes ces zones enregistrent une croissance de leurs effectifs en 2021, faisant ainsi écho à la forte croissance du marché.

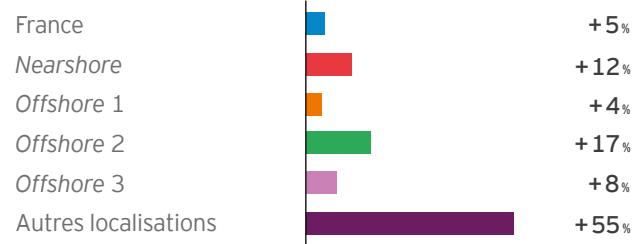
En ce qui concerne la France, la filière emploie 41 151 ETP sur le territoire français et représente ainsi 31% des effectifs totaux du marché qualifié. La France enregistre une hausse de +5% de ses effectifs en 2021, qui vient contrebalancer le léger recul connu en 2020 (-1,5%).

Les effectifs du Nearshore progressent de +12% sur la période. Le Maghreb, qui concentre le plus grand nombre d'effectifs avec 41,8% des effectifs totaux, voit sa croissance ralentir mais rester positive (à hauteur de +4%). Les autres zones de production à l'Offshore 2 et 3 continuent d'enregistrer de fortes croissances, principalement pour l'Offshore 2 qui est en hausse de +17% en 2021. Les Autres localisations se développent fortement, avec une croissance de +55% en 2021, mais représentent seulement 1% du total des effectifs.

**Nombre moyen d'ETP du marché qualifié sur l'année tous postes et types de contrats confondus (Intérim inclus) et évolution 2020-2021** [% des effectifs totaux servant le marché français]



**Évolution 2020-2021**



Sources : données collectées auprès des membres du SP2C et du Classement des outsourceurs EY 2022, total répondants = 84



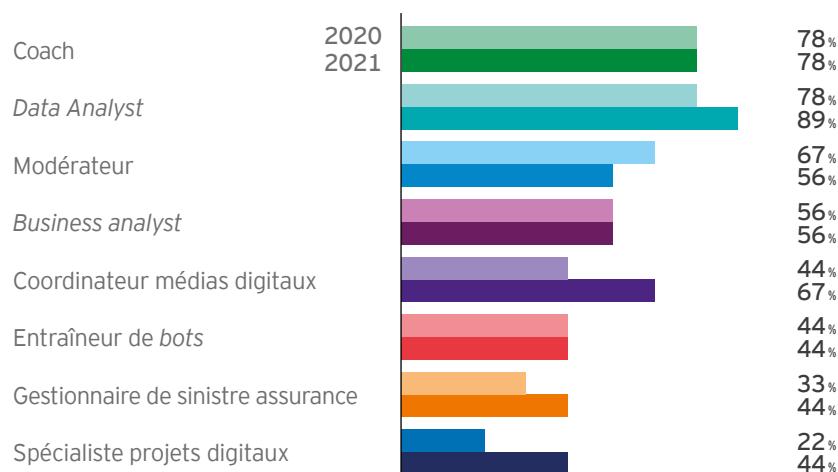
En France, la croissance des effectifs en 2021 est en partie portée par le fait que la filière développe son portefeuille d'offres et de services et adapte ainsi ses recrutements, afin de répondre au mieux aux nouveaux besoins de ses clients.

En effet, l'émergence de nouveaux métiers est constatée auprès des membres du SP2C. Près de 90% d'entre eux ont créé des postes de *Data Analyst* dans leurs effectifs (+11 PP par rapport à 2020) et 78% des postes de *Coach*. Le développement de nouveaux métiers en lien avec le digital se poursuit en 2021 pour les membres du SP2C, avec de fortes

hausses pour les métiers de «Coordinateurs de médias digitaux» présents chez 67% des membres, et de «Spécialistes de projets digitaux», présents chez 44% des membres, en hausse de plus de +20 PP chacun. Le métier de «Gestionnaire de sinistre assurance» a également connu une forte hausse (+11 PP en 2021), portée par la croissance des clients du secteur de l'Assurance qui requiert une expertise particulière. Par ailleurs, le métier de *Modérateur* est en baisse de -11 PP en 2021 : il s'agit du seul métier en baisse sur la période.

### Développement de nouveaux métiers au sein de la filière en France

[base 100 pour chaque type de nouveau métier]



Sources: données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 61



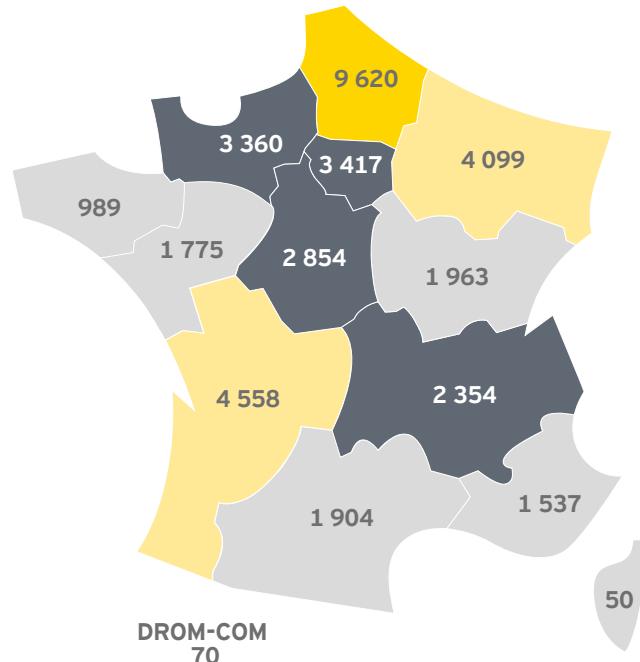
Ainsi, à l'échelle de la France, les centres de contacts sont vecteurs d'emploi dans toutes les régions et portent la croissance des effectifs à l'échelle nationale à +5% en 2021 pour le marché qualifié. En 2021, 5 régions regroupent les 2/3 des effectifs totaux : Hauts-de-France (25% du total), Nouvelle Aquitaine (12%), Grand Est (11%), Île de France (9%) et Normandie (9%).



Par ailleurs, la filière reste un secteur d'embauche de jeunes talents. En France, les effectifs (conseillers clients et superviseurs) de la filière sont composés à environ 56% de collaborateurs âgés de moins de 34 ans, et plus d'1/3 des effectifs a entre 25 et 34 ans. La seule tranche d'âge ayant

### Répartition des effectifs des sites de production en France en 2021 [en valeur]

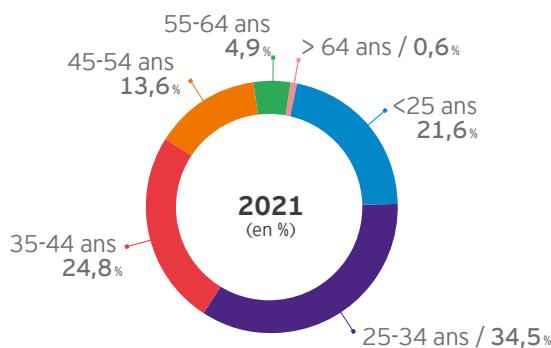
Part des effectifs totaux  
<5% >20%



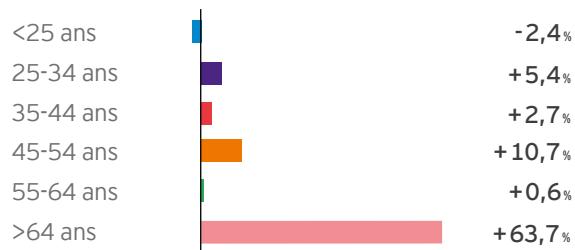
Sources: données collectées auprès des membres du SP2C et du Classement des outsourceurs EY 2022, total répondants = 84

enregistré une baisse est celle des moins de 25 ans (-2,4%). Toutefois, les tranches d'âges dites «seniors» apparaissent attractives pour le SP2C et sont ainsi en croissance sur la période, notamment celle des 45-54 ans qui a connu une hausse de +10,7% et qui représente 13,6% du total en 2021.

### Répartition des effectifs en France selon l'âge et évolution 2020-2021 [% des effectifs France]



### Évolution 2020-2021



Sources: données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 61

# FOCUS



DANIEL PIGEON-ANGELINI,  
*Directeur du Comité de Bassin d'Emploi du Sud Val-de-Marnais*  
*et Createur du Label Emploi 45+*  
LABEL EMPLOI 45+

## *Le SP2C et le Label Senior 45+*

### **Pourquoi avoir créé le Label Senior 45+?**

Le Label a été créé il y a 3 ans sur la base d'un constat simple : à partir de 45 ans, les difficultés d'insertion sur le marché de l'emploi augmentent considérablement. Aujourd'hui 4 demandeurs d'emploi sur 10 ont plus de 45 ans et ils restent beaucoup plus longtemps au chômage que les plus jeunes. Il faut aider les "seniors" à retrouver le chemin de l'emploi. On dispose de bien peu d'outils pour inciter les recruteurs à embaucher des salariés plus âgés. Le label est un outil intéressant dans la mesure où il s'inscrit dans une logique positive de valorisation des entreprises les plus vertueuses.

### **Il y a pourtant des entreprises qui cherchent à recruter des "seniors"...**

C'est le grand paradoxe ! D'un côté, on a des demandeurs d'emploi qui, après avoir essayé de nombreux refus, sont persuadés que plus personne ne voudra d'eux et, de l'autre, des entreprises qui souhaitent les recruter mais qui n'ont pas le droit de le dire ! Sans compter bien sûr celles qui se fichent pas mal de l'âge et qui cherchent avant tout des compétences et qui seraient prêtes à les accueillir. Il nous fallait un outil pour remotiver les demandeurs d'emploi et pour permettre aux entreprises de s'adresser à ce vivier de recrutement.

### **Comment se faire labelliser ?**

Pour obtenir la labellisation, les entreprises doivent se rendre sur le site [emploi45plus.org](http://emploi45plus.org) puis remplir et renvoyer le questionnaire de labellisation qui comporte une trentaine de questions. Elles sont ensuite contactées pour un entretien. Après analyse de leur dossier, la labellisation est valable deux ans avec une clause de revoyure. Lancé à titre expérimental dans le Val-de-Marne, le Label a été remis à une dizaine d'entreprises comme Keolis ou NGE et, sous une forme adaptée, à plusieurs clubs ou groupements d'entreprises. Cette année, il devient national avec des entreprises comme Mediapost, Coriolis ou bien encore le SP2C qui a été labellisé en avril.

### **Quels sont les engagements pris par l'entreprise labellisée ?**

La labellisation est un engagement dans une dynamique, pas un carcan. L'entreprise ne doit pas atteindre tel ou tel nombre de recrutements ou tel pourcentage. Nous lui demandons plutôt d'adopter une attitude ouverte vis-à-vis des candidatures de 45+ et de participer à des actions de communication en faveur de l'emploi des seniors. Ce qui compte, c'est qu'un maximum d'entreprises contribuent à faire évoluer les mentalités sur ce sujet.

### **En conclusion, pourquoi se faire labelliser 45+ ?**

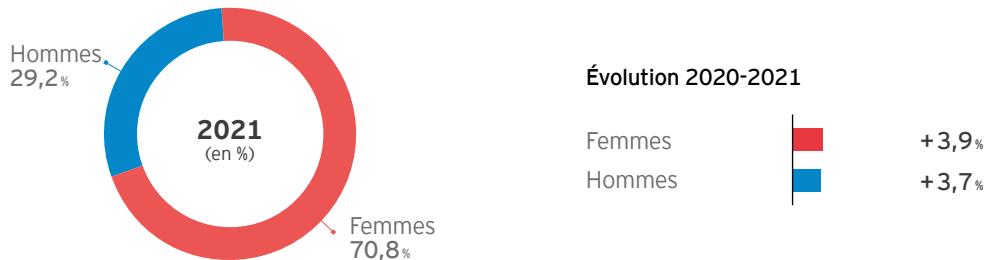
Les entreprises peuvent souhaiter être labellisées pour plusieurs raisons : parce qu'elles recherchent des employés plus âgés, parce qu'elles sont sur un marché en tension, pour répondre à un enjeu sociétal, remplir leurs objectifs de RSE, ou améliorer leur image. Dans tous les cas, la réforme des retraites va rendre ce sujet incontournable. En novembre dernier, le Parlement a d'ailleurs voté en première lecture, la création d'un dispositif fortement inspiré du nôtre. Alors, se labelliser c'est aussi un moyen d'être en avance sur les autres.

En ce qui concerne la parité Homme / Femme, la filière des centres de contact externalisés emploie majoritairement des femmes. En France, environ 71 % des effectifs (conseillers clients et superviseurs) sont des femmes, une part qui reste stable entre 2020 et 2021. Cette part est toutefois moins importante sur les postes de superviseurs, où les femmes représentent 64,6 % des effectifs. Cette part est en hausse en 2021 avec une croissance de +3,3 %, alors que la part des hommes baisse de -2,1 %.

Depuis 4 ans, le SP2C publie le score moyen de l'index Égalité professionnelle Femmes-Hommes obtenu par ses membres. Les adhérents du SP2C obtiennent un score moyen de 92 en 2021, score qui est supérieur à la moyenne nationale 2021 (86) pour les entreprises de plus de 1000 salariés<sup>1</sup>.

1 Source: Ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion

### Répartition de la parité Homme / Femme (conseillers clients et superviseurs) en France et évolution 2020-2021 [% effectifs en France]



Sources : données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 61

En termes de typologie de contrats, la filière des centres de contact offre environ 3 emplois sur 4 en CDI à ses collaborateurs en France en 2021, en légère hausse de +1,5 %, témoignant d'une dynamique de valorisation des employés qui sont pleinement intégrés. Les contrats de CDD et d'Intérim enregistrent une croissance plus importante, avec une hausse

de +6,6 % pour les CDD qui représentent 17 % du total des contrats, et une forte hausse de +61,6 % pour l'Intérim qui représente 7,2 % des contrats en 2021 (contre 4,7 % en 2020). Ces croissances se font au détriment de l'alternance et des contrats de professionnalisation (hors stage) qui sont les seuls contrats en baisse à -7,5 % sur la période.

### Typologie des contrats en France en 2021 [% des effectifs France]

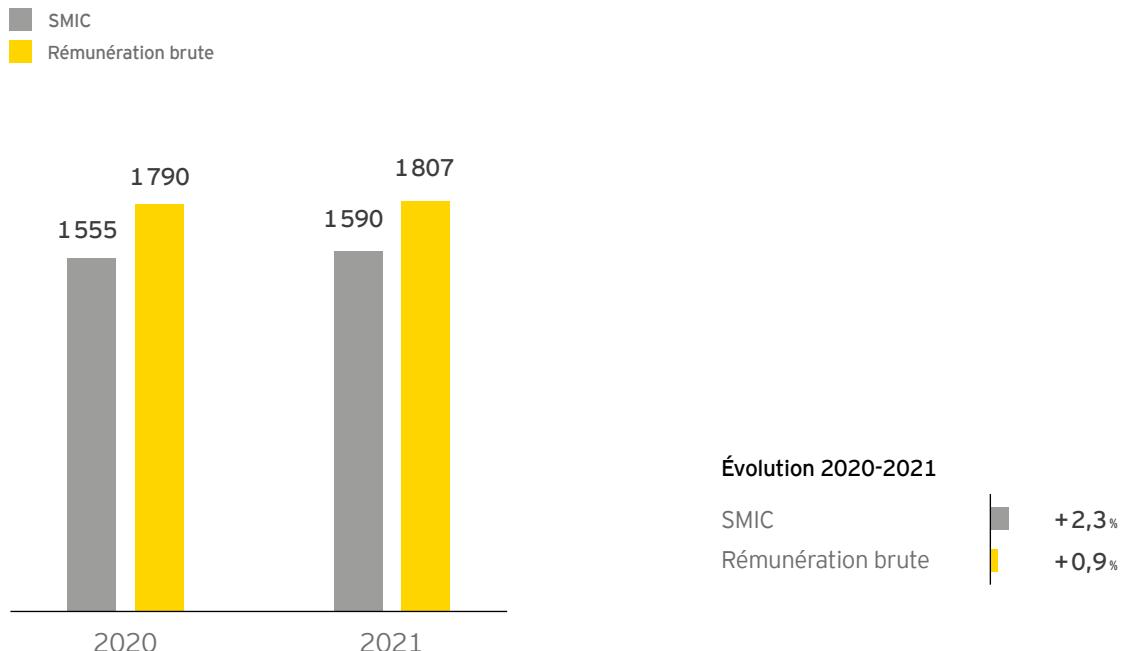


Sources : données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 61

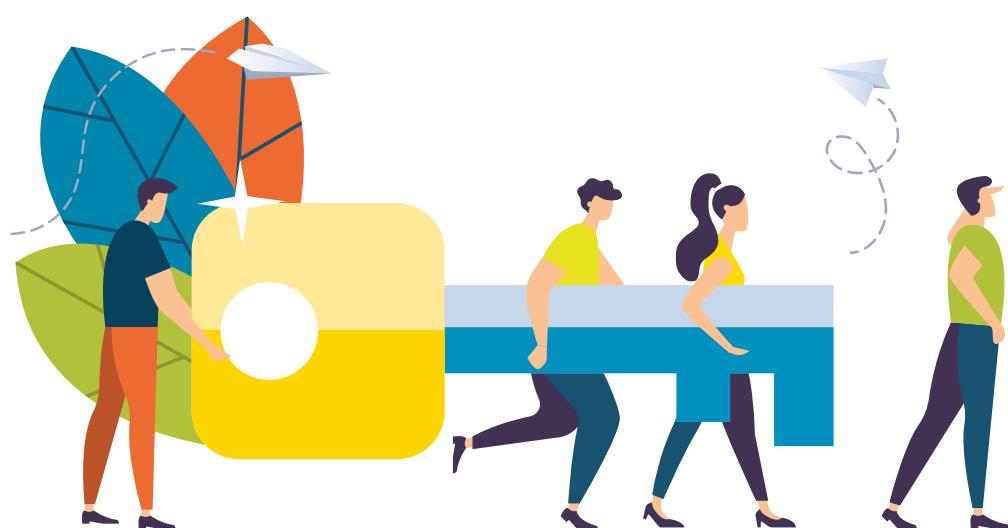
Par ailleurs, et pour la sixième année consécutive, la rémunération moyenne des conseillers clients en France est plus élevée que le SMIC. Elle connaît une hausse modérée en

2021, avec un taux de croissance de +0,9%, et une répartition entre la part de la rémunération fixe et la part de la rémunération variable qui reste stable sur la période.

### Rémunération brute totale moyenne par conseiller client en France et évolution 2020-2021



Sources: données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 61





## «Les conseillers clients, des experts au cœur de la stratégie relationnelle»

### Quelle place occupent les conseillers clients dans la mise en œuvre de votre stratégie relationnelle ?



SÉBASTIEN PASSEDOUET  
*Directeur des Services et de la Relation Client, PMU*

Les conseillers clients du PMU et de Sitel Group sont déterminants pour de nombreuses

raisons: ils accompagnent les clients dans les derniers mètres qui permettent de concrétiser une souscription, ils débloquent les situations qui empêchent le jeu, ils rassurent, ils accompagnent, ils écoutent et alertent... Ils sont donc complètement au cœur de la mise en œuvre de cette stratégie relationnelle. Ce sont de véritables ambassadeurs du PMU, en contact au quotidien avec nos clients.

### Attendez-vous encore plus de recommandation et d'innovation de la part de Coriolis ?



NABILA KHALI  
*Directrice Commerciale et Relation Client pour les Clients Professionnels, Engie*

Pour Engie, l'innovation est un levier essentiel pour accélérer la transition énergétique. Nous comptons relever ce défi avec nos clients en les aidant à consommer moins et mieux, notamment en leur proposant

des nouveaux services pour leur permettre de réaliser des économies d'énergie ou encore des solutions d'autoconsommation solaire. Nos partenaires sont des acteurs clés de cette ambition. Ils l'incarnent au quotidien en commercialisant nos offres et en conseillant nos clients.

Par ailleurs, nous nous appuyons sur les retours terrains des conseillers, sur leurs interactions quotidiennes avec les clients. En effet, leurs *feedbacks* sont très précieux et ils sont force de proposition pour nous permettre d'améliorer l'expérience client.





«Les conseillers clients, des experts au cœur de la stratégie relationnelle»

Comment voyez-vous l'évolution de la relation client à horizon 5-10 ans?

NICOLAS RENOU

*Key Account Manager de la BU  
Banque Finance et Assurance,  
Majorel*



Aujourd'hui, on voit de nombreuses évolutions : on parle beaucoup du métavers, de l'enjeu et de la manière dont les marques vont s'approprier ce nouvel espace, avec les paiements par

cryptomonnaies qui vont énormément changer le comportement des clients. Il va forcément y avoir de gros enjeux de sécurité et de sécurisation des données autour de ces évolutions qui vont venir petit à petit transformer nos métiers. En ce sens, on voit d'ores et déjà que la digitalisation et les attentes de rapidité des clients font évoluer notre métier. Face à cela, pour personnaliser la relation client, il faut que nos conseillers soient de plus en plus experts. Nous les accompagnons ainsi par la mise en place d'outils afin de continuer à travailler leur expertise.

Pourquoi le service client de Fnac Darty est-il meilleur que celui d'autres acteurs du marché?

ALEXANDRE JACQUE  
*Directeur de Compte,  
Comdata*



que celui de certains concurrents car l'offre de services, qui est intimement liée à la manière de travailler de Fnac Darty, est complètement différente. Quand un client achète un produit chez Fnac, en boutique ou à distance, il a une offre de conseils : il va pouvoir solliciter des conseillers spécialisés ou des vendeurs spécialisés, qui vont

Le service client de Fnac Darty est meilleur

apporter des éléments afin de renseigner le client sur le meilleur produit correspondant à sa recherche. De la même manière sur la partie après-vente, quand un client ne sait pas utiliser le produit qu'il a acheté et qu'il va avoir besoin d'accompagnement, nous allons être en capacité de l'aider, que ce soit dans une Fnac ou à distance. Par exemple, s'il achète une imprimante et qu'il veut paramétriser le réseau wifi mais qu'il ne sait pas le faire, nous allons pouvoir le faire pour lui, à distance, et pouvoir l'accompagner. Ce sont des choses qui ne sont pas forcément offertes par d'autres acteurs du marché.



# FOCUS



CAMILLE BENARD  
*Chargée de mission Achats Responsables  
au sein du Réseau Gesat*  
GESAT

## *Le SP2C et le réseau Gesat*

### **Pourriez-vous préciser qui est le Réseau Gesat et quelles sont ses missions ?**

Le Réseau Gesat est un acteur pleinement engagé dans l'Économie Sociale et Solidaire. Depuis 40 ans, nous créons la rencontre entre les 2 250 Établissements ou Services d'Accompagnement par le Travail (ESAT) et Entreprises Adaptées (EA), et leurs futurs clients privés ou publics. En tant que tête de réseau économique de ces prestataires responsables, nous avons trois missions principales : promouvoir leur offre dans plus de 200 filières métiers et les savoir-faire de leurs 150 000 travailleurs handicapés; les accompagner pour répondre aux nouveaux enjeux en matière d'inclusion et de RSE; et développer leurs relations économiques avec les entreprises privées et les organismes publics en conseillant les marques dans leur démarche d'achats responsables. Nous accompagnons à ce jour plus de 137 entreprises privées et organismes publics dans le développement de leurs achats inclusifs auprès des ESAT et EA.

### **Quelles actions vont être mises en place concrètement dans le cadre du partenariat entre le réseau Gesat et le SP2C ?**

Nous avons rencontré le SP2C lors de l'événement « Speed-meeting achats solidaires » d'EDF en mars dernier. L'objectif de cet événement était de faire se rencontrer les acteurs spécialisés dans les centres d'appels afin de créer des synergies entre milieu « ordinaire » et secteur du travail protégé et adapté. C'est à ce titre que Caroline ADAM, Secrétaire Générale du SP2C, nous a recontactés afin de nouer un partenariat entre nos deux structures. Un mois plus tard, nous organisions donc la première sensibilisation aux achats responsables et à l'inclusion aux adhérents du SP2C avec pour objectif de favoriser la cotraitance entre le secteur ordinaire et le secteur adapté lors des réponses aux appels d'offres. Au-delà de ces premières collaborations, les prochaines actions que nous mettrons en place dans le cadre du partenariat viseront à accompagner les adhérents du SP2C, spécialisés dans les centres d'appels, à la mise en place d'une politique d'achat inclusif au sein de leur structure.



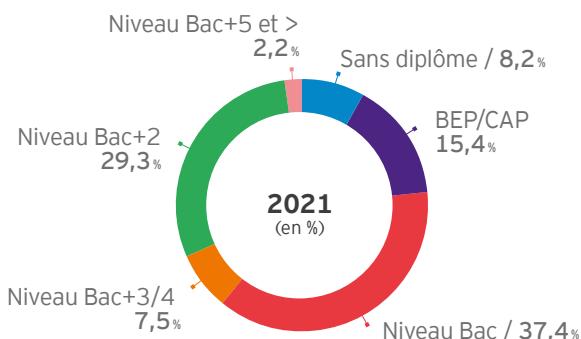
## 3.2. Des conseillés clients valorisés, experts et autonomes

Face à la croissance des recrutements ainsi qu'à la diversification des métiers développés par la filière, les centres de contact s'attachent à valoriser l'humain et ainsi accompagner leurs conseillers clients dans leur carrière.

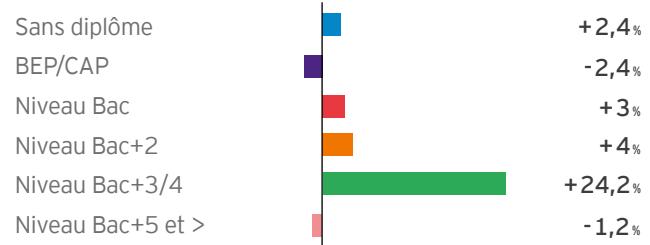
D'abord, concernant le niveau de diplôme des collaborateurs de la filière en France, on constate une variété de profils et de parcours. De façon générale, 76,4% des effectifs ont un niveau supérieur ou égal au Bac. Le nombre de salariés ayant un niveau Bac +3/4 a fortement augmenté en 2021 avec une hausse de +24,2% pour

atteindre 7,5% des effectifs en 2021 (contre 6,2% en 2020), attestant d'une évolution des besoins des centres de contact en termes de qualifications à l'entrée. Les effectifs ayant un niveau Bac enregistrent une légère hausse de +3% et représentent 37,4% des effectifs en 2021. Par ailleurs, le nombre de salariés ayant un BEP ou CAP est en baisse de -2,4% sur la période. Cette tendance est similaire pour les salariés ayant un niveau Bac +5 ou plus qui diminue de -1,2%.

**Niveau de diplôme toutes zones géographiques confondues et évolution 2020-2021**  
[% des effectifs France]



**Évolution 2020-2021**



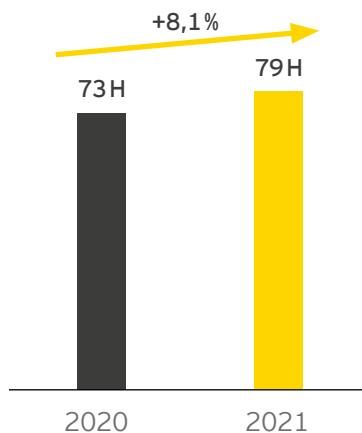
Sources: données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 61



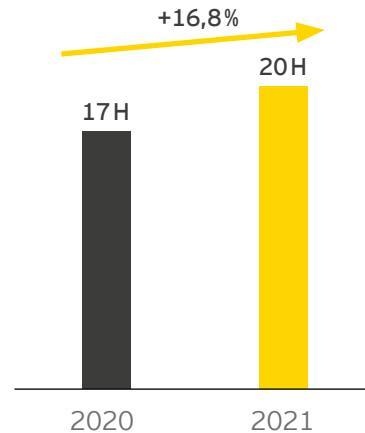
Le parcours du conseiller client constitue ensuite une véritable opportunité de monter en compétences et d'acquérir ainsi une expertise valorisante. Par l'offre de formation déployée et les promotions qui ponctuent son parcours, chaque conseiller client peut trouver sa place et évoluer. En 2021, les centres de contact ont développé à la

fois l'offre de formation initiale (+8,1%) et continue (+16,8%). Elles repartent à la hausse après une tendance baissière observée en 2020. Ainsi, en 2021, les centres de contact proposent à leurs salariés 79h de formation initiale et 20h de formation continue, en moyenne.

#### Nombre d'heures de formation initiale en France et évolution 2020-2021



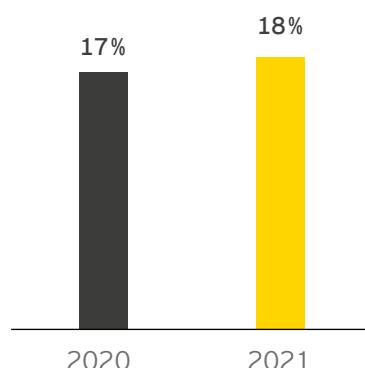
#### Nombre d'heures de formation continue en France et évolution 2020-2021



Sources : données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 61

Les conseillers clients sont aujourd'hui valorisés en interne dans les centres de contact : leur gain d'expertise et d'expérience, ainsi que leur responsabilisation vis-à-vis des clients suivis leur permettent de prétendre à des évolutions de poste en interne. Ainsi, en 2021, 18% des salariés des membres du SP2C se sont vu accorder une promotion interne en France (+1 PP par rapport à 2020), démontrant la volonté de la filière d'offrir à ses salariés de réelles perspectives d'évolution.

#### Évolution des promotions internes en France entre 2020 et 2021 [en % des salariés]

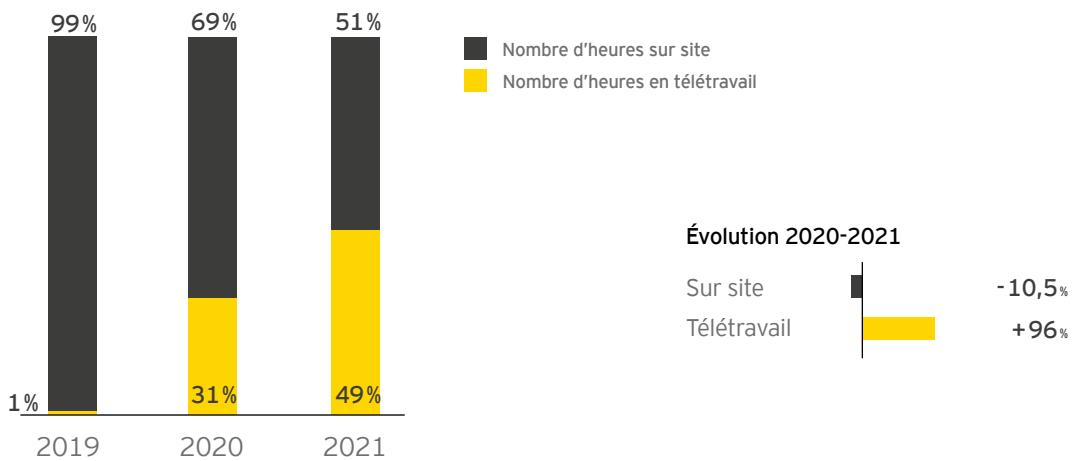


Sources : données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 61

Pour finir, le secteur de l'expérience client externalisée a largement adopté le télétravail comme mode de fonctionnement. En effet, en ce qui concerne les membres du SP2C et malgré les différents confinements, le taux de télétravail moyen sur l'année 2020 se situe à 31 % (0% au

1<sup>er</sup> trimestre avant la pandémie). En 2021, la notion de télétravail semble largement installée et la tendance s'est stabilisée autour des 50% de télétravail au sein de la filière tout au long de l'année, soit une hausse de +96% par rapport à 2020.

### Évolution annuelle de la part des heures télétravaillées vs. sur site en France et évolution 2020-2021 [base 100]



Sources: données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 61



LUCIE JOLYOT  
**Chargée de mission  
Entreprises,**  
BENENOVA LILLE



## Le mécénat de compétences du SP2C avec Benenova

### Le partenariat entre SP2C et Benenova

Une nouvelle expérience démarre en 2022 entre Benenova et le SP2C. Nous allons, ensemble, coconstruire des missions de terrain en partenariat avec des associations qui luttent contre la fracture numérique et qui ont démarré dans la métropole Lilloise, à Lens et Valenciennes, la semaine du 28 juin avec un mécénat de compétences dans lequel les salariés des adhérents du SP2C accompagnent l'engagement de leur entreprise dans la cause citoyenne de la lutte contre l'illectronisme.

### L'association Benenova

Benenova est une association qui met en relation les bénévoles ou les citoyens désireux de se lancer dans l'engagement solidaire, et des associations pour la plupart de petite taille et locales. Notre mission est de lever les freins et de faciliter l'engagement du plus grand nombre, de contribuer à la construction d'une société meilleure en permettant aux citoyens de prendre conscience de leur pouvoir d'agir en lien avec leurs pairs et leur territoire : pour 43% des bénévoles de Benenova, c'est une toute première mission de bénévolat !

Benenova a débuté en Ile-de-France dès 2013. Le projet francilien a rapidement été rejoint par deux autres équipes : l'équipe de Nantes en avril 2014, puis celle de Lille en décembre 2016. En 2021, le réseau s'est développé avec Benenova Rennes.

Pour s'engager avec Benenova, il suffit de se créer un compte sur [www.benenova.fr](http://www.benenova.fr), et de s'inscrire aux missions voulues grâce un système de calendrier en ligne. Le calendrier Benenova propose chaque mois entre 30 et 60 actions de bénévolat près de chez vous. Les missions sont courtes et concrètes, aucune compétence préalable n'est demandée et les actions sont ponctuelles et sans engagement.

Nos missions s'organisent autour de 6 grands champs d'action : lutte contre la précarité, handicap, santé, environnement, éducation, lien intergénérationnel, le fil rouge étant toujours de créer du lien social.

Quelques exemples d'actions à Lille : collecte de denrées alimentaires dans les magasins avec Les Restos du Cœur, aide à l'utilisation du numérique avec Emmaüs Connect, atelier construction de nichoirs avec les Papillons Blancs et Lilotopia, maraude sociale avec Entourage, Atelier cuisine avec des personnes en situation de handicap avec l'Arche, et bien d'autres...

Benenova Lille en 2021, c'est 292 bénévoles mobilisés, 497 actions sur le terrain, 2138 heures de bénévolat et 33 partenaires associatifs !



## Les programmes de Benenova

Nous avons aussi à cœur de favoriser la participation des publics éloignés du bénévolat : personnes exilées ou réfugiées, en situation de grande précarité (programme Précarité), en situation de handicap (programme Handicap) à des missions de solidarité. Vecteur de lien social, d'insertion professionnelle et de confiance en soi, le bénévolat ponctuel constitue une réponse concrète et adaptée aux envies et aux difficultés exprimées par les personnes que nous accompagnons.

## Le team building solidaire

En août 2018 se crée le programme Entreprise : Benenova utilise son expertise sur le terrain et sa connaissance du milieu associatif pour promouvoir l'engagement des salariés au travers d'actions offrant à la fois un fort impact pour l'association et une expérience humaine enrichissante pour les bénévoles.

La mobilisation des salariés au sein d'associations locales peut être lancée à l'initiative d'un manager pour répondre aux attentes en matière d'engagement citoyen de l'entreprise (enjeux RSE) ou renforcer la cohésion au sein d'une équipe de collaborateurs. En 2021, 130 salariés ont été mobilisés. Leur retour : un changement de regard sur des problématiques, une aventure humaine et enrichissante, une envie de continuer à s'engager auprès des associations rencontrées lors des missions (pour certains salariés et pour les entreprises)!





## «Les conseillers clients comme ambassadeurs des partenariats entre centres de contact et marques»

### Comment parvenez-vous à développer le sentiment d'appartenance des conseillers à l'Ugap ?



**FABIEN ADNET**  
*Directeur de la Business Unit Secteur Public, Webhelp*

Au démarrage, il est indispensable que les équipes soient mises dans les meilleures conditions pour réussir, et ainsi se sentir bien sur le projet. Cela commence dès la formation, premier contact du collaborateur avec la marque, qui est la plupart du temps co-construite et co-animee avec l'UGAP.

Ensuite, la communication, l'animation, la présence sur site, sont des éléments différenciants qui vont développer et entretenir cette appartenance à la marque.

Au démarrage, il est indispensable que les équipes soient mises dans les meilleures

Toutes les interactions entre la marque et le plateau sont cruciales: organiser régulièrement des événements de *team building*, mettre en place des challenges communs, partager la stratégie et les résultats de la marque. Les rencontres et les échanges sont indispensables. Au-delà des visites régulières de nos interlocuteurs projet, nous organisons conjointement régulièrement des visites de nos opérations: chaque trimestre est organisé un CCM Tour au cours duquel une équipe de l'UGAP se rend sur le CCM de Compiègne et rencontre les collaborateurs. Plus de 300 personnes différentes de l'UGAP sont venues à Compiègne depuis 9 ans, et ce du PDG au conseiller commercial du réseau. Toutes ces initiatives servent à montrer aux conseillers l'impact qu'ils ont dans la stratégie et les succès de l'UGAP, et ainsi à maintenir ce sentiment d'appartenance.

### Comment parvenez-vous à développer le sentiment d'appartenance des conseillers à la marque Lidl ?

**ROMAIN SCHNOEBELEN**  
*Responsable de Production, Teleperformance*

Il faut savoir que les 12 conseillers qui ont commencé à travailler pour Lidl en 2019 sont toujours présents. Ils démontrent un véritable attachement à la marque, car ils aiment ce qu'ils font et se sentent proches des équipes de la marque. Pour le lancement d'Élu Service Client de

Il faut savoir que les 12 conseillers qui ont commencé à travailler pour Lidl en 2019 sont toujours

l'Année, les collaborateurs en télétravail sont venus sur site pour assister à la grande réunion de lancement avec les équipes de la marque. L'enseigne étant lauréate depuis trois ans, les collaborateurs sont plus que motivés à l'idée de garder ce trophée. Chaque année, la marque organise une animation phare, offre des cadeaux aux conseillers clients et se déplace aussi pour la restitution des résultats. Grâce à notre savoir-faire, nous cherchons à maintenir cette dynamique de groupe.

### Comment parvenez-vous à développer le sentiment d'appartenance des conseillers à Engie ?



**OLIVIER HÉAULT**  
*Directeur Général, Coriolis Service*

Développer un sentiment d'appartenance chez les conseillers clients est un véritable enjeu dans la position du prestataire depuis toujours et ce avec toutes les

marques partenaires. Nous avons développé une réelle appartenance à la marque Engie, notamment en mettant en place un *branding* de nos espaces de production. Nous organisons régulièrement des animations entre nos équipes respectives. Enfin, les équipes Engie sont présentes au quotidien, pour nous aider à surperformer par rapport à leurs enjeux et objectifs. Tous ces éléments sont indispensables pour rapprocher nos conseillers de la marque.



## Comment parvenez-vous à développer le sentiment d'appartenance des conseillers à PMU?



ZOHEIR BENDJABALLAH  
*Directeur Stratégie Clients & Account Management, Sitel Group*

Le sentiment d'appartenance à la marque se travaille essentiellement grâce à la voix du conseiller. Il est évident qu'avec le temps, les conseillers s'identifient aux clients finaux de la marque. Chez PMU, les parieurs ont toujours été au centre de toutes les préoccupations.

Les conseillers ont rapidement eu confiance en PMU et ont ainsi pu utiliser leur voix comme outil efficace pour entretenir et développer ce sentiment d'appartenance. Cela

permet aux conseillers d'influencer certaines décisions et d'alerter si nécessaire. Dans cette optique, le conseiller est un garde-fou, un bêta-testeur de la marque. Cela permet à la marque de faire des conseillers leurs premiers ambassadeurs.

Des instances fortes et régulières renforcent ce sentiment: challenge de l'ESCDA (dynamique d'équipe et invitation de conseillers et managers à la cérémonie), ROADSHOW (présentation des résultats et des perspectives d'avenir aux équipes chaque année). De plus, les équipes PMU sont régulièrement présentes sur nos sites de production, et l'outil Teams a été mis en place pour renforcer les échanges entre les collaborateurs Sitel Group et l'interne PMU.

## Comment parvenez-vous à développer le sentiment d'appartenance des conseillers à smart Europe GmbH?



SAMIR SLIMANI  
*Practice Lead Customer Experience, EMEA and APAC, Conduent*

Comme smart Europe GmbH, nous pensons que les ressources humaines sont l'atout le plus précieux de l'entreprise.

Nous aimerais vraiment que les conseillers représentent la marque smart Europe GmbH, qu'ils en soient de véritables ambassadeurs, et ils ne peuvent l'être que s'ils sont experts sur le portefeuille de produits, que cela soit sur les types de véhicules, les différents services, mais aussi experts sur le message de la marque, les valeurs et l'engagement de smart Europe GmbH envers son marché. Si un conseiller n'est pas expert sur ces deux éléments majeurs, il ne pourra jamais être un ambassadeur de la marque.

Ainsi, pour faire de nos conseillers clients des experts, nous leurs donnons une formation très complète, au sujet de la marque et en

immersion dans sa culture; nous les formons à la fois aux produits et au message. Nous avons créé un centre d'expérience commun: un showroom avec une voiture et des pièces de rechange pour que les conseillers puissent voir et s'imprégner des produits, car c'est par le contact avec le produit qu'ils pourront être de vrais ambassadeurs de la marque et en faire la promotion. Cette phase est primordiale pour donner un aperçu de la marque aux conseillers, mais il faut également les former pour qu'ils comprennent qui est smart Europe GmbH. Nous faisons ces formations via des stages: nous proposons aux conseillers d'aller dans les départements marketing de smart Europe GmbH, afin d'appréhender leur fonctionnement, ou d'aller dans des ateliers ou des centres de réparation, afin de voir comment ils résolvent les problèmes liés aux voitures. En effet, si les conseillers comprennent tous les points de contact dans le parcours des clients de smart Europe GmbH, ils deviennent des experts sur leur point de contact spécifique dans ce même parcours client. C'est donc ainsi que nous souhaitons intégrer notre champ d'actions dans l'ensemble du parcours client de smart Europe GmbH.

# 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 2021.

L'approche méthodologique présentée se compose de deux phases: une première phase de cadrage (ajustement méthodologique), suivie de la réalisation de l'édition 2022.

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

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

Phase 1 - Ajustement méthodologique	Phase 2 - Réalisation de l'étude 2022
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Analyse du retour d'expérience de l'étude sectorielle 2021</li><li>▶ Ajustement du questionnaire d'enquête</li><li>▶ Définition de la ligne éditoriale et des thématiques de l'analyse qualitative</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Administration du questionnaire auprès des acteurs du marché (adhérents SP2C et autres <i>outsourceurs</i>)</li><li>▶ Traitement et consolidation des données issues des questionnaires</li><li>▶ Analyse et mise en perspective des données avec une approche qualitative (interview d'experts, de territoires, de marques partenaires)</li><li>▶ Rédaction et mise en forme de l'étude externe</li></ul>

## 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 310 acteurs. Après retraitement des inactifs, correspondant aux entreprises dissoutes avant 2016, EY a identifié par étude individuelle de chaque membre du panel les *outsourceurs*, 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. À cette première liste ont été intégrés les *outsourceurs* de codes NAF différents du code 8220: filiales d'adhérents du SP2C, acteurs du top 50 et de leurs 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 2016-2021 ont été prises en compte dans le calcul.

L'étude présentée dans cette publication se fonde sur les réponses des 61 adhérents du SP2C ayant accepté de répondre au questionnaire transmis par EY, qui représentent plus de 70% de la valeur marché en 2021, et des 23 autres *outsourceurs* ayant souhaité répondre au questionnaire, qui représentent plus de 20% du marché en 2021. Il est considéré dans la présente étude que les répondants sont représentatifs des tendances du marché. Leurs résultats ont donc permis d'établir les tendances pour l'ensemble du marché français.



## Terminologies employées au sein de l'étude

### **Marché français:**

Ensemble des clients facturés pour des prestations à destination de la France et réalisées en langue française. Par exemple, une prestation en langue française réalisée en France domestique ou au Maroc mais facturée au UK (clients internationaux) est éligible. Les activités à destination du marché français peuvent être réalisées depuis des sites en France ou à l'étranger.

### **France:**

Régions de France métropolitaine et DROM-COM

### **Nearshore:**

Europe (Espagne, Portugal, Roumanie, République Tchèque, Pologne, Grèce, Bulgarie, autres pays de l'UE)

### **Offshore 1:**

Pays du Maghreb (Maroc, Algérie, Tunisie)

### **Offshore 2:**

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

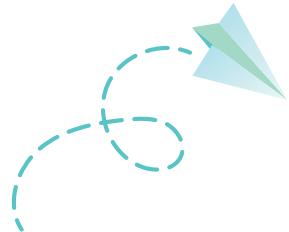
### **Offshore 3:**

Pays de l'Océan Indien (Madagascar et Maurice)

### **Autres localisations**

Egypte, Jordanie, Asie, Amérique Latine ...





## Contacts et remerciements

### Remerciements

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

Nous adressons des remerciements particuliers aux dirigeants et collaborateurs des groupes adhérents du SP2C ayant participé à l'enquête: Armatis, Bluelink, Comdata, Conduent, Coriolis, Majorel, Sitel, Teleperformance, Webhelp et aux équipes ESCDA ayant mis à disposition leur Observatoire des Services Clients 2021.

Nous remercions également l'ensemble des équipes EY mobilisées pour cette publication: Lou Elain et Léa Lalo.

Création graphique: Nicolas Salmon

### Contacts

**Karim Ben Djemiaa**  
**Ernst & Young Advisory**, Associé  
karim.ben.djemaa@fr.ey.com

**Caroline Adam**  
**SP2C**, Déléguée générale  
delegue-general@sp2c.org

**Laurent Vagneur**  
**Ernst & Young Advisory**, Associé  
laurent.vagneur@fr.ey.com



## EY | Building a better working world

La raison d'être d'EY est de participer à la construction d'un monde plus équilibré, en créant de la valeur sur le long terme pour nos clients, nos collaborateurs et pour la société, et en renforçant la confiance dans les marchés financiers.

Expertes dans le traitement des données et des nouvelles technologies, les équipes EY, présentes dans plus de 150 pays, contribuent à créer les conditions de la confiance dans l'économie et répondent aux enjeux de croissance, de transformation et de gestion des activités de nos clients.

Fortes de compétences en audit, consulting, droit, stratégie, fiscalité et transactions, les équipes EY sont en mesure de décrypter les complexités du monde d'aujourd'hui, de poser les bonnes questions et d'y apporter des réponses pertinentes.

EY désigne l'organisation mondiale et peut faire référence à l'un ou plusieurs des membres d'Ernst & Young Global Limited, dont chacun représente une entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société britannique à responsabilité limitée par garantie, ne fournit pas de prestations aux clients. Les informations sur la manière dont EY collecte et utilise les données personnelles, ainsi que sur les droits des personnes concernées au titre de la législation en matière de protection des données sont disponibles sur [ey.com/privacy](http://ey.com/privacy). Les cabinets membres d'EY ne pratiquent pas d'activité juridique lorsque les lois locales l'interdisent. Pour plus d'informations sur notre organisation, veuillez vous rendre sur notre site [ey.com](http://ey.com).

© 2022 Ernst & Young Advisory.

Tous droits réservés.

Design Center France - 2204DC158

SCORE France N° 2022-052

Crédit photos Shutterstock

Document imprimé sur du papier à forte teneur en matières recyclées, conformément à l'engagement d'EY de limiter son empreinte environnementale.

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](http://ey.com/fr)