

Édition 2023

# Comment l'innovation transforme l'expérience client

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



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



Building a better working world



# Table des matières

---

4	<b>Préambule</b>
5	<b>Éditorial</b>
6	<b>Chiffres clés</b>
8	<b>Les centres de contact, un secteur en pleine mutation porté par l'innovation</b>
28	<b>Les centres de contact font preuve d'innovation et d'agilité pour assurer une relation client optimale</b>
44	<b>Les centres de contact, acteurs dynamiques et innovants, tournés vers l'humain</b>
64	<b>Éléments de méthodologie</b>
67	<b>Contacts et remerciements</b>



**Laurent VAGNEUR**  
Associé  
Ernst & Young Advisory

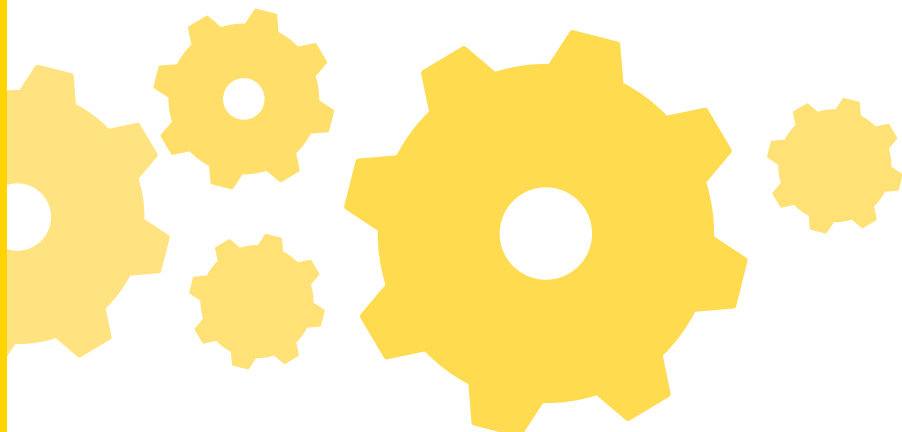
# Préambule

Après une année 2021 exceptionnelle à plus d'un titre, le marché de l'externalisation des centres de contact a retrouvé une dynamique plus conforme aux années pré-Covid. Ce retour à « la normale » n'a pas ralenti pour autant son mouvement de transformation, sous l'effet combiné de plusieurs facteurs.

La poursuite de la dynamique de croissance du marché, certes moindre mais qui s'est poursuivie en 2022 sur le même rythme que les dernières années pré-pandémie, démontre une résilience très forte et une capacité à encaisser les chocs. Les secteurs d'activité qui ont le plus souffert de la crise sanitaire, tels que le Travel & Hospitality, car directement impactés par les périodes de confinement, ont retrouvé des couleurs. Ils sont d'ailleurs parvenus à compenser les besoins d'activité exceptionnels et ponctuels dont la crise avait fait profiter certains acteurs ou secteurs. Le marché a ainsi repris sa marche en avant, afin d'étendre son empreinte auprès de plus en plus de marques, depuis la France ou l'étranger.

Si la croissance du marché a repris un rythme régulier, l'année 2022 a marqué le début d'une vraie accélération des mouvements d'acteurs. Parmi les rapprochements remarquables au cours de l'année 2022, on notera la fusion Konecra / Comdata ou encore le rachat de Coriolis par Intelcia. Chaque crise donne lieu à son lot de situations difficiles et d'opportunités à saisir pour les entreprises. Le marché de l'externalisation des centres de contact n'a pas fait exception. Et ce n'était sans doute que le début puisque l'année 2023 semble s'inscrire dans cette continuité.

On a enfin assisté à une accélération sans précédent des innovations sur le terrain du digital. Bot, IA, Generative IA, etc. Autant de concepts qui ont émergé ou accéléré il y a quelques mois à peine sous l'impulsion des acteurs du digital et qui ont trouvé une résonance particulièrement importante dans le secteur de la relation client. Effet d'annonce ou réelle transformation, les initiatives ne manquent pas. Et sans disposer de suffisamment de recul pour en mesurer les résultats ou les impacts, ces innovations seront sans nul doute au cœur des enjeux des prochaines années tant ils créent un véritable enthousiasme et une course à l'investissement.





**Caroline ADAM**  
Déléguée générale  
SP2C



## 2022, l'année de l'homéostasie, avant une nouvelle révolution ?

Après deux années exceptionnelles en termes économiques, l'année 2022 confirme un retour à l'équilibre avec une croissance de 3%, stabilisant un TCAM (taux de croissance annuel moyen) de près de 6% depuis 2017.

Si l'on s'en réfère à l'activité cyclique telle que définie par Schumpeter, la situation de crise dépassée, d'autres vagues d'innovations relancent un nouveau cycle d'investissement. Ainsi, les membres du SP2C ne s'attendaient pas à être si proches de l'actualité sur l'intelligence artificielle générative (IAG) en choisissant l'innovation et l'agilité des outsourcingeurs comme fil rouge de cette année.

Le parti-pris de cet édito a été d'interroger ChatGpt d'Open AI pour identifier une réelle - ou pas - complémentarité entre nos métiers profondément humains et cette nouvelle technologie. En voilà la réponse :

« Dans le domaine de la relation client à distance, l'IA générative peut être utilisée pour répondre aux questions des clients de manière plus rapide et efficace, en évitant les erreurs humaines et en réduisant les coûts opérationnels tels que les chatbots, qui peuvent cependant parfois manquer de nuance et de compréhension humaine nécessaires pour répondre aux situations complexes ou émotionnelles. »

Les chatbots étaient déjà identifiés comme un canal dans notre étude de 2016, il y a 6 ans...

Ainsi, les modèles préexistants perdurent avec l'IAG, si ce n'est, différence notable, son usage prolifique par les utilisateurs, prolifération d'autant plus exponentielle que l'IAG est devenue accessible au plus grand nombre. Il n'y a donc pas encore de disruption, mais accélération des opportunités à saisir comme à chaque introduction de nouveaux modes de contact, ce qui a toujours eu pour conséquence d'augmenter le volume d'interactions.

Le cœur de ces interactions et donc de notre profession demeure de rendre service, tel qu'évoqué par Gandhi :

« Si nous cultivons l'habitude de rendre service, notre désir de servir s'accroîtra sans cesse et contribuera non seulement à notre propre bonheur, mais aussi au bonheur du monde en général. »

Toutefois l'année à venir s'annonce pleine d'expectatives avec un marché qui continue à se concentrer et une (r) évolution technique majeure pour un grand public appétent !



# Chiffres clés

## État des lieux du marché



**2,30** Mds d'euros

Chiffre d'affaires généré par les membres du SP2C sur le marché français en 2022

**+3%**

Croissance du marché français entre 2021 et 2022

Sources : données collectées auprès des membres du SP2C et du classement des outsourcing EY 2023.

<sup>1</sup> Ensemble des clients facturés pour des prestations à destination de la France et réalisées en langue française.

## Les principales tendances du secteur

**+36%**

de chiffre d'affaires généré par le secteur du *Travel & Hospitality* entre 2021 et 2022

**63%**

des membres du SP2C ont développé des emplois de Business Analyst

**2%**

du chiffre d'affaires réalisé par des activités de diversification en 2022

**+23%**

du chiffre d'affaires réalisé via le canal de l'email en 2022

**+3,2%**

du chiffre d'affaires / POS par région du monde

**+6%**

de sites de production sur le marché qualifié, toutes zones confondues

**+319**

nouveaux clients du SP2C en 2022

**+12%**

de contrats compris entre 5 et 10 millions d'euros en 2022

**51%**

des clients du top 10 confient aux prestataires leurs clients *premium*

## Les centres de contact valorisent leurs conseillers clients

**+1 223**

Emplois créés en France en 2022 pour le marché qualifié<sup>1</sup>

**+3** salariés sur **4**  
en CDI en France

**98h**

Nombre moyen d'heures de formation initiale en France

**23%**

des salariés du SP2C en France se sont vu accorder une promotion en interne en 2022

Sources : données collectées auprès des membres du SP2C et du classement des outsourceurs EY 2023.

<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 2023.



# 1 Les centres de contact, un secteur en pleine mutation porté par l'innovation

## EN SYNTHÈSE

Après une année 2021 de tous les records, le marché français de la relation client externalisée retrouve le niveau de croissance observé avant la crise sanitaire. Avec +3% de croissance entre 2021 et 2022, le marché atteint les 3,34 milliards d'euros.

En termes de production, toutes les zones géographiques servant le marché français enregistrent des croissances modérées à élevées de leur chiffre d'affaires en 2022. La France reste le premier pays du marché français de la relation client externalisée, à hauteur de 48% du chiffre d'affaires généré, avec une hausse modérée de 3% vs 2021. Elle est suivie par la zone *Offshore 1*, qui représente 1/3 de l'activité, puis par le *Nearshore* qui conserve sa troisième place en part de chiffre d'affaires à hauteur de 9%. Le nombre de sites de production desservant le marché français dans le monde est en augmentation de 6% pour le marché qualifié. L'*Offshore 1* est la zone enregistrant la croissance la plus élevée avec +12%.

En termes d'activités, les centres de contact se voient confier par les marques un périmètre large dans le cadre de leur partenariat. En ce sens, la majorité des activités connaît une hausse de chiffre d'affaires en 2022. Malgré l'enregistrement d'une faible baisse, l'assistance commerciale conserve la part la plus importante avec 68% du chiffre d'affaires généré. Les activités de détection et acquisition, modération et recouvrement de créances gagnent des parts de marché avec des croissances supérieures à 10%.

Concernant les dynamiques liées aux secteurs, celui des Télécoms et FAI conserve la 1ère place avec 27% du chiffre d'affaires généré sur le marché qualifié. Le secteur public enregistre une régression importante de 36%, liée à la fin des implications des membres du SP2C dans la crise sanitaire. Le secteur du *Travel & Hospitality* repart à la hausse avec une croissance de 36%, suivi par le secteur bancaire avec +32%.

Enfin, les centres de contact continuent de développer la confiance accordée par les marques, qui confient plus de la moitié de leurs clients premium, signe d'une confiance et d'une expertise croissantes de la filière.

En termes d'innovation, le secteur de la relation client externalisée est caractérisée par quatre grandes tendances technologiques : l'Intelligence Artificielle, l'automatisation, l'analyse de la donnée et l'omnicanalité ; et par l'apparition de nouveaux canaux de communication tels que ChatGPT, la réalité virtuelle ou bien encore le métavers.



# 1.1. Tendances et rayonnement du marché

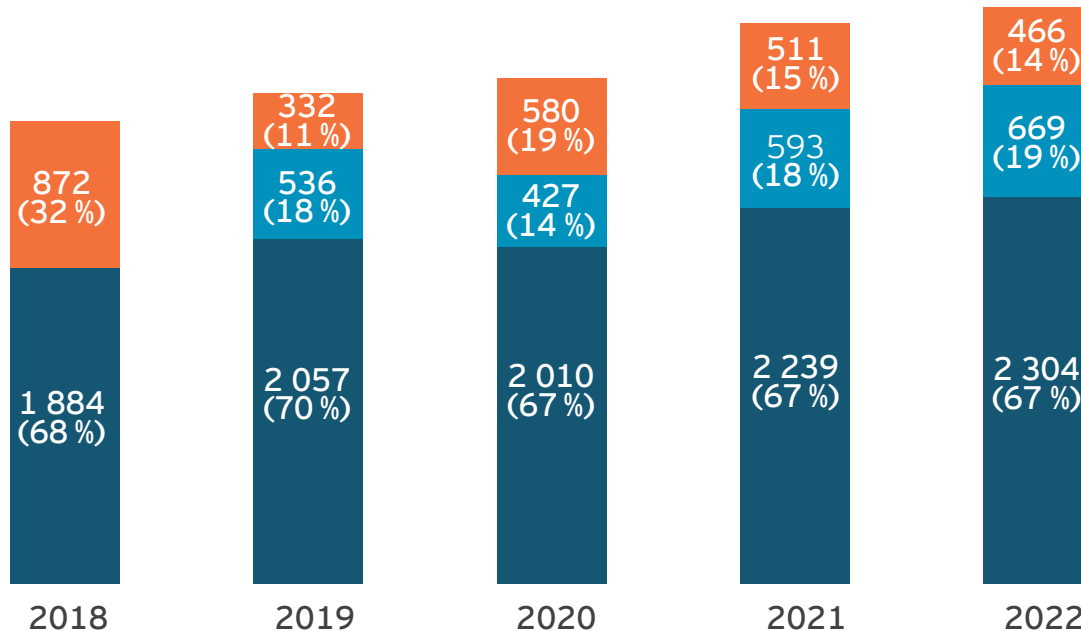
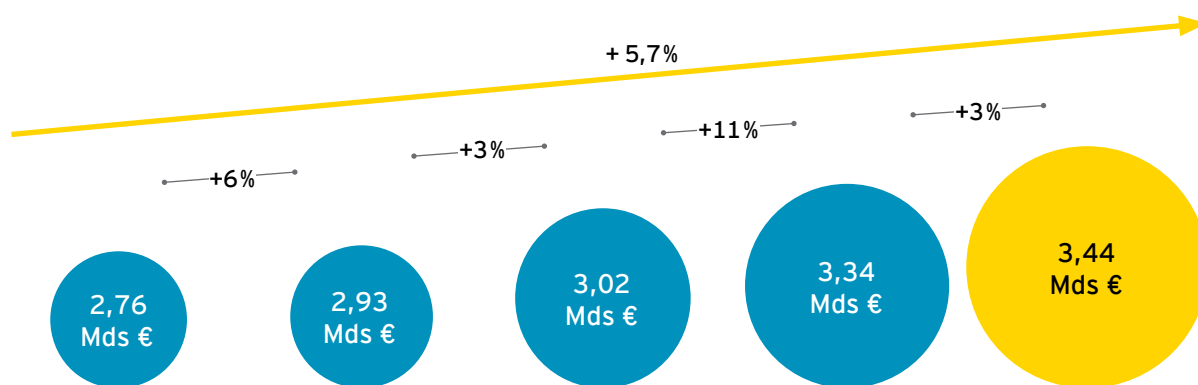
En 2022, le marché français de la relation client externalisée retrouve sa dynamique d'avant covid et enregistre une croissance

de +3%, pour atteindre 3,44 milliards d'euros. Il connaît ainsi une croissance moyenne annuelle de +6% depuis 2017.

## Taille et croissance du marché français sur les 5 dernières années

[en milliards d'€ et %]


Marché total estimation EY - Taille du marché français (en M€)



■ Non répondants   
 ■ Autres répondants   
 ■ Répondants SP2C

Sources : données collectées auprès des membres du SP2C et du classement des outsourcing EY 2023, total répondants = 85

## Classement des principaux *outsourcers* du marché français

Rang 2021	Rang 2022	Entreprise	Année de création	Chiffre d'affaires marché français 2022 (k€)	Croissance 2022 vs. 2021	Nombre moyen de positions en France 2022	Nombre moyen de positions Offshore 2022
1	1	Webhelp France 	2000	508 556	6%	3 654	18 579
2	2	Majorel 	1996	477 488	11%	4 691	8 371
3	3	Konecta <sup>(1)</sup> 	1987	364 930	-	5 556	7 674
6	4	Intelcia Group <sup>(2)</sup>	2000	362 229	19%	3 053	14 873
5	5	Foundever <sup>(3)</sup> 	1998	349 793	1%	4 165	6 211
4	6	Teleperformance 	1978	313 118	-13%	2 778	6 898
7	7	Armatix 	1989	181 905	4%	5 037	1 890
10	8	BlueLink <sup>(4)</sup> 	1992	70 600	24%	450	715
14	9	Outsourcia <sup>(5)</sup> 	2003	37 609	41%	250	2 650
12	10	Euro CRM France	2000	30 200	1%	335	1 480
16	11	Tersea <sup>(6)</sup>	2007	28 655	24%	329	845
13	12	VIPP Interstis	2010	26 071	-6%	49	2 880
-	13	Pro Direct <sup>(7)</sup>	1988	21 565	-2%	650	-
17	14	Voxens <sup>(8)</sup>	2009	21 300	6%	480	250
18	15	Teletech International	2016	20 900	5%	750	150
20	16	Myopla Groupe	2013	18 862	9%	280	1 390
19	17	Amicio <sup>(9)</sup>	2005	18 500	2%	470	-
21	18	ComEarth	2004	16 000	-6%	248	-
22	19	Nextalk	2017	14 666	29%	200	-
-	20	Satel	1993	14 302	7%	430	-
23	21	Wisecom	2005	12 050	18%	340	-
-	22	Floween	2021	9 035	49%	135	35
21	23	Quality Center	2004	8 700	2%	-	630
25	24	Eodom <sup>(10)</sup>	2007	8 000	-18%	-	-
-	25	H2A	1987	7 026	37%	310	-
29	26	Serenis	1997	6 735	25%	172	-
28	27	Convers Télémarketing <sup>(11)</sup>	1998	6 545	5%	150	-
-	28	Europhone	1988	6 155	22%	79	-
30	29	Tête à Tête 	1983	5 202	5%	90	-
-	30	Say Tout Com	2008	4 427	10%	64	26

- 1 Acquisition de Comdata France  
 2 Acquisition de Coriolis Service  
 3 Changement de nom - ex Sitel Group  
 4 Groupe Air France  
 5 Nouveau membre du SP2C

- 6 Acquisition de Convers en 2023  
 7 Appartient à Vivetic Group, nouvelle marque commerciale regroupant les activités de Pro Direct créée en 1988 et Vivetic créée en 1996  
 8 Intégration au groupe Stelliant en mai 202

- 9 Amicio est une nouvelle marque commerciale résultant de la fusion des marques Relaytion et Meilleurcontact  
 10 Données liées aux positions non présentées car non applicables du fait du modèle opérationnel en homeshoring d'Eodom  
 11 Acquisition par Tersea en 2023

Sources : données déclaratives certifiées par les *outsourcers*

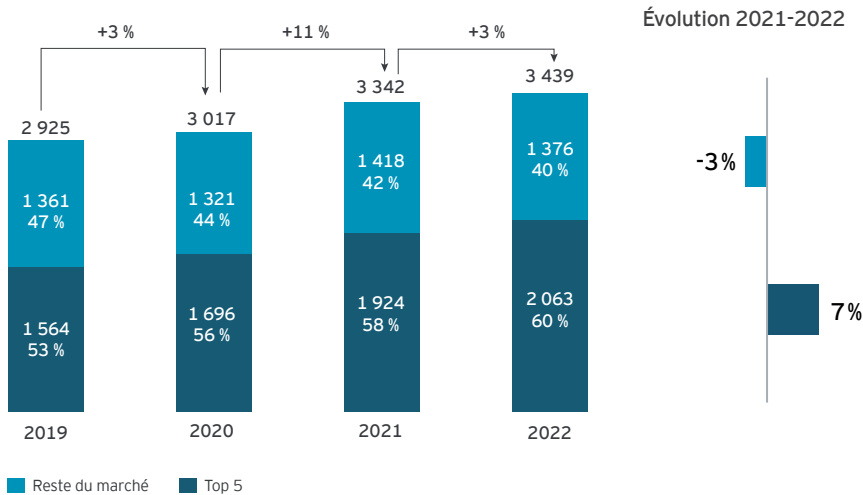
Le marché est toujours plus concentré autour des 5 principaux acteurs. La part du Top 5 des membres SP2C sur le marché

qualifié continue de croître, atteignant 60% de parts de marché, grâce à une augmentation de chiffre d'affaires de +7%.

### Poids du top 5 dans le marché français

Marché qualifié

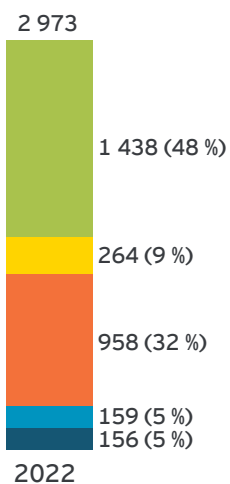
Poids du Top 5 sur le marché total français (M€)



Sources : données collectées auprès des membres du SP2C et du classement des outsourcing EY 2023, total répondants = 85

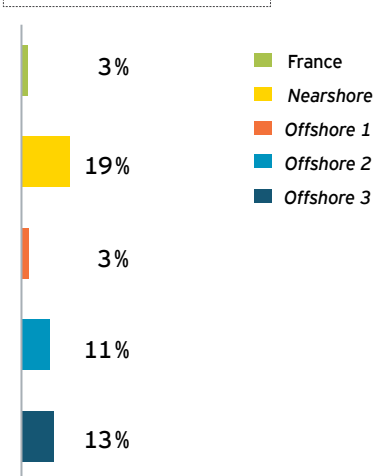
### Répartition du chiffre d'affaires du marché qualifié par zones géographiques en 2022 et évolution 2021-2022 [ en % ]

Marché qualifié



Évolution 2021-2022

Croissance globale : +5%



En 2022, toutes les zones qui desservent le marché français observent des croissances de 3% à 19% et reflètent la dynamique de croissance du marché. La France reste le premier pays du marché français de la relation client externalisée, à hauteur de 48% de chiffre d'affaires avec une hausse de 3% entre 2021 et 2022. Elle est suivie par la zone Offshore 1, qui représente 1/3 de l'activité générée en 2022, avec une hausse de +3% de chiffre d'affaires. Le Nearshore reste la troisième zone en part de chiffre d'affaires généré avec 9%, et enregistre une forte croissance à +19% sur la période. Les autres zones géographiques dans lesquelles le secteur est présent observent également une forte croissance, avec en tête l'Offshore 3, qui bénéficie d'une croissance à +13% et l'Offshore 2 avec +11%.

Sources : données collectées auprès des membres du SP2C et du classement des outsourcing EY 2023, total répondants = 85

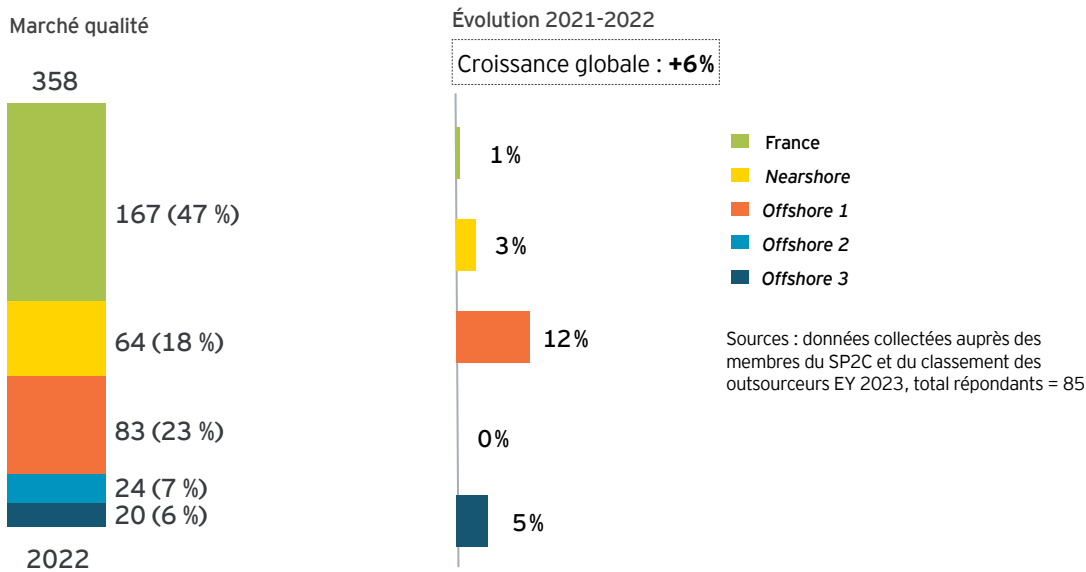
En 2022, les centres de contact continuent leurs investissements pour augmenter leur parc de sites de production desservant le marché français dans le monde : le nombre de sites du marché qualifié est en augmentation de +6% sur la période, pour un total de 358 sites toutes zones confondues.

À l'échelle de l'ensemble des zones, la France concentre encore la majorité de la production, à hauteur de 47% des sites de production du marché français qualifié, un chiffre stable (+1% sur la période). En incluant le *Nearshore*, c'est quasiment 2/3 de la production du marché français qui est localisée en

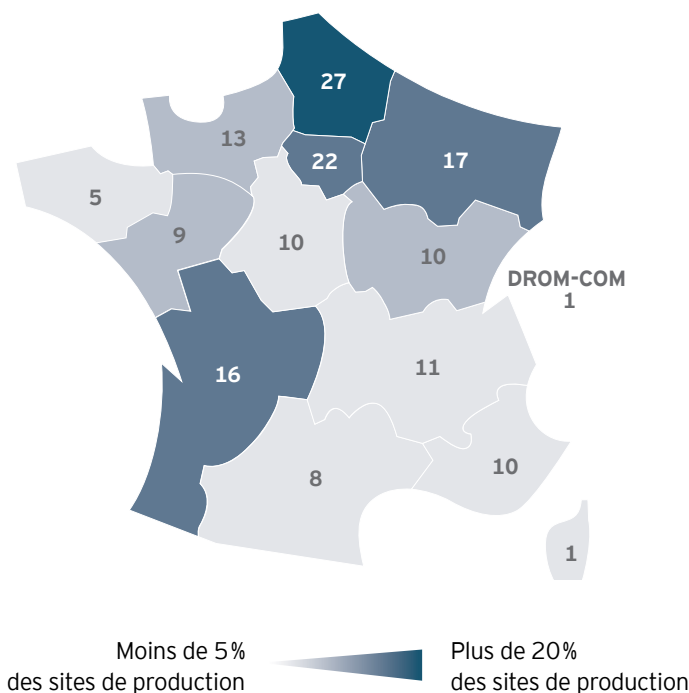
Europe. La zone *Nearshore* est relativement stable pour les centres de contact, avec un nombre de sites situés dans cette zone enregistrant une croissance de +3% en 2022.

L'*Offshore 1* représente en 2022 la 2<sup>ème</sup> zone de production du marché avec 23% des sites, et enregistre la plus forte croissance sur la période avec +12%. L'*Offshore 2* et l'*Offshore 3* restent des zones attractives pour le développement de nouveaux sites malgré une part encore minime dans le total du nombre de sites toutes zones confondues. L'*Offshore 2* est stable tandis que l'*Offshore 3* enregistre une croissance de 5% en 2022.

### Composition du marché français par localisation de l'activité et évolution 2021-2022



### Répartition des sites de production du marché qualifié en France en 2022 [en valeur]



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 167 sites de production en 2022 pour le marché qualifié, soit un peu moins de la moitié du total des sites du marché qualifié, pour servir la France dans le monde. Le quart Nord-Est de la France est particulièrement plébiscité. La filière dynamise aussi la région Nouvelle Aquitaine, la Normandie et l'Auvergne Rhône-Alpes. Plusieurs régions ont été attractives en 2022 pour les membres du marché qualifié : en effet, 11 nouveaux sites ont été ouverts dont 3 dans le Pays de la Loire, 2 dans les Hauts-de-France, en Normandie et en Occitanie et 1 en Provence-Alpes-Côte d'Azur et en Auvergne Rhône-Alpes.

Sources : données collectées auprès des membres du SP2C et du classement des outsourcing EY 2023, total répondants = 85



**Vincent VELLA** Directeur Exécutif,  
Emerging Business & Technologies, EY Fabernovel



## Complémentarité et opportunité

L'intégration des nouveaux canaux de communication, tels que ChatGPT, le métavers et la réalité virtuelle, transforme le secteur de la relation client en offrant des expériences plus immersives et personnalisées.

Les modèles de langage tels que ChatGPT, basés sur l'intelligence artificielle, permettent de créer des agents conversationnels capables de comprendre et de répondre aux questions des clients de manière naturelle et pertinente. Cela facilite les interactions entre les clients et les centres de contact, en fournissant des réponses rapides et personnalisées à leurs demandes.

Le métavers offre un potentiel considérable pour la relation client en créant des espaces virtuels interactifs où les clients et les agents peuvent se rencontrer et collaborer. Les entreprises peuvent par exemple y établir des bureaux virtuels ou des showrooms pour présenter leurs produits et services, offrant aux clients une expérience immersive et engageante qui va au-delà des interactions traditionnelles par téléphone ou par chat.

La réalité virtuelle (VR) et la réalité augmentée (AR) sont également utilisées pour améliorer l'expérience client. Par exemple, les entreprises peuvent proposer des démonstrations de produits en VR ou en AR, permettant aux clients d'explorer et d'interagir avec les produits avant de prendre une décision d'achat. De plus, les centres de contact peuvent utiliser la VR pour former leurs agents dans des environnements simulés, les préparant ainsi à répondre aux demandes des clients de manière plus efficace.

Ces nouveaux canaux de communication offrent aux entreprises l'opportunité de repenser leur approche de la relation client, en mettant l'accent sur l'engagement, la personnalisation et l'immersion pour créer des expériences uniques et mémorables.

L'impact de ces nouveaux canaux de communication est significatif pour les métiers de la relation client. Ils améliorent l'expérience client en offrant des interactions plus rapides, personnalisées et immersives. Les clients ont ainsi accès à des réponses pertinentes et des solutions adaptées à leurs besoins spécifiques, ce qui renforce leur satisfaction et leur fidélité.

De plus, ces canaux facilitent la gestion des demandes clients en permettant aux centres de contact de traiter efficacement un grand volume de requêtes grâce à des technologies automatisées, libérant du temps pour les agents humains afin qu'ils se concentrent sur des interactions plus complexes et nuancées.

Ces innovations transforment également les compétences requises pour les métiers de la relation client. Les agents doivent désormais être capables de naviguer dans des environnements virtuels et d'utiliser des outils numériques avancés pour interagir avec les clients. Ils doivent également développer des compétences en résolution de problèmes et en communication pour gérer les situations complexes qui ne peuvent pas être résolues par des agents virtuels ou des chatbots.

Enfin, ces nouveaux canaux de communication ouvrent la voie à de nouvelles opportunités d'engagement et de collaboration entre les clients, les agents et les entreprises. Ils permettent de créer des expériences plus riches et plus significatives qui renforcent les relations entre les clients et les marques, contribuant ainsi à une meilleure compréhension des besoins et des attentes des clients, et à une amélioration continue de l'expérience proposée.

Ces nouvelles technologies constituent une réponse durable aux nouveaux besoins et attentes des clients et des outsourcing, à condition qu'elles soient utilisées et adaptées de manière appropriée.

Ces technologies ne constituent pas une solution miracle et n'ont pas vocation à remplacer les interactions humaines. Les agents continueront de jouer un rôle crucial dans la gestion des situations complexes et la création de relations durables avec les clients.

Pour garantir la durabilité de ces technologies, les entreprises et les outsourcing doivent les intégrer de manière équilibrée et complémentaire avec les ressources humaines. Ils doivent également investir dans la formation et le développement des compétences de leurs employés pour tirer pleinement parti des avantages offerts par ces innovations.

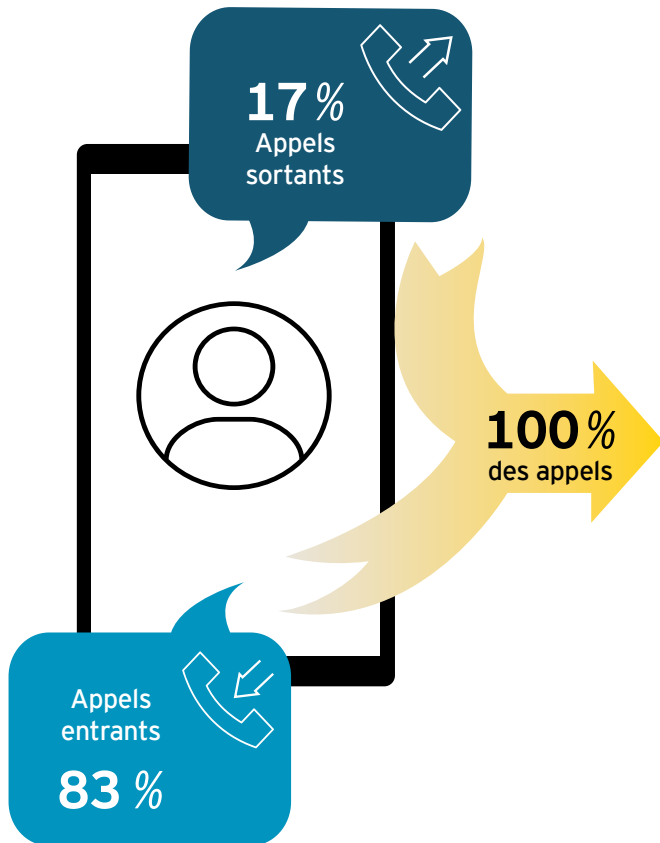
La majorité des activités des centres de contact connaît une hausse de chiffre d'affaires généré en 2022. L'assistance commerciale conserve la part la plus importante des activités de la relation client externalisée, pour 68% du chiffre d'affaires généré malgré une baisse de 1%. Les activités de détection et acquisition, de modération et de recouvrement de créances sont celles enregistrant les plus fortes hausses avec

respectivement 13%, 15% et 22% et représentent 14%, 5% et 2% du chiffre d'affaires généré.

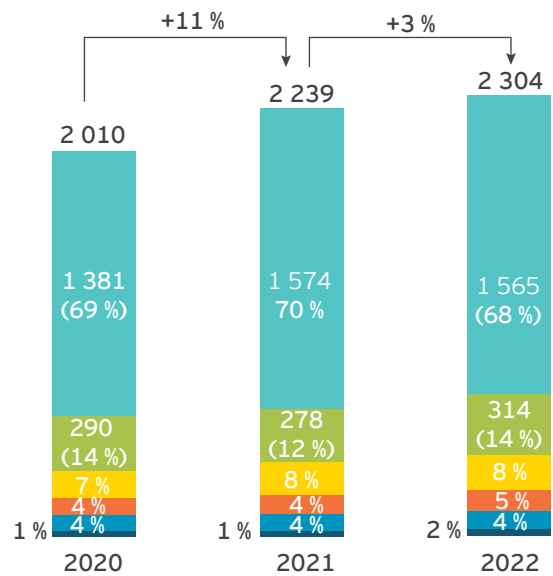
Les activités liées aux appels sortants (détection et acquisition, recouvrement et rétention pour moitié), représentent 17% du total des appels émis.

## Répartition du chiffre d'affaires HT selon la nature de l'activité

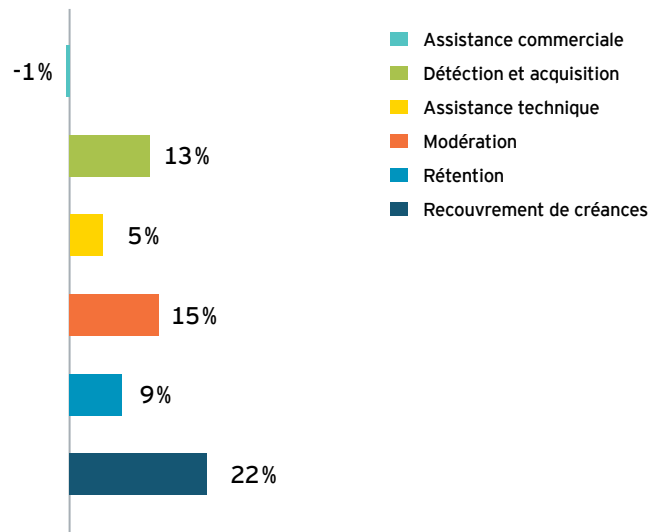
Estimation de la répartition des appels sortants et entrants\*



Chiffre d'affaires par activité et type de contact (base 100)



Évolution 2021-2022 [en point de pourcentage]



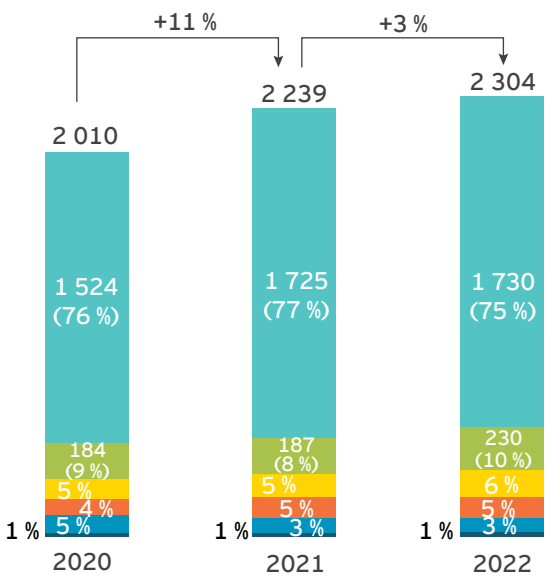
Sources : données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 62

Le canal vocal (téléphone et Web-callback) constitue toujours le canal le plus important en 2022, en générant un total de 76% en cumulé du chiffre d'affaires sur le marché français. Le canal SMS est celui enregistrant la plus grande évolution, avec +117% en 2022, mais reste le canal avec la plus faible part de marché.

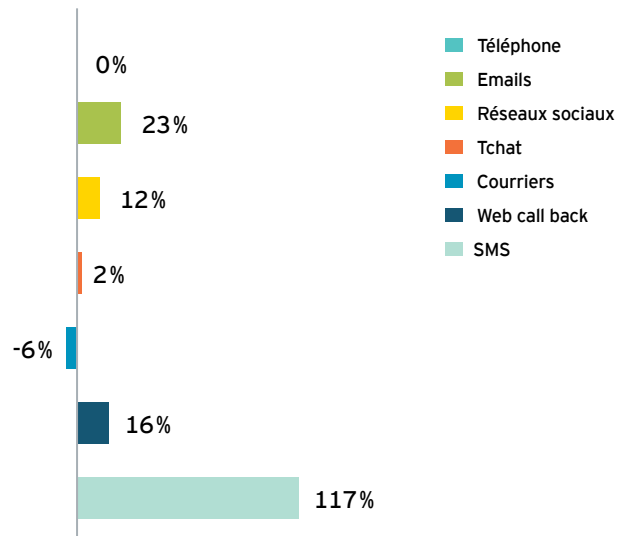
Les e-mails et les réseaux sociaux sont en forte croissance, de respectivement 23% et 12%. Les courriers continuent sur une pente descendante en 2022 en baissant de 6% et atteignant les 3% de chiffre d'affaires. Enfin, le chat suit la même tendance que le marché et continue de progresser de 2%.

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

Chiffre d'affaires par canal (M€)



Évolution 2021-2022



Sources : données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 62



En 2022, les activités de diversification représentent seulement 2% du chiffre d'affaires généré par les centres de contact, malgré une croissance de 5% sur la période. Parmi ces activités, le développement technologique, dont le digital, devient majoritaire : il représente désormais 40% du chiffre d'affaires lié aux activités de diversification, part qui progresse fortement vs 2021 (+80%). La 2<sup>ème</sup> hausse la plus importante

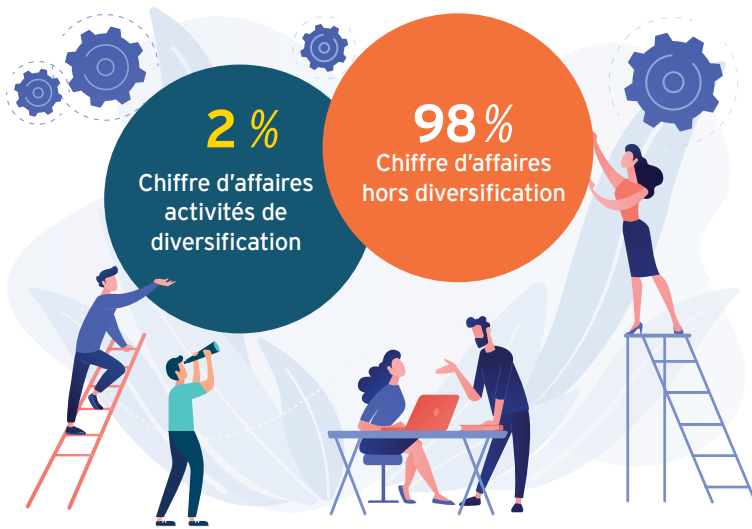
concernant les autres activités qui augmentent de 77%. Cette progression reflète notamment la tendance croissante du recours à de nouveaux métiers pour répondre au mieux aux demandes des clients. À l'inverse, les activités de data analytics et de formation, qui avaient permis aux outsourcingeurs d'initier cette dynamique de diversification, enregistrent des baisses respectives de 55% et de 57% sur la période.

## Part des activités de diversification dans le chiffre d'affaires réalisé sur le marché français

[% de la valeur du marché] et évolution 2021-2022

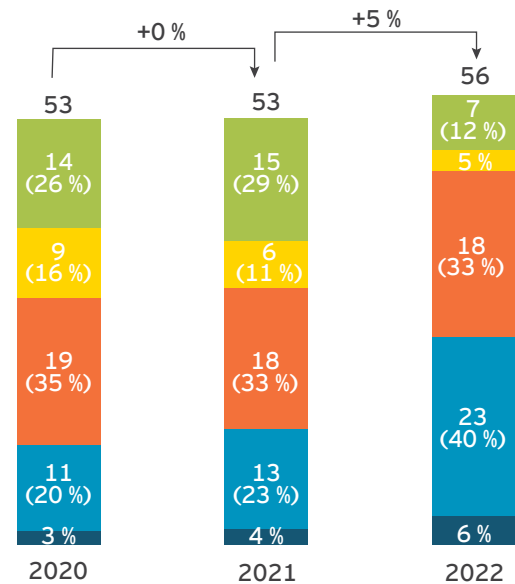
Marché SP2C

Part des activités de diversification sur le chiffre d'affaires total (M€)

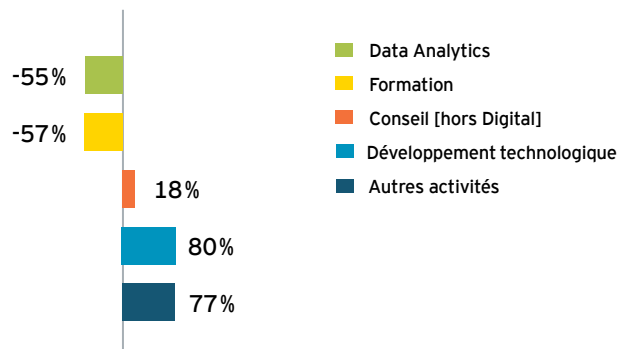


2 304 M€

Chiffre d'affaires total répondeurs 2022



Évolution 2021-2022 [en point de pourcentage]



Sources : données collectées auprès des membres du SP2C, total répondeurs = 62



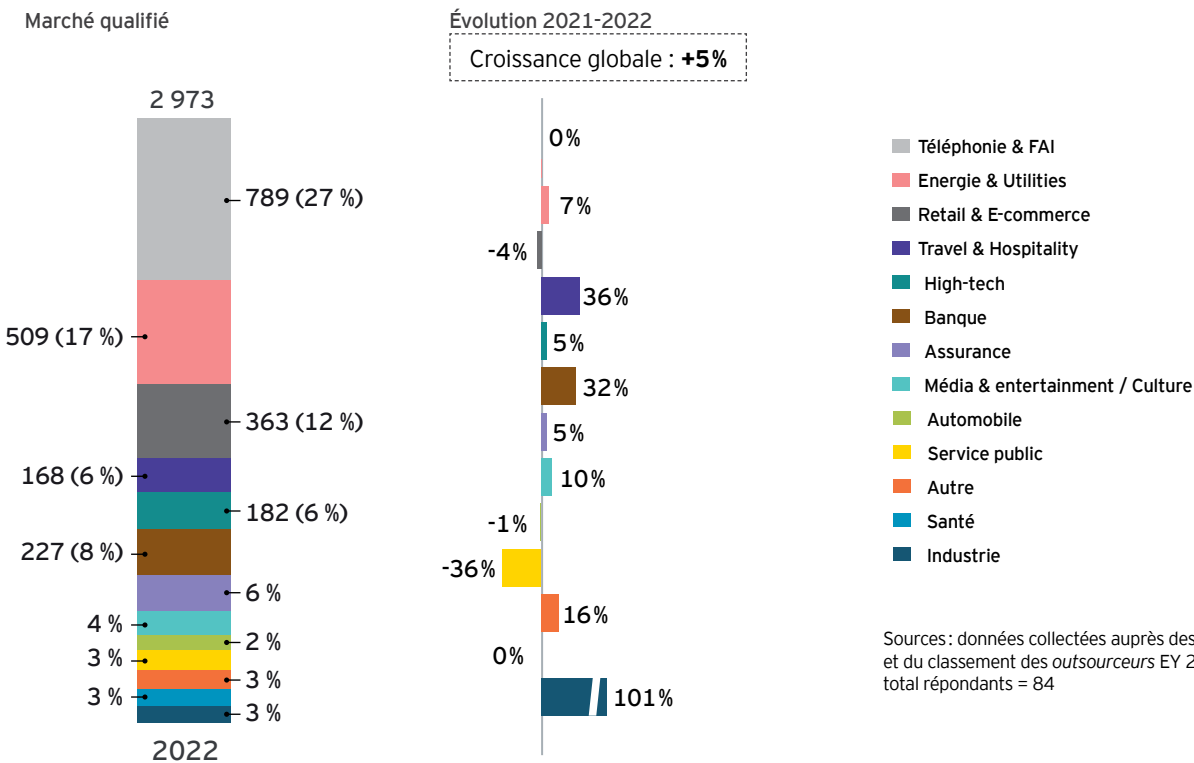
Le marché de la relation client externalisée reste très dynamique sur la quasi-totalité des secteurs d'activités.

Le secteur des Télécoms reste le premier secteur d'activité du marché français qualifié. Il représente 27% de chiffre d'affaires généré, et est stable sur la période. Il est suivi par le secteur de l'Énergie, qui représente 17% de chiffre d'affaires généré sur le marché français, en progression de +7% en 2022, puis par le secteur Retail & E-commerce, qui représente 12% du chiffre

d'affaires mais qui enregistre une régression de 4% sur la période. Plusieurs secteurs enregistrent des taux de croissance très élevés, dont le secteur Travel & Hospitality qui retrouve son activité suite à la fin de la crise du Covid-19 et qui enregistre une croissance de 36% ; le secteur bancaire avec une croissance de 32% et le secteur de l'Industrie avec +101%. Le secteur Service Public qui avait profité de l'activité pendant la crise sanitaire, enregistre quant à lui une décroissance de 36% sur la période.

## Composition du marché qualifié par secteur et évolution 2021-2022

[ % de la valeur du marché]





**Pierre SANTAMARIA**

Associé, EMEA Marketing capability lead, Ernst & Young Advisory



## Simplification et personnalisation des échanges

Avant même de parler de ces tous nouveaux canaux, il nous semble important de mentionner des canaux moins récents, mais plus stratégiques compte tenu de leur forte utilisation par les consommateurs : les réseaux sociaux.

En effet, les consommateurs utilisent les canaux comme Twitter pour s'adresser directement aux marques au détriment du mail. Ils les interpellent directement en utilisant un # quand ils ont un problème. La réaction de la marque se doit d'être encore plus rapide et pertinente car la communication est publique. Ce nouvel usage exige des marques une capacité d'adaptation technique et légale importante. Elles doivent donc connecter leurs systèmes CRM aux réseaux sociaux, et les utiliser comme un canal de communication email.

Pour ce qui concerne les canaux tout à fait nouveaux, nous voyons que ChatGPT est utilisé comme un agent intelligent pour le support client. Sa performance dans la qualité de la réponse est très supérieure aux bots qui ont été à la mode ces dernières années.

Cette technologie va permettre de rendre la relation encore plus humaine et personnalisée par la combinaison de 2 facteurs :

- ▶ La qualité d'interaction avec ChatGPT permet d'adapter la réponse y compris au niveau de sa forme (tonalité, type de vocabulaire). Il faudra développer de nouvelles compétences pour configurer ces dispositifs, et les monitorer.
- ▶ L'augmentation du temps passé par des personnes du service client libéré des cas simples d'interaction grâce à l'automatisation apportée par ChatGPT. Le service rendu sera de meilleure qualité. L'engagement des collaborateurs sera plus important car ils pourront délivrer un conseil à plus forte valeur ajoutée et avoir davantage de temps à consacrer à leurs clients.

Il sera difficile de revenir en arrière. L'histoire récente a montré que la qualité de service de acteurs digitaux (notamment les GAFA) s'impose à tous les acteurs, y compris non digitaux. Les consommateurs ont du mal à accepter qu'il soit plus compliqué d'utiliser son compte en banque que son smartphone.

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 décroissance du Retail & E-commerce encore plus importante, qui atteint 19%. En 2022, 32% du Top 10 clients des membres du SP2C sont des entreprises de Téléphonie et FAI (+1% par rapport à 2021). Le secteur de l'Énergie est le 2<sup>ème</sup> secteur le plus important pour le SP2C (28% du Top 10 clients des membres du SP2C). Le

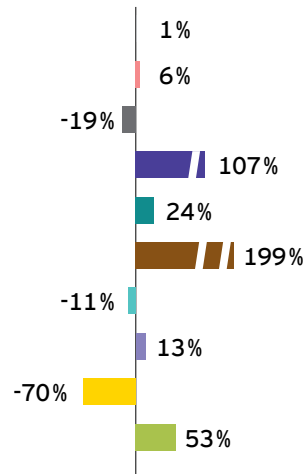
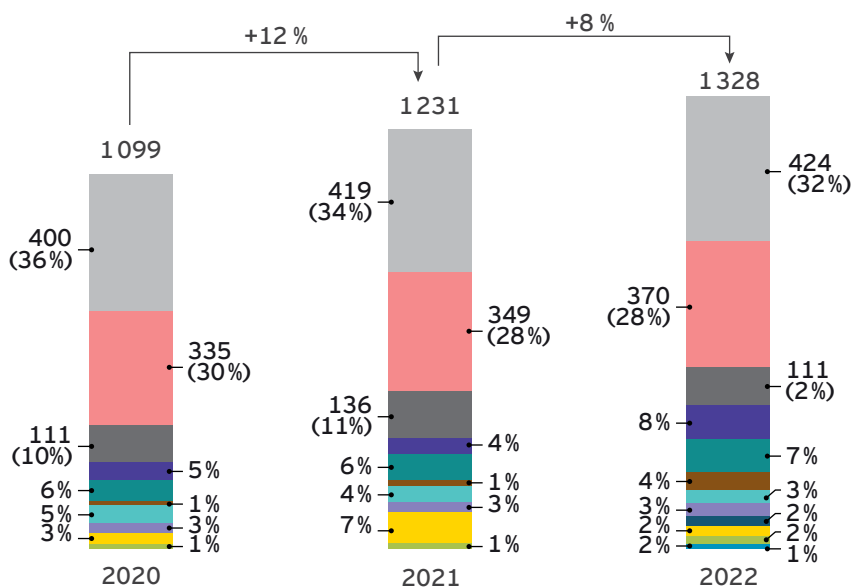
secteur du Service Public connaît une dynamique similaire à celle du marché qualifié, avec une décroissance très importante de 70% pour revenir à seulement 2% du chiffre d'affaires généré (contre 7% en 2021). Enfin, contrairement à la tendance observée sur le marché qualifié, le secteur Automobile connaît une hausse de 53% de son chiffre d'affaires généré sur la période auprès des membres du SP2C.

## Poids du top 10 des clients en chiffre d'affaires par secteur

Marché SP2C

Poids du top 10 en Chiffre d'affaires par secteur (M€)

Évolution 2021-2022

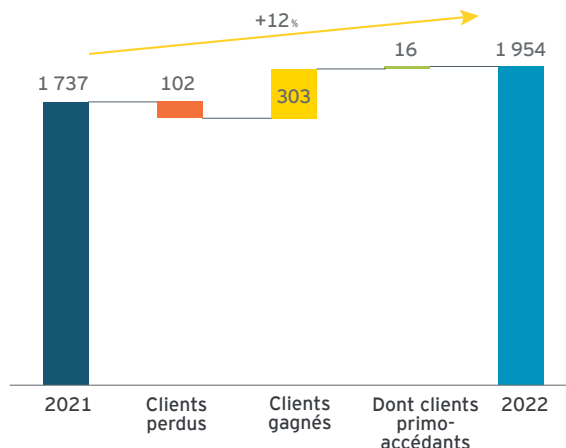


■ Téléphonie & FAI
■ Energie & Utilities
■ Retail & E-commerce
■ Travel & Hospitality
■ High-tech
■ Banque
■ Média & entertainment / Culture  
■ Assurance
■ Industrie
■ Service public
■ Automobile
■ Santé
■ Autre

Sources : données collectées auprès des membres du SP2C et du classement des outsourcing EY 2023, total répondants = 85

La dynamique de 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 12% entre 2021 et 2022 pour atteindre, en cumulé, un total de 1 954 clients. Sur les 319 nouveaux clients gagnés en 2022, 16 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 2021 et 2022



Sources : données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 62

La répartition du portefeuille de clients du SP2C reste globalement stable par rapport à 2021. Les contrats de moins de 1 million d'euros restent majoritaires en 2022 : ils représentent 81% des clients du marché français de l'externalisation. En 2022, la part des contrats entre 10 et 20M€ a baissé de -35%,

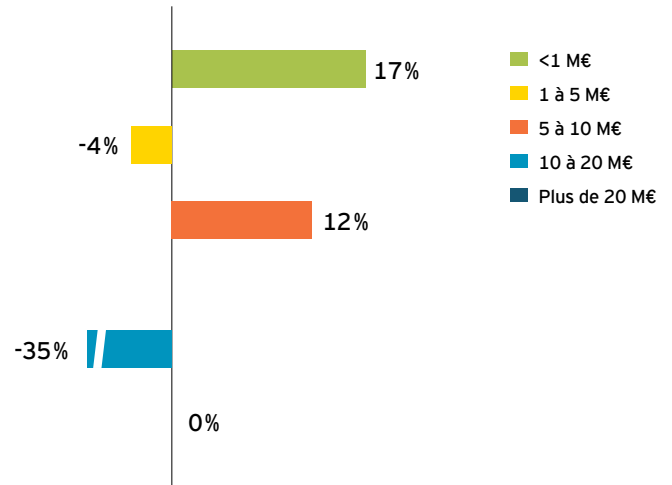
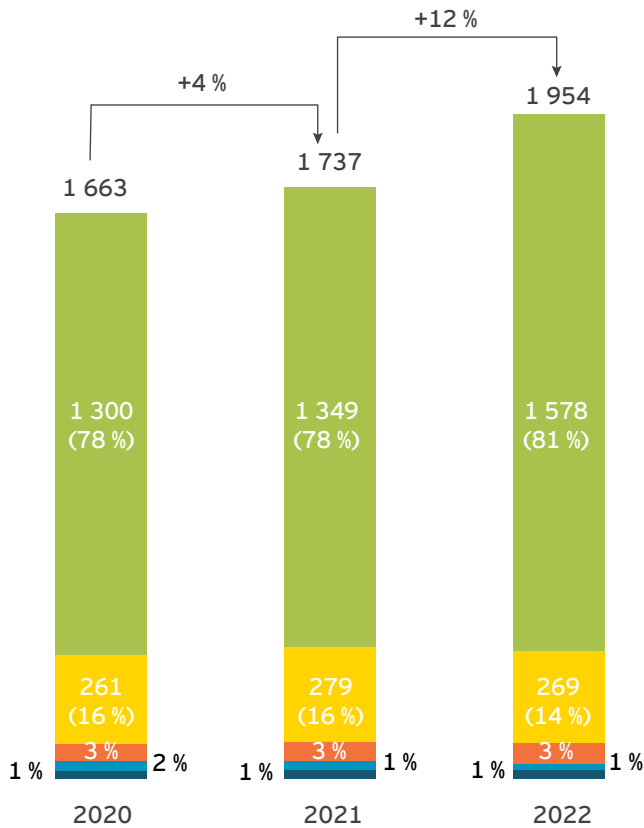
une baisse en partie due à un effet de transfert vers les contrats entre 5 et 10M€ et <1M€ qui sont respectivement en hausse de 12% et 17% sur la période. En parallèle, les contrats de plus de 20 millions sont stables sur la période.

## Répartition du portefeuille clients par tranche de chiffre d'affaires généré et évolution 2021-2022

[% du nombre de contrats]

Marché SP2C

Évolution 2021-2022



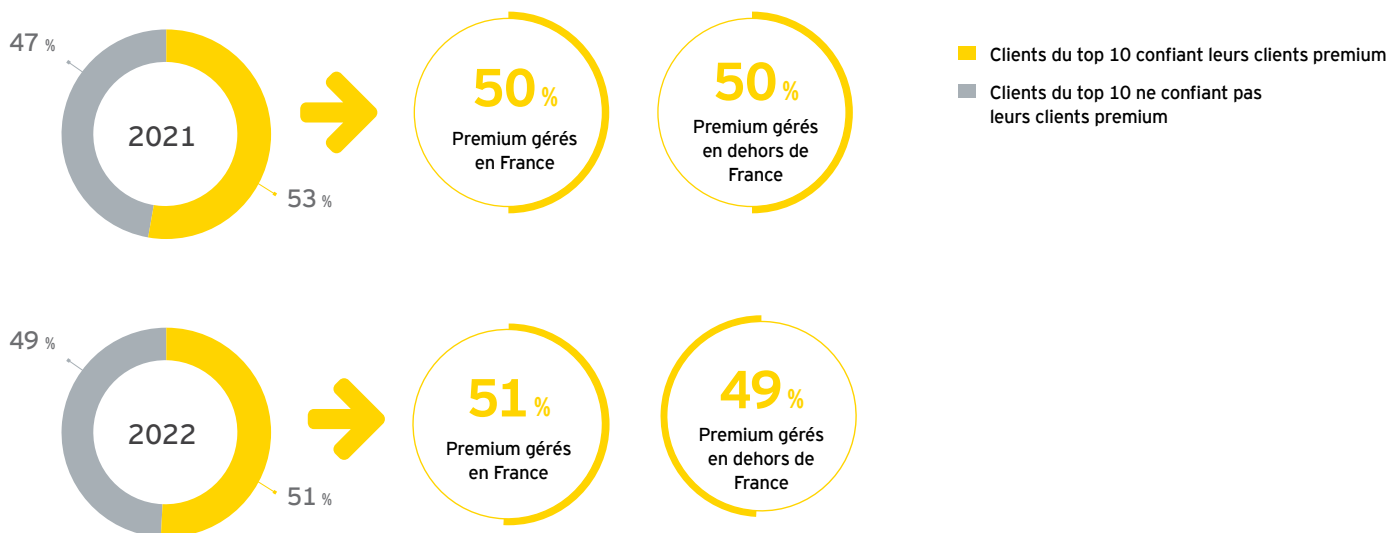
Sources : données collectées auprès des membres du SP2C et du classement des outsourcing EY 2023, total répondants = 85



Le top 10 client fait toujours autant confiance aux outsourcingeurs puisque 51 % d'entre eux leur confient la gestion de leurs clients premium en 2022, un chiffre qui atteste de la

reconnaissance de la qualité des savoir-faire et de l'adaptation des outsourcingeurs 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 et du classement des outsourcingeurs EY 2023, total répondants = 84



## 1.2. Tendances du marché en termes d'innovation



**Vincent VELLA**  
*Directeur Exécutif, Emerging Business & Technologies,  
EY Fabernovel*

Parmi les principales tendances technologiques qui impactent le secteur des centres de contact, on retrouve l'utilisation de l'intelligence artificielle générative, qui permet d'automatiser les processus et d'améliorer la gestion des appels grâce aux chatbots et aux agents virtuels. L'adoption de l'automatisation des processus par la robotique est un autre levier permettant de libérer du temps aux agents et d'exploiter l'analyse des données pour mieux comprendre les besoins des clients. Enfin, l'intégration de l'omnicanalité, qui permet d'offrir une expérience fluide et cohérente sur différents canaux de communication, est un défi clé que la technologie est en mesure de relever.

À court terme, ces solutions innovantes permettent d'automatiser les tâches répétitives, d'améliorer la gestion des appels et des requêtes ou encore de personnaliser les interactions avec les clients. Elles contribuent ainsi à une expérience client plus rapide et efficace, tout en réduisant les coûts opérationnels pour les centres de contact.

À moyen terme, elles pourront favoriser l'évolution des compétences des agents et transformer les modes de fonctionnement des centres de contacts avec de plus en plus d'expertise. Les agents pourront notamment se concentrer sur des problèmes plus complexes et sur la création de relations durables avec les clients, pendant que les outils du type chatbots et agents virtuels pourront gérer les questions courantes. À long terme, ces innovations pourraient conduire à la refonte complète des modèles de centres de contact, en intégrant de plus en plus de technologies avancées et en devenant des plateformes d'engagement client omnicanales. Les entreprises pourraient ainsi proposer des expériences plus immersives et personnalisées, basées sur des données précises et en temps réel, ce qui permettrait de renforcer la fidélisation et la satisfaction des clients.

Les grandes tendances de la relation client externalisée identifiées par les experts du secteur et par les membres du SP2C interviewés, qui viennent façonner le marché sont : l'intelligence artificielle, l'analyse de données, l'omnicanalité et l'automatisation.

### Technologies qui façonnent le marché, identifiées et priorisées par les acteurs interviewés

Intelligence artificielle



Analyse de données



Omnicanalité



Automatisation



## Intelligence artificielle



**Arnaud DELATTRE**

Directeur Général Outsourcia

L'intelligence artificielle permet de répondre en langage naturel aux demandes courantes des clients via e-mail et chat. Couplé avec de la synthèse et de la reconnaissance vocale, on voit également émerger des voicebots de plus en plus pertinents. Depuis quelques mois, l'IA a progressé notamment dans sa version dite générative qui, en plus de répondre en autonomie aux clients, permet d'assister les agents de relation client dans les interactions clients les plus complexes et les plus significatives : recherche de réponses dans de grandes bases de données, formulation d'ébauche de réponse, correction des formulations, synthèse de l'appel avec résumé intégré automatiquement dans le CRM.



**Olivier BLANCHARD**

Directeur Général French Speaking Market Foundever

L'intelligence artificielle générative aura des conséquences dans les métiers de la relation client, mais nous restons persuadés que l'humain restera indispensable dans de nombreux secteurs et notamment ceux de la banque et de la santé où les données personnelles ne peuvent pas être partagées et utilisées n'importe comment. L'IA permettra aux conseillers d'augmenter leurs capacités en leur offrant des solutions pour proposer les meilleures réponses personnalisées aux clients. Les agents pourront également tirer parti de l'IA pour chercher et analyser les données pertinentes. In fine, ce sont les conseillers qui resteront au cœur du processus en garantissant une expérience client de qualité.

Cependant, il faut aussi garder en tête qu'il existe des risques, tels que la possibilité d'avoir les mêmes réponses automatisées pour toutes les interactions. Les questions liées à la protection des données et à la sécurité des consommateurs ainsi que la conformité avec la politique de confidentialités des marques, restent également en suspens et doivent être très rapidement encadrées. Tout cela nécessite du temps et des règles appropriés.

## Automatisation



**Dominique DECAESTECKER**

CEO EASA Majorel

L'automatisation représente également un changement d'envergure : automatisation de processus métier (RPA), mail automation, analyse automatique des conversations (speech analytics) ; autant de solutions technologiques qui sont développées et mises en œuvre car elles multiplient les capacités d'action des conseillers. Ce sont de formidables outils capables de rendre un grand nombre de services - permettant des conversations augmentées ! En alliant les dimensions humaines et technologiques, les outsourcing participants à l'enrichissement des interactions avec les clients. Certains parlent d'agent augmenté ! L'automatisation permet de répondre aux problématiques d'optimisation du traitement de la demande d'un client, de son contact à la gestion de bout en bout de son dossier.

Il s'agit ici de rendre le conseiller client, plus efficace, et plus rapide, en mettant à sa disposition des outils d'automatisation, d'aide à la décision et d'accès à l'information. L'objectif est que l'agent puisse apporter plus facilement et rapidement des réponses aux clients, de manière fluide, tout en augmentant la qualité de traitement.

Par exemple, le suivi de commande relevant d'un processus répétitif, récurrent, itératif et informé, se prête particulièrement bien à l'automatisation de processus métier. Il permet de simuler des actions humaines telles que la saisie de données et l'accès à des bases de données en suivant un cheminement prédéfini. En facilitant et en accélérant la remontée d'informations, les outils RPA viennent renforcer l'efficacité opérationnelle du conseiller. Il est ainsi mieux armé pour répondre aux demandes des clients.

## Analyse de donnée

### POINTS DE VUE D'EXPERT

Comment voyez-vous l'avenir de l'analyse de données dans les centres de contact ?  
Quelles sont les tendances et les technologies émergentes qui pourraient avoir un impact sur cette pratique à l'avenir ?



**Vincent VELLA**

Directeur Exécutif, Emerging Business & Technologies,  
EY Fabernovel

L'avenir de l'analyse de données dans les centres de contact semble prometteur, avec un certain nombre de tendances et de technologies émergentes qui pourraient transformer cette pratique. L'intelligence artificielle et l'apprentissage automatique joueront un rôle central dans l'amélioration de l'analyse des données en permettant une meilleure compréhension des besoins des clients et en identifiant des modèles et des tendances cachés.

Les analyses prédictives seront aussi probablement de plus en plus utilisées pour anticiper les besoins des clients et améliorer la planification des ressources. Cela permettra aux centres de contact d'adapter leur personnel et leurs processus en fonction des demandes prévues, ce qui se traduira par une meilleure efficacité opérationnelle.

L'analyse en temps réel deviendra également plus courante, fournissant aux agents et aux gestionnaires des informations sur la performance et les tendances des interactions avec les clients pendant qu'elles se déroulent. Cela permettra une prise de décision plus rapide et plus éclairée, ainsi que des ajustements en temps réel pour améliorer l'expérience client. L'intégration de l'Internet des objets (IoT) et des données provenant de diverses sources numériques pourra également enrichir l'analyse des données, permettant une meilleure compréhension du parcours client et des comportements d'utilisation des produits et services. Cela aidera les centres de contact à identifier les opportunités d'amélioration et à personnaliser davantage leurs interactions avec les clients.



**Pierre SANTAMARIA**

Associé, EMEA Marketing capability lead, Ernst & Young Advisory

L'analyse de données va devenir une fonction primordiale des organisations en charge de la relation client. Les données très nombreuses générées par la Customer Data Platform et le digital analytics (pour les interactions web mobile) ainsi que la possibilité de croiser ces informations avec les ventes, permettent d'évaluer plus directement la performance des activations clients, donc d'avoir une meilleure vision du ROI des investissements marketing et relationnels. Cela conduira donc à la création de nouvelles compétences chargées d'optimiser en permanence les activations clients en fonction des résultats et qui seront incarnées par le recrutement de data ou business analysts.

Mais cela ne suffira pas. Les acteurs du marketing et de la relation client devront développer un esprit plus « data driven », ce qui est beaucoup plus difficile à acquérir. C'est particulièrement le cas des tableaux de chiffres dont l'utilisation n'est pas toujours aisée pour des personnes habituées à travailler avec des verbatims ou des échanges réels avec les clients. On s'attend à ce que l'arrivée des technologies comme ChatGPT accélère cette transition d'état d'esprit car les tests montrent qu'elles savent faire « parler » ces tableaux chiffrés en langage plus compréhensible par des opérationnels.





## POINTS DE VUE LEADERS DU SECTEUR



**Arnaud DELATTRE**  
Directeur Général Outsourcia

“ L’analyse des données est en pleine croissance, permettant aux outsourcing de mesurer les performances des agents, d’identifier les tendances des clients et de surveiller les interactions pour améliorer l’expérience client. Ces solutions permettent d’évoluer d’un pilotage de la qualité par échantillonnage à une analyse de la totalité des interactions. Les managers de proximité peuvent ainsi accompagner au quotidien leurs agents à partir de données fraîches et exhaustives, et se concentrer sur le coaching de proximité plutôt que sur des écoutes derrière leur PC.



**Dominique DECAESTECKER**  
CEO EASA Majorel

“ Les solutions d’analyse automatique des conversations téléphoniques (speech analytics), permettent d’analyser les flux de conversation que nous traitons pour en tirer des informations qui nous aident à améliorer l’efficacité et la qualité des activités. Les informations fournies par ces solutions participent à l’optimisation des flux d’appels et des performances, en identifiant les irritants clients, les points de friction et diminuent ainsi la répétition. On peut aussi détecter des approximations dans l’argumentaire des conseillers.

Au-delà des mots, les technologies d’analyse des conversations peuvent aussi être en mesure de détecter les émotions transmises par les clients lors des échanges avec le service client. L’identification des émotions par les outils de speech analytics repose notamment sur la vitesse du débit de parole et le chevauchement des mots des deux interlocuteurs.

La détection des émotions au sein des interactions, c’est un peu le « Graal de la relation client », c’est complexe, mais on s’en approche. En interconnectant la solution de speech analytics avec les outils de quality monitoring cela nous permet de retranscrire automatiquement une partie des évaluations et d’analyser plus facilement des items concernant l’empathie ou l’engagement collaborateur.

Ces technologies d’enregistrement, qui s’inscrivent bien évidemment dans les obligations et engagements relatifs à la protection des données personnelles, créent de la valeur en termes de gains de productivité et d’optimisation de la qualité des interactions avec les clients.

## Omnicanalité



### POINT DE VUE D'EXPERT

Quelles sont les nouvelles attentes des clients en matière d'omnicanalité ?



**Pierre SANTAMARIA**

Associé, EMEA Marketing capability lead, Ernst & Young Advisory

Les attentes sont toujours les mêmes et n'ont pas beaucoup évolué : accueil personnalisé, réponse rapide, praticité, simplicité. Cependant, on note toutefois une nuance de plus en plus importante en ce qui concerne la génération des milleniums. D'une part, ils ont de plus en plus de mal à passer par le téléphone car ils préfèrent les canaux digitaux par habitude (chat, WhatsApp). Ils s'attendent à ce que la marque leur réponde sur un canal public comme twitter lorsqu'ils l'interpellent avec un #.

D'autre part, ils font partie d'une génération qui est moins aidée par leurs aînés concernant la gestion administrative de leurs services (banques, assurance, télécom). Ils apprécient donc d'autant plus l'aide apportée par un conseiller via un call center par exemple. Ce conseiller devra être plus pédagogue et patient que pour les clients plus âgés. Cet exemple montre l'importance de mettre en place des canaux capables de différencier le niveau de service en fonction de ce que l'on connaît du client (et dans cet exemple précis, l'âge est une information clé).

### POINT DE VUE LEADER DU SECTEUR



**Karine JAN**

Directrice Générale Teleperformance France

Nous notons un besoin de transformation de l'expérience client, devenue un axe majeur de la stratégie de nombreux clients et prospects : ce besoin induit l'omnicanalité, à savoir permettre au client d'entrer en contact avec la marque via son canal d'interaction privilégié (quel qu'il soit).

Il est important de proposer aux clients de travailler sur la stratégie d'omnicanalité et de les accompagner sur cette «migration» des canaux dits classiques, aux réseaux sociaux (Facebook, Twitter et Instagram mentionnés en priorité, puis YouTube et Tik Tok) et au messaging (WhatsApp, Messenger) ; le chat quant à lui faisant partie des canaux de la relation client depuis plusieurs années.

## 1.3. Les nouveaux canaux de communication ayant un impact majeur sur le marché : ChatGPT, RV, métavers

Grâce à ces technologies innovantes, de nouveaux canaux de communication ont vu le jour. Des plateformes telles que ChatGPT, le métavers et d'autres canaux de réalité virtuelle façonnent le marché en améliorant l'expérience client et en la personnalisant. Ceci renforce l'engagement, la satisfaction ainsi que la fidélité des clients. Même si ces nouvelles technologies apportent de nombreux avantages, elles créent aussi de nouveaux défis pour les acteurs du secteur. Ces derniers devront s'adapter et apprendre à concilier avancées technologiques et relations humaines.



**Arnaud DELATTRE**  
*Directeur Général*  
*Outsourcia*

ChatGPT va souligner encore davantage l'importance de l'humain dans la création de relations authentiques et émotionnelles. Néanmoins, en tant que spécialistes de la relation client, nous devons repenser notre valeur ajoutée pour nous adapter à cette évolution technologique. Notre métier n'est ainsi pas en concurrence avec l'IA mais complémentaire.



**Denis AKRICHE**  
*Président*  
*Armatix*

L'IA générative et notamment ChatGPT laisse entrevoir des possibilités dont nous ne connaissons pas encore l'étendue : interactions gérées en continue, rapidité et précision, réduction massive des coûts, augmentation drastique de la productivité, génération de contenu, et assistance aux conseillers. Pour autant il est essentiel de trouver le meilleur équilibre entre l'automatisation et l'interaction humaine, autrement dit entre le rationnel et l'émotionnel.



**Frank LEGRE**  
*Directeur Général*  
*BlueLink*

ChatGPT peut offrir une expérience de service client améliorée en fournissant des réponses personnalisées et précises aux questions des clients, mais son utilisation doit être combinée avec des interactions humaines, car des vérifications sont nécessaires dans un premier temps. Cette technologie nécessitera une vigilance et un cadrage sur l'utilisation et le stockage des données personnelles de nos clients. Enfin, ce sera un facteur de productivité immense à l'avenir, ce qui ne manquera pas de poser des questions sur les conséquences sociales de sa généralisation.



**Dominique DECAESTECKER**  
*CEO*  
*EASA Majorel*

Peut-on, doit-on brancher ChatGPT sur les dispositifs dédiés à la relation client alors qu'un certain nombre de tâches peuvent être automatisées avec des modèles d'IA extractives, génération précédant l'IA générative ? Les fonctions génératives, où une IA va par exemple proposer le résumé d'une conversation entre un conseiller et son client (le conseiller pourra compléter, corriger ou amender ce résumé), sont des fonctions nouvelles, traitées par les grands modèles de langage, qui permettent de gagner en productivité, d'améliorer la qualité de la connaissance client en collectant automatiquement l'ensemble des informations nécessaires au système d'information client de l'entreprise.

Il en va de même pour les tâches d'analyse de données. Une entreprise qui dispose de plusieurs milliers ou millions de conversations avec ses clients peut vouloir analyser ces échanges sous différents angles. Ces grands modèles de langage permettent de synthétiser les informations que la marque souhaite connaître sur ses clients ou d'identifier parmi ces millions de conversations un sujet spécifique. Ainsi, pour les applications industrielles liées à la relation client, il faut donc être capable d'activer différentes générations de modèles.

En synthèse, ces nouvelles technologies et nouveaux canaux de communication se généralisent dans le secteur des centres de contact et sont un gage d'efficacité, de productivité et de réduction des coûts. Ces nouvelles tendances s'installent pour répondre aux attentes et besoins des consommateurs qui recherchent une expérience rapide, efficace et personnalisée.



## 2

# Les centres de contact font preuve d'innovation et d'agilité pour assurer une relation client optimale

### EN SYNTHÈSE

Les attentes des consommateurs français restent similaires aux années précédentes et sont centrées sur la personnalisation de l'expérience client, la simplicité et la rapidité. Ils apprécient de pouvoir naviguer sur divers canaux tout en gardant une expérience cohérente. Toutefois, la protection et la sécurisation des données deviennent pour eux une priorité car ils exigent une protection de leur vie privée et de leurs informations personnelles.

Afin de répondre aux besoins exprimés par les consommateurs français et surtout par les clients et leurs attentes en termes d'innovations, les acteurs du secteur sont tenus de s'adapter, investir et mettre en œuvre des solutions. Pour cela, ils doivent être en mesure de s'approprier les nouvelles tendances et les nouveaux outils présents sur le marché. Ces efforts fournis sous différentes formes (investissements financiers, fusions et acquisitions, développement de nouveaux outils, ...), sont un gage d'efficacité et de rentabilité pour les acteurs du marché.

Les acteurs de la relation client externalisée, n'investissent pas seulement dans des solutions technologiques. Depuis de nombreuses années déjà, ils créent des partenariats avec les marques et établissent des relations de confiance avec elles. Dans cette relation, outsourcing et donneurs d'ordre travaillent conjointement afin d'améliorer continuellement et mutuellement leur modèle et ainsi optimiser leurs activités.

## 2.1. Attentes et besoins des consommateurs et des donneurs d'ordre en matière d'innovation dans la relation client



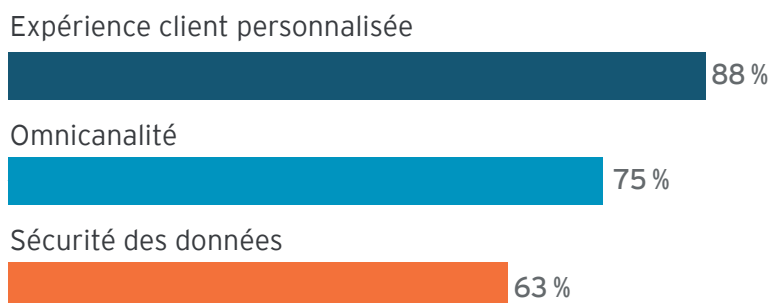
**Vincent VELLA**

Directeur Exécutif, Emerging Business & Technologies,  
EY Fabernovel

Les consommateurs ont plus ou moins les mêmes attentes depuis quelques années, qui se concentrent sur la personnalisation, la rapidité et la simplicité des interactions. Ils souhaitent obtenir des réponses rapides et pertinentes, tout en ayant accès à un service client disponible 24/7.

De plus, ils apprécient une expérience omnicanale fluide, où ils peuvent utiliser différents canaux de communication tout en conservant une expérience cohérente. Ils s'attendent également à un niveau élevé de personnalisation, avec des interactions adaptées à leurs besoins et préférences spécifiques. Enfin, la protection de la vie privée et la sécurité des données sont des préoccupations croissantes pour les consommateurs, qui exigent des mesures adéquates afin de protéger leurs informations personnelles.

### Attentes des consommateurs, identifiées et priorisées par les acteurs interviewés



## TÉMOIGNAGES



### Quels sont les nouveaux besoins/attentes des donneurs d'ordre en matière d'innovation ?



**Frank LEGRE**  
*Directeur Général BlueLink*

Les nouvelles attentes des clients en matière d'innovation sont d'avoir accès à une expérience personnalisée et différenciante basée sur les données existantes ; une sécurité et une forte confidentialité des données personnelles qui sont traitées ; un traitement quasi instantané et multicanal adapté à leurs besoins : téléphone, social media, chat. Et enfin, un traitement simple des différentes demandes clients mesuré par le Customer Effort Score (CES).



**Olivier Blanchard**  
*Général French Speaking Market  
Foundever*

Au-delà de l'innovation, ce que nos clients recherchent avant tout est la simplicité, la rapidité des processus et des échanges, la proximité relationnelle et l'efficacité opérationnelle. Nos clients attendent de la réactivité et de l'agilité dans l'identification et l'intégration de nouveaux canaux émergents, tout cela au service de l'expérience client.



**Denis AKRICHE**  
*Président Armatis*

Aujourd'hui, l'instantanéité, la simplicité, la proximité et la recherche d'expériences augmentées sont des attentes client prépondérantes. Pour y répondre, nous assistons à un fort développement du messaging, au recours à la visio, à l'analyse des interactions clients en temps réel et à un intérêt croissant pour les environnements immersifs comme le métavers.

Pour autant, l'innovation s'inscrit aussi dans l'optimisation des modèles économiques (automatisation, réduction des temps de traitement) et dans les fondamentaux de nos métiers (maîtrise des parcours clients, des causes d'irritants, structuration et catégorisation des verbatims clients, ...).



**Frederic DONATI**  
*Directeur Général Konecta French  
Speaking Market*

Les nouveaux besoins des clients se matérialisent notamment par des systèmes ou des processus permettant d'agir de manière préventive versus curative ou bien encore des parcours sans effort et sans contact pour un traitement simple des différentes demandes des clients.

Les critères d'évaluation des appels d'offres évoluent aussi avec les tendances du secteur. L'innovation technologique devient un critère indispensable à mettre en œuvre par les acteurs pour remporter les marchés.

## TÉMOIGNAGES

### Quelles évolutions constatez-vous concernant les exigences / critères d'évaluation des appels d'offre en termes d'innovation ?



**Dominique DECAESTECKER**  
CEO EASA Majorel

Pour les entreprises, il est désormais impératif d'inscrire chacune des interactions avec leurs clients dans le cadre strict prévu par le RGPD. Les marques peuvent trouver dans leur partenaire, un opérateur de confiance qui saura garantir la conformité du traitement des données personnelles de leurs clients, mais aussi les accompagner sur ces sujets. En moins de trente ans, la révolution numérique nous a fait entrer dans l'ère de l'omniprésence de la donnée. Depuis 2018, et l'adoption du RGPD, nous sommes entrés dans celle de la protection des données personnelles. Si les données permettent à l'entreprise de mieux connaître ses clients et de personnaliser l'expérience, le consommateur lui, est devenu plus vigilant et exigeant relativement à l'utilisation que les marques peuvent faire des informations le concernant.

Si la RSE pouvait être considérée il y a peu comme une simple obligation légale, le paradigme s'est désormais complexifié. La prise de conscience progressive des parties prenantes, clients, salariés, citoyens, fournisseurs, accélère les initiatives et les engagements en termes de RSE. Il est important pour nous d'associer nos clients à cette démarche sur ces grands enjeux sociétaux et environnementaux, et d'être en mesure de transposer concrètement dans nos partenariats les réponses que nous avons pu imaginer ensemble. S'il n'existe pas de modèle standard en matière de RSE, en revanche, privilégier l'expérience et dupliquer les bonnes pratiques est une étape nécessaire.

Enfin, la qualité est un prérequis, mais n'est plus suffisante. Il convient de maîtriser l'expertise sectorielle de nos clients, d'être force de proposition pour leur permettre d'être plus performants sur leur marché, de proposer des pistes d'optimisation et d'amélioration continue de leur dispositif de relation client. Nous sommes passés d'une posture d'exécutant de qualité à une position de partenaire business.



**Olivier Blanchard**  
Général French Speaking Market  
Foundever

De plus en plus lors des appels d'offres, nous constatons de la part des marques une volonté d'optimiser leurs coûts de production mais aussi d'améliorer leur efficacité opérationnelle au service de la satisfaction client. Le développement du self-care est également un enjeu majeur pour permettre à leurs clients de résoudre leurs problématiques eux-mêmes grâce à un service efficace 24h/24 et 7j/7.



**Dirk van LEEUWEN**  
Directeur Général Webhelp Région  
France

Les appels d'offre pour les centres de contact ont évolué pour inclure des critères liés à l'innovation technologique et à la digitalisation, tels que le taux de digitalisation (omnicanal, chatbot, assistants virtuels, interfaces de programmation) et le taux d'automatisation. Les clients sont également à la recherche de solutions innovantes pour améliorer l'expérience client, notamment l'analyse en temps réel, l'analyse vocale, la vidéo et portent une attention particulière à la sécurité des données. Enfin, l'expérience client est un critère clé car ils exigent une expérience de qualité, de la personnalisation, une rapidité de réponse et de la disponibilité sur tous les canaux.



## Quelles évolutions constatez-vous concernant les exigences / critères d'évaluation des appels d'offre en termes d'innovation ?



**Frank LEGRE**  
*Directeur Général BlueLink*

Nous avons observé des évolutions liées à l'engagements en termes de développement durable, dans toutes ses composantes y compris technologiques (ex. sobriété numérique) dans les critères d'évaluation des appels d'offres. Il y a également de plus en plus d'attentes des prospects en termes de solutions innovantes (force de propositions) de la part des outsourcing.



**Arnaud DELATTRE**  
*Directeur Général Outsourcia*

Bien que friandes d'innovation, les marques attendent d'abord de leurs partenaires outsourcing qu'ils recrutent, forment et accompagnent leurs collaborateurs dans la gestion de la relation client de leurs marques. L'humain reste la priorité des attentes.

Les clients préfèrent s'appuyer sur des assembleurs capables de les orienter vers les bonnes solutions et de les rendre cohérentes, plutôt que des partenaires qui se revendiquent spécialistes de toutes les technologies innovantes.

La personnalisation de l'expérience client est également en plein essor, grâce à l'utilisation de technologies d'analyse de données et de profilage. Enfin, la diversification des canaux est également une tendance clé, avec l'objectif d'offrir une expérience client multicanale cohérente.





## 2.2. Appropriation et mise en œuvre des nouvelles technologies par les acteurs de la relation client externalisée

Pour répondre aux besoins croissants du marché en matière d'innovation, les acteurs doivent faire preuve de résilience et investir dans les avancées technologiques. Ces investissements se présentent sous différentes formes (fusions et acquisitions,

création de cellules dédiées en interne, investissements en R&D,...) et se traduisent par une amélioration de l'efficacité et de la rentabilité des acteurs du secteur.

### TÉMOIGNAGES



**Pierre SANTAMARIA**  
Associé, EMEA Marketing capability lead,  
Ernst & Young Advisory

Lors de la mise en œuvre de nouvelles technologies dans ce secteur, le ROI est en général très élevé (à 1 an). En effet, lorsqu'un dispositif nouveau est mis en place, il n'est pas rare d'identifier des améliorations importantes avec des gains d'efficacité de l'ordre de 20 à 30%. Ces gains correspondent souvent à l'identification d'actions complètement inutiles (solicitations de clients qui viennent de souscrire un contrat).

Nous avons plusieurs cas où la mise en place de NPS transactionnels ont permis d'identifier des use cases d'amélioration générant suffisamment de ventes additionnelles pour légitimer et financer la création d'un laboratoire d'expérience client qui systématise l'approche à d'autres segments de client, ou à d'autres types de service.



**Denis AKRICHE**  
Président Armatix

Ces dernières années chez Armatix, nous avons développé des solutions pour répondre aux besoins de nos clients et à l'optimisation de nos performances.

Tout d'abord, nous avons développé une solution d'analyse sémantique (appels, mails, messaging, avis) et de Quality Monitoring qui permet de cartographier l'expérience client avec une lecture automatisée complétée par l'expertise de nos analystes. Nous obtenons ainsi une meilleure compréhension du taux d'attrition et une réduction du départ de clients en ayant agi sur les causes.

Nous avons aussi développé une solution de RPA (Robotic Process Automation) en mesure d'automatiser les tâches à

faible enjeu et accélérer les processus de traitement. Cette solution permet d'améliorer la productivité, fiabiliser les actes de back office et maintenir une excellence relationnelle entre le conseiller et le client. Nous observons une réduction de DMT (Durée Moyenne de Traitement d'appel) pouvant aller jusqu'à 15%-20% pour les processus éligibles.

Enfin, nous consolidons et faisons évoluer en continue notre plateforme omnicanale, avec notamment le développement d'une fenêtre conversationnelle hybride (bot et conseiller à la demande) et l'intégration du messaging comme canal conversationnel synchrone.

## TÉMOIGNAGES



**Dirk van LEEUWEN**  
*Directeur Général Webhelp Région France*

Chez Webhelp nous investissons dans des sociétés technologiques et développons également nos propres solutions : un VoiceBot, des applicatifs d'analyse et de suivi de la qualité, un service de traduction automatique multilingues ou bien encore de la virtualisation d'espace de travail. Nous avons mis en place une entité spécialisée dans l'innovation technologique dans laquelle des experts mettent en place les solutions dans les écosystèmes de production.

Par ailleurs, nous intégrons des solutions de marché partenaires, afin de les adapter à nos clients, marchés et situations de production. Nous mobilisons des pôles experts R&D et Technology Enablement pour développer, tester et valider en conditions réelles les technologies.

L'importance de l'innovation technologique fait partie de notre histoire, nous avons donc une continuité dans ce focus technologique. Que ce soit en termes d'investissements financiers en R&D, d'organisation avec des équipes dédiées, le développement d'outils de formation innovants, cette accélération se retrouve à tout niveau chez Webhelp. La période Covid a été un accélérateur de l'adoption de toutes ces innovations technologiques que ce soit pour nos équipes, nos clients donneurs d'ordre ou les clients finaux. Nos équipes sont organisées autour de pôles de l'innovation, en amont pour des tests et des développements, et en aval avec une organisation permettant à nos productions l'usage de ces technologies.



**Olivier Blanchard**  
*Général French Speaking Market  
Foundever*

Tout d'abord, nous avons étendu nos fonctionnalités de self-service intégrées directement avec d'autres solutions d'IA, d'analytique et RPA dans le but d'augmenter les conseillers clients et de les guider dans l'automatisation de leurs tâches.

Nous avons aussi développé et intégré de nombreuses innovations dans notre offre de solutions dont une qui concerne notre outil Innso couvrant l'intégralité des canaux de contact. C'est un outil conçu pour une gestion de bout en bout des demandes et des interactions clients. Cette solution prend en compte les défis quotidiens des équipes opérationnelles de service client. L'intégration sans couture avec les CRM, ERP et d'autres outils internes ou externes fait de cette plateforme le point d'accès unique à toutes les informations client.

Nous avons su intégrer et accélérer le développement d'innovations basées sur l'analytique en développant des modèles prédictifs avancés qui nous permettent d'anticiper le comportement des clients et de prendre des décisions pertinentes. Nous utilisons l'IA générative pour identifier les uses cases dans nos opérations. Nous avons créé des partenariats technologiques qui nous ouvrent de nouvelles opportunités pour explorer des technologies émergentes et intégrer des fonctionnalités de pointe dans notre offre CX.

Enfin, nous avons déployé un dispositif d'accompagnement à l'échelle mondiale, le Customer Success Program, pour aider nos clients à situer leurs processus et pratiques CX ainsi que leur niveau d'équipement technologique par rapport au marché. Grâce à des méthodes d'analyse et de benchmarking, nous identifions les forces et les faiblesses du marché dans chaque industrie. Nous accompagnons ainsi nos clients de manière plus efficace dans l'identification de solutions qui les différencient de leurs concurrents.

## TÉMOIGNAGES



**Frank LEGRE**  
*Directeur Général BlueLink*

Tout d'abord, notre Lab Innovation nous permet d'élargir l'écosystème de partenaires technologiques et de tester de nouvelles solutions à travers des PoC financés par BlueLink.

Ensuite, nous anticipons les nouveaux métiers créés par les évolutions des nouvelles technologies : Bot trainer, data management.

Enfin, par son appartenance au Groupe Air France KLM, BlueLink bénéficie des investissements d'AF-KLM dans la technologie (ex. : création d'un domaine d'Intelligence générative propre au Groupe AF-KLM). Nous nous approprions ces nouvelles technologies via :

- ▶ La mise en place de PoC par le LAB BlueLink pour et avec nos clients (traduction automatique, base dynamique de Knowledge Management, analyse sémantique et de la voix)
- ▶ Groupe de travail transversal sur l'intelligence artificielle générative



**Frederic DONATI**  
*Directeur Général Konecta French Speaking Market*

Au cours des dernières années, nous avons répondu à la demande de digitalisation dans les RFO via de l'intelligence artificielle, des bots, du RPA du RDA. Nous avons par exemple mis en place un système de prise de RDV par bot qui nous a permis de rendre le service disponible 24/24 et 7/7 tout en gagnant en efficacité et en réduisant les coûts.

L'utilisation d'outils via l'IA nous permet de qualifier rapidement les besoins des clients et d'agir en conséquence pour y répondre le plus rapidement possible.

L'utilisation de la Speech Analytics nous permet d'extraire des données et du sens aux appels entre agents et clients, via l'utilisation des enregistrements audio. La retranscription est rapide, claire et facilement analysable pour en ressortir les éléments clés. Cela nous permet aussi de détecter tout manquement de conformité et de corriger rapidement les problèmes rencontrés.



## TÉMOIGNAGES



**Arnaud DELATTRE**  
*Directeur Général Outsourcia*

Nous avons déployé des solutions RPA et de signature électronique permettant d'automatiser les processus à forte intensité humaine et informationnelle. En 2021, nous avons créé CaptureDoc, une société spécialisée dans la transformation digitale documentaire. En proposant un ensemble de services dédiés à la dématérialisation (gestion électronique de documents, signature électronique, capture cognitive multicanale, Robotic Process Automation) et une plateforme logicielle d'automatisation intelligente, CaptureDoc accompagne les sociétés dans l'automatisation de leurs flux de travail et dans la refonte de leurs processus métiers, générant une réduction des coûts liés aux tâches manuelles, une réduction des erreurs et enfin une amélioration de l'engagement client.

Nous offrons également des solutions de digitalisation d'entreprises avec notre propre plateforme de création de sites web. Notre éditeur de landing pages est l'un des plus intuitifs du marché, et nous proposons deux solutions pour répondre aux besoins de différents types d'entreprises.

Enfin, nous déployons en interne davantage de solutions qui permettent de réduire les coûts et les délais de déploiement, mais surtout redonnent la main au terrain pour concrétiser leurs besoins afin de coller aux attentes des clients.



**Dominique DECAESTECKER**  
*CEO EASA Majorel*

Nous concevons des parcours d'exploration et de diffusion de l'innovation en s'appuyant sur un écosystème qui associe, d'une part, des départements internes dédiés au développement de nouvelles solutions (direction de la transformation, Fab-Lab), et d'autre part, les plus grands incubateurs européens de startups. Majorel co-construit avec ses clients, ses équipes et ses partenaires un parcours et une expérience innovante où à l'identification de nouvelles solutions, succède une mise à l'épreuve de l'innovation dans des environnements de test avant leur déploiement et généralisation sur l'activité client. Notre objectif principal est d'aider les marques et d'optimiser leurs performances en améliorant l'expérience utilisateur et le parcours client. Une démarche contributive à l'optimisation de leur modèle économique.

Le groupe est un des rares acteurs du marché à proposer des programmes de fidélité avec un accompagnement complet, du développement de la solution technique, à son déploiement et l'assistance tout au long du cycle de vie du produit. Nous sommes éditeur, intégrateur et opérateur. Les programmes de

fidélité répondent à quatre grands enjeux : intégration de la dimension omnicanale de l'activité (boutiques physiques et site marchand) ; pilotage (définition des règles et avantages fidélité) de façon autonome par les équipes marketing du client ; interfaçage facile avec le système de caisse, les outils de service client et le web ; enfin qu'il puisse être internationalisé simplement.

L'expérience client est aujourd'hui un facteur clé de différenciation des marques qui sont ainsi à la recherche de solutions permettant d'offrir des expériences immersives aux consommateurs à chaque point de contact. Afin de faire progresser les processus opérationnels de nos clients, nous sommes aujourd'hui des facilitateurs d'accès à l'innovation, c'est-à-dire être en mesure d'expérimenter, de façon agile, de nouvelles solutions technologiques, de nouveaux processus et valider leur pertinence avant de les industrialiser sur les parcours client.

## TÉMOIGNAGES



**Karine JAN**  
Directrice Générale  
Teleperformance France

Notre solution TP Interact, basée sur la technologie Call Miner, nous permet de réaliser des analyses des conversations : nous utilisons l'outil Speech Analytics pour plonger en profondeur dans les interactions et en comprendre le contexte. En complément, TP a créé le cadre T.A.P. (Technology, Analytics et Process) qui combine Lean Six Sigma et la conception créative (Design Thinking) pour assurer la transformation. L'approche holistique T.A.P.™ accompagne les clients tout au long de leur parcours, du développement et du déploiement du système aux résultats garantis. Ce cadre est mondial et favorise le partage entre les différentes géographies et en fonction des secteurs d'activité concernés : +2 000 experts T.A.P., 7 000+ projets T.A.P. déployés, 11 400+ bots déployés en 2022.

Parallèlement, Teleperformance a ouvert le Teleperformance Innovation Experience Center (TIEC) en Californie. L'innovation et l'expérience des 80 pays où nous sommes présents peuvent être présentées aux clients et à ceux qui pourraient être intéressés par une collaboration. Le TIEC permet de démontrer nos capacités dans les

domaines de l'analyse des données, de l'automatisation, de la robotique et de l'intelligence artificielle. Actuellement, le TIEC coconstruit avec plusieurs de nos clients des projets liés au... et aux Metaverse et des NFT.

Actuellement, nous travaillons sur un projet très prometteur : une application qui utilise l'API de ChatGPT pour résumer les emails des clients finaux, afin de réduire le temps de lecture des demandes par nos conseillers client. Cette application permet ensuite à nos conseillers de rédiger une réponse efficace avec des points clés et la génération automatique d'un email de réponse, permettant ainsi de gagner en efficacité et d'améliorer l'expérience client.

Les avancées technologiques que nous avons mises en place nous permettent de réduire considérablement les délais de traitement des dossiers, entraînant ainsi une amélioration de notre rentabilité. De plus, elles contribuent à la réduction des erreurs humaines et augmentent la qualité de nos réponses aux clients de nos clients.

Les leaders du secteur ne font pas uniquement preuve d'innovation en réalisant des investissements financiers, mais aussi en créant des partenariats à forte valeur ajoutée.



## 2.3. Des partenariats innovants au service de la relation client

PODCAST

### En quoi le partenariat [Marque x Outsourcer] est-il innovant ?



#### ARMATIS / CARREFOUR

**Carole SANTONI** *Directrice Pôle Clients Armatis*  
**Carole BRION** *Directrice Carrefour Service Clients*

Carole SANTONI : « En quoi le partenariat Carrefour x Armatis est-il innovant ? »

Carole BRION : « Au-delà d'un partenariat, c'est une relation de confiance qui s'est établie entre Carrefour et Armatis. Je pense que c'est avant tout une histoire de femmes et d'hommes qui a permis cette réussite dans une logique « one team » : un état d'esprit novateur qui a construit une équipe avec une grande cohésion et un état d'esprit tourné vers la satisfaction des clients. Par ailleurs, le contexte de ces dernières années a mis en lumière une mobilisation sans failles. »

#### MAJOREL / BNP PARIBAS PERSONAL FINANCE

**Nicolas RENOU** *Directeur grands comptes banque, finance et assurance Majorel*  
**Gaëlle LE GOFF** *Responsable des partenaires essentiels, BNP Paribas Personal Finance*



Nicolas RENOU : « En quoi le partenariat BNP Paribas Personal Finance x Majorel est-il innovant ? »

Gaëlle LE GOFF : « Dans notre partenariat, Majorel est en recherche permanente d'automatisation pour optimiser nos délais de traitement et sécuriser nos opérations avec, par exemple, la mise en place de robots qui facilitent l'aide à la décision. Et puis, ce qu'on apprécie aussi chez eux c'est la recherche d'amélioration continue du modèle qui permet d'optimiser nos activités via le lean, la gestion des pics d'appels ou via la recherche de mutualisation. Enfin, en termes de méthodologie nous avons la possibilité de rapidement mettre en place des PoC (Proof of Concept) pour évaluer la pertinence de l'industrialisation d'une solution. »

## PODCAST



### FOUNDEVER / ORANGE

**Caroline BRUNET** *Directrice de la BU Télécom Foundever*

**Éric MANETTI** *Responsable département projets et performance Orange Grand Public*



Caroline BRUNET : « *En quoi le partenariat Orange x Foundever est-il innovant ?* »

Éric MANETTI : « C'est un partenariat qui est innovant dans le sens où nous fonctionnons en boucle courte. Les différents interlocuteurs sont bien identifiés et surtout se connaissent bien. Cela génère de la proximité. Proximité à laquelle nous pouvons ajouter l'ancienneté de notre partenariat (Acticall/Sitel et maintenant Foundever) pour que nous puissions nous appuyer sur une vision partagée de nos attendus en termes de service clients. Dans le concret cela se traduit par des propositions d'innovation très ciblées et opérationnelles qui tiennent compte de nos contraintes, notamment techniques. Je pense notamment à des missions d'audit sur nos processus, ou bien aux bots de formation. »

### TELEPERFORMANCE / ANFR

**Samira KHANFOUCI** *Responsable d'équipe, relais communication sur le centre d'Orléans et en charge des callbot et chatbot*

**Cathy JOULIN-HIGNETTE** *Responsable du centre d'appel et des aides ANFR*



Samira KHANFOUCI : « *En quoi le partenariat ANFR x Teleperformance est-il innovant ?* »

Cathy JOULIN-HIGNETTE : « Nous avons mis en place plusieurs solutions sur-mesure proposées par Teleperformance ; par exemple pour le traitement des courriers physiques. Nous avons déployé une solution de dématérialisation d'envoi de courriers recommandés. Cela permet vraiment un gain de temps, une réduction des coûts et une optimisation du taux de traitement.

Nous avons aussi multiplié les supports de communication digitaux : chatbot, un callbot et un SVI, afin de s'adapter aux demandes des téléspectateurs qui cherchent de plus en plus l'instantanéité, pour être au plus proche des évolutions des usages. »



## Au cours des 12 derniers mois, de quelle innovation êtes-vous le plus fier ?

### BLUELINK / DEVIALET

**Arnaud MAURER** *General Manager de BlueLink Strasbourg*

**Sébastien FAURE** *Responsable service client Devialet*



**Arnaud MAURER** : « Au cours des 12 derniers mois, de quelle innovation êtes-vous le plus fier ? »

**Sébastien FAURE** : « Nous avons mis en place un nouvel outil de codification qui permet de qualifier les contacts de manière particulièrement fine et nous avons développé la vidéo et le live depuis deux semaines (le client reçoit un lien et a la possibilité de faire une courte vidéo montrant ce qu'il a comme problème). Nous utilisons une IA qui va traduire des commentaires en anglais si nécessaire, et aussi ChatGPT qui va restituer et rédiger les grandes lignes du problème pour générer une demande très qualifiée. Ce nouveau processus est innovant dans le sens où nous gagnons du temps et cela répond à un besoin dans l'air du temps. La nouvelle génération est devenue vocale, elle n'écrit plus forcément et elle est dans l'instantané. »

### OUTSOURCIA / VENTE-UNIQUE

**Arnaud DELATTRE** *Directeur Général Groupe Outsourcia*

**Maxime LACOMBE** *Directeur Service Clientèle Vente-unique*



**Arnaud DELATTRE** : « Au cours des 12 derniers mois, de quelle innovation êtes-vous le plus fier ? »

**Maxime LACOMBE** : « Nous sommes fiers de plusieurs projets, dont un qui me tient particulièrement à cœur : c'est ce que nous avons appelé le « Quality Monitoring ». C'est un outil un peu techno, à base de formulaires en ligne, un mélange d'Excel et de Power BI. C'est un outil qui est partagé par nos équipes de supervision, aussi bien chez Vente unique que chez Outsourcia, et qui nous permet de nous assurer que la qualité délivrée est bien conforme aux attentes de Vente Unique. La qualité délivrée, c'est le respect des processus, mais c'est également le discours. L'intérêt de tout ça, c'est de pouvoir avoir des données. Nous avons été obligés de mettre des objectifs quantitatifs pour nos superviseurs. C'est un vrai outil qui nous a permis d'être meilleurs. »





### WEBHELP / DOCTOLIB

**Anaïs HA PHUOC** *Directrice de Comptes Senior*  
**Cédric BLUM** *Directeur Support Client Doctolib*



**Anaïs HA PHUOC** : « *Au cours des 12 derniers mois, de quelle innovation êtes-vous le plus fier ?* »

**Cédric BLUM** : « Le site de Vitré a été un des premiers en France à utiliser une plateforme basée sur la notion de gamification. C'est un sujet dont on parle depuis longtemps. Elle a un franc succès en Asie et je suis vraiment ravi de voir que cela fonctionne très bien en France aussi. Concernant cette plateforme, elle nous permet d'animer une activité dont la nature ne se prête pas facilement à l'animation. On suit pas mal d'indicateurs et on se concentre sur la qualité et la maîtrise des processus, et la plateforme permet d'intégrer une couche de ludique sur l'animation de ces sujets. Cela apporte un peu de nouveauté et de fraîcheur dans un métier de la relation client qui peut parfois sembler répétitif. »

### KONECTA / FNAC-DARTY

**Alexandre JACQUE** *Directeur Commercial Nouveaux Clients chez Konecta*  
**Christophe FAMECHON** *Directeur de la Relation Client chez Fnac-Darty*



**Alexandre JACQUE** : « *Au cours des 12 derniers mois, de quelle innovation êtes-vous le plus fier ?* »

**Christophe FAMECHON** : « C'est le changement complet des canaux et donc la digitalisation du service client Fnac. Ce n'est pas seulement le RPA que Konecta a mis en place pour nous et qui a permis d'apporter un très grand confort à nos conseillers et une qualité d'exécution au bénéfice de nos clients. Je vais vous donner deux chiffres : 12% des contacts étaient digitaux à la Fnac début 2019, en début 2023, on est à plus de 56%. Donc, c'est vraiment la capacité à intégrer de nouveaux canaux, de nouvelles technologies et à adapter l'organisation et les personnes face au changement. Et puis, cerise sur le gâteau, c'est cette hausse fantastique du NPS qu'on a connu sur les trois dernières années. »



## Quels sont les principaux bénéfices de nos innovations pour le client final ? Et pour le conseiller ?



### ARMATIS / CARREFOUR

**Carole BRION** *Directrice Carrefour Service Clients*

« Ce qui nous relie, et je pense que c'est un principe fort, c'est un ADN commun, avec des valeurs humaines, qui se reflètent aussi sur l'accompagnement des collaborateurs. Il y a de nombreuses similitudes dans nos façons de travailler, d'interagir avec les équipes, ce qui solidifie notre partenariat avec Armatis. Nous accompagnons les équipes de manière réciproque, en proximité, avec des déplacements fréquents sur les sites. Cela renforce l'esprit « One team » : je connais, d'ailleurs, les collaborateurs par leur prénom, je connais leur vie. Pour moi c'est très important, parce que finalement, notre métier, c'est avant tout de la relation humaine. De plus, quand nos collaborateurs se sentent bien, soutenus et accompagnés, le premier bénéficiaire, c'est le client ! »



### OUTSOURCIA / VENTE-UNIQUE

**Maxime LACOMBE** *Directeur Service Clientèle Vente-unique*

« La satisfaction client demeure au cœur de notre activité. Nous avons considérablement réduit nos délais de traitement en respectant rigoureusement nos procédures. Cela représente une amélioration tangible qui se traduit par une plus grande satisfaction de nos clients. De plus, nous sommes conscients qu'une information claire et précise transmise par nos conseillers ou lors des procédures permet de limiter les échanges nécessaires avec le client. Ainsi, cela réduit les efforts requis de la part du client. La réduction de cet effort demeure un objectif essentiel pour nous, car nous comprenons qu'une satisfaction client ne suffit pas si elle est accompagnée d'une fatigue accrue. Quelle que soit la situation, notre priorité est de rendre les interactions faciles pour le client, tout en simplifiant le travail de nos conseillers. »



### FOUNDEVER / ORANGE

**Eric MANETTI** *Responsable département projets et performance Orange Grand Public*

« Le service client a cette particularité d'être un canal de relation client fondamentalement humain dont l'innovation technologique a toujours été un moteur majeur. Ces innovations ont toujours bénéficié tantôt au client (accueil en langage naturel, aiguillage amélioré, call back), tantôt au conseiller (couplage téléphonie/informatique au tout début, enrichissement des CRM, aide en ligne). L'émergence des technologies d'intelligence artificielle va, à coup sûr, confirmer ce phénomène avec des apports importants en termes de personnalisation de l'accueil que nous saurons réserver à nos clients et en termes d'aide/d'amélioration des outils de travail des conseillers. »



### TELEPERFORMANCE / ANFR

**Cathy JOULIN-HIGNETTE** *Responsable du centre d'appel et des aides ANFR*

« Nous avons développé ensemble de nombreuses solutions toujours dans ce souci du client final. Maintenant l'utilisateur dispose d'une expérience et d'un parcours fluide. Il peut nous contacter par tous les canaux, sa demande sera suivie, on ne lui demandera pas de répéter son précédent appel, etc. Il reçoit une réponse personnalisée, rapide et quasi instantanée à ses questions quel que soit le canal utilisé. Ainsi, nous répondons totalement à notre mission de service public ! »



## Et vos prochains projets innovants ?



### BLUELINK / DEVIALET

**Sébastien FAURE** *Responsable service client Devialet*

« Évidemment, l'intelligence artificielle évolue et va radicalement changer la donne en matière de service client notamment. Le machine learning commence à être efficient, donc les outils utilisant l'IA vont très vite évoluer et monter d'un cran pour permettre de gagner encore du temps dans les délais de réponse. Je pense aux IVR de plus en plus intelligents qui vont préqualifier les contacts et les assigner aux ressources ayant la bonne compétence, aux trainings des conseillers par des coaches virtuels. Ces innovations sont des clés pour améliorer l'expérience client et conseiller, elles répondent à un besoin d'immédiateté et d'effort minimisé... Pour laisser toute la place à la passion du son ! »



### WEBHELP / DOCTOLIB

**Cédric BLUM** *Directeur Support Client Doctolib*

« La cible c'est d'aller vers le fameux conseiller augmenté, avec une meilleure analyse du client et de son besoin en amont, pour faciliter le travail du conseiller afin qu'il se concentre sur son empathie et son écoute. »



### MAJOREL / BNP PARIBAS PERSONAL FINANCE

**Gaëlle LE GOFF** *Responsable des partenaires essentiels, BNP Paribas Personal Finance*

« Beaucoup de projets encore en 2023 ! On continue à se transformer pour répondre toujours plus vite à nos clients qu'ils soient prescripteurs ou consommateurs finaux. Actuellement, nous recherchons les meilleurs moyens de compléter les éléments nécessaires à la prise de décision d'un dossier pour accélérer la réponse à nos clients. Donc les deux mots phares sont l'automatisation et l'open data. »



### KONECTA / FNAC-DARTY

**Christophe FAMECHON** *Directeur de la Relation Client chez Fnac-Darty*

« On va évidemment continuer dans tous ces schémas d'automatisation, d'intégration d'intelligence artificielle et de chatbot en multipliant les pilotes. Et le projet majeur qu'on a ensemble c'est de transformer le service client en plus grand magasin Fnac de France, c'est-à-dire d'être capable de transformer les contacts en chiffre d'affaires. Si on arrive à le transformer, cela va apporter un regard différent sur le service client de la Fnac, en interne et en externe. Et cela veut dire qu'on retrouvera l'expertise du magasin à distance. C'est notre enjeu pour les mois qui viennent. »



### 3

## Les centres de contact, acteurs dynamiques et innovants, tournés vers l'humain

#### EN SYNTHÈSE

Bien que le secteur des centres de contact sache s'adapter aux nouvelles tendances et aux besoins des clients en investissant dans diverses innovations technologiques ou en réalisant des acquisitions, son principal atout repose sur les collaborateurs.

Les professionnels de la filière s'engagent donc à valoriser leurs conseillers clients en embauchant des profils variés, en misant sur le développement et la montée en compétences des agents. Les membres du marché qualifié emploient plus de 40 000 collaborateurs en France et ont créé plus de 1 000 emplois en 2022 pour servir le marché français.

La filière continue d'élargir son portefeuille d'offres et de services et développe de nouveaux métiers en adaptant son recrutement. Les investissements dans les métiers du digital (coordinateurs médias digitaux, spécialistes projets digitaux) et de la data (data et business analysts) continuent de croître. Les acteurs engagent et fidélisent leurs collaborateurs par des formations (+20%), des promotions (+5 points) et des outils spécifiques qui rendent l'environnement de travail plus attractif et flexible. Le bien-être au travail devient vecteur d'efficacité, de performance et d'engagement pour les salariés.

Quelques grandes tendances en termes d'innovation organisationnelles sur le marché de la relation client externalisée ont vu le jour : télétravail/mode hybride, analyse de la donnée, pilotage RH et managériale, investissement dans l'offre de formation et dans la montée en compétences. Tous les acteurs ont bien en tête l'importance de la rétention des talents et misent donc sur ces solutions pour engager et fidéliser leurs collaborateurs.

# FOCUS

## INTERVIEW CFTC



**René-Patrick HERCHUELZ** DÉLÉGUÉ Syndical élu au conseil CFTC, en ACCORD de la branche, PRÉSIDENT SPP, Vice-Président CPNEFP, négociation en CPPNI

Un centre d'appel n'est pas un centre où tout est robotisé. Tout client a besoin d'avoir une relation humaine lorsqu'il a des questions concernant un secteur d'activité en particulier. Le centre d'appel est en relation directe avec la demande d'un client et il a accès à des informations nécessaires afin d'aider, conseiller ou réclamer des éléments essentiels pour satisfaire la demande du client et lui apporter la meilleure réponse ou solution possible.

Nous sommes pour beaucoup des centres d'appel externalisés, c'est-à-dire que nous ne travaillons pas dans la société que vous appelez quand vous avez une question ; nous travaillons pour plusieurs sociétés. L'avantage est d'avoir une connaissance dans plusieurs domaines ou secteurs.

Aujourd'hui, les organisations de travail ont été révisées depuis la mise en place du télétravail. Cela a d'ailleurs fait l'objet d'une réorganisation rapide face à la crise sanitaire. Les méthodes de travail ont aussi évolué afin de répondre à ces nouvelles exigences. La plupart du temps, les outils utilisés sont ceux du client donneur d'ordre, tout comme pour les processus, car nous avons de plus en plus leur confiance. Et nous pouvons donc agir comme si le consommateur appelait la marque dont il est client.

Les formations sont devenues progressives, ce qui permet au conseiller d'évoluer plus sereinement et graduellement et de bien connaître son périmètre avant de passer à d'autres secteurs d'activité. Les pratiques managériales ont été automatisées et digitalisées, permettant aux responsables d'équipe d'être plus proches de leurs conseillers.

Je pense que les méthodes de travail ou de formation, permettent d'avoir une relation de confiance avec les clients donneurs d'ordres. Nous nous adaptons à leurs exigences. Cela prouve que nos compétences sont reconnues et que nous sommes aussi là pour les faire avancer.

Si je devais donner un exemple d'innovation tournée vers l'humain dans mon entreprise, je ne la qualifierais pas d'innovation mais de culture d'aide à la personne. En effet, chez nous, pas besoin d'être informaticien pour être en relation client. Nous avons eu des conseillers qui n'avaient pratiquement jamais utilisé d'ordinateur ; ils ont été accompagnés par des formateurs et des collègues, afin qu'ils finissent par travailler en autonomie.

L'engagement des conseillers dans leur activité est total. La pression de la performance peut parfois jouer mais elle reste secondaire car les collaborateurs ont tous un esprit et une volonté d'être professionnels.

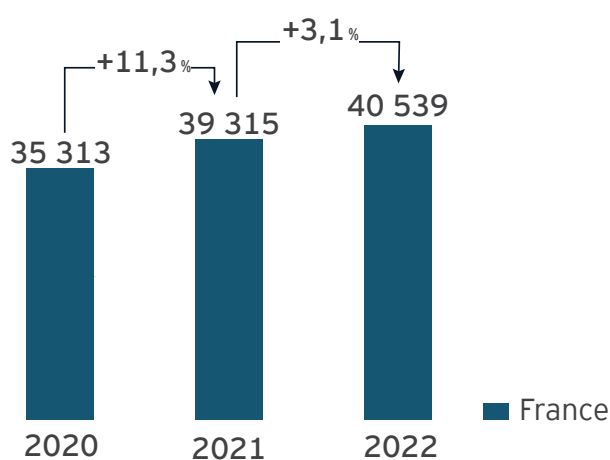
Enfin, la crainte des conseillers face aux nouvelles technologies est que l'automatisation complète finisse par exister. En effet, l'arrivée de ChatGPT sur le marché peut laisser penser que l'intelligence artificielle est devenue tellement puissante qu'elle pourrait tout contrôler. Heureusement, nous n'en sommes pas là, et même face à cette technologie qui s'améliore de jour en jour, la relation humaine reste et restera le moyen le plus rassurant entre les clients et les centres de contact.

## 3.1. Un secteur dynamique tourné vers l'humain

La filière de l'expérience client externalisée profite de sa présence en France pour favoriser l'insertion professionnelle et développer l'emploi. En effet, les membres du marché qualifié emploient 40 538 collaborateurs en France pour servir le

marché français et ont créé 1 223 postes en 2022. Le marché qualifié enregistre une croissance de 3,1%. Le marché SP2C pèse quant à lui un total de 31 646 ETP.

**Nombre moyen d'ETP du marché qualifié en France sur l'année tous postes et types de contrats confondus (incl. Intérim) et évolution 2021-2022**



Sources : données collectées auprès des membres du SP2C et du classement des outsourcing EY 2023, total répondants =85

En France, la filière continue de développer son portefeuille d'offres et de services et d'adapter 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. 75% d'entre eux ont des postes de Data Analysts et de Coordinateurs médias digitaux dans leurs effectifs. On remarque une forte augmentation des

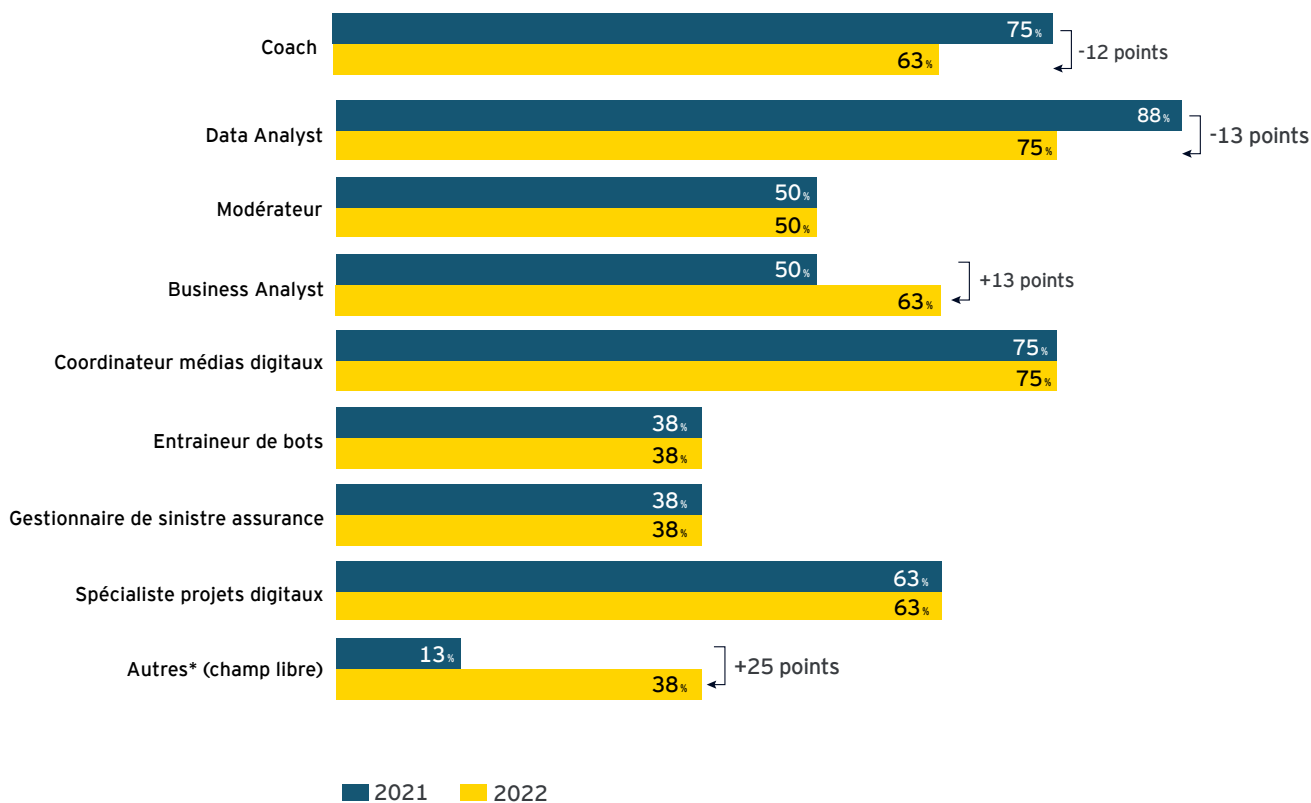
postes de Business Analysts dans les effectifs, avec +13 points en 2022, ainsi que des métiers Autres tels que rédacteur web, avec +25 points.

Les métiers de Data Analysts et de coach sont en baisse sur la période avec respectivement 13 et 12 points. Toutes les autres professions sont stables sur la période.

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

[base 100 pour chaque type de nouveau métier]

### Marché SP2C



\* Champs libre : « Rédacteur Web - Compliance officer - Conseiller bancaire - Responsable supervision »

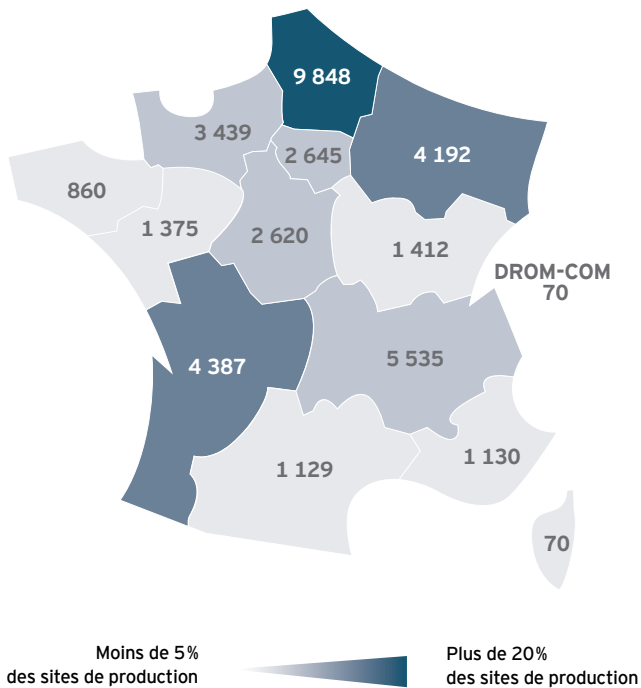
Sources : données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 62

Ainsi, à l'échelle de la France, les centres de contact sont vecteurs d'emploi dans toutes les régions et portent la croissance des effectifs à l'échelle nationale à +2,3% en 2022 pour le marché qualifié. En 2022, 5 régions regroupent les 2/3

des effectifs totaux : Hauts-de-France (28% du total), Nouvelle Aquitaine (12%), Grand Est (12%), Île de France (7%) et Normandie (10%).

### Répartition des effectifs des sites de production du marché qualifié en France en 2022

[en valeur]



Les chiffres de répartition des effectifs montrent une forte concentration des collaborateurs dans le Nord de la France, avec près de 60% des ETP du territoire français. Afin d'encourager la croissance de la filière, des initiatives sont prises afin de recruter, engager et fidéliser les collaborateurs, à l'instar du projet porté par le Campus des Métiers et des Qualifications de la Relation Client 3.0.

Sources : données collectées auprès des membres du SP2C et du classement des outsourcing EY 2023, total répondants =85







**Sylvie DEMASSIEUX** Directrice opérationnelle du Campus des Métiers et des Qualifications Relation Client 3.0

#### Pourriez-vous nous présenter le Campus et son objectif ?

Le Campus des Métiers et des Qualifications de la Relation Client 3.0 est le premier campus tertiaire labellisé en Hauts-de-France. Dès sa genèse, il a inscrit l'expérience client au cœur de sa stratégie. Co-porté par l'Éducation nationale et la région, il est construit pour le secteur de la relation client, et constitue un levier pour anticiper et accompagner les mutations économiques et technologiques sur le territoire. Il a pour ambition de proposer aux jeunes les meilleurs parcours de formation afin d'apporter une réponse aux évolutions des besoins en compétences exprimés par les entreprises.

Le campus RC 3.0 soutient le développement de la filière Relation client, maintien des compétences sur le territoire des Hauts-de-France et aussi au niveau national et améliore l'excellence de la formation.

#### Vous avez candidaté à l'appel à projets Deffinum lancé par le ministère du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion. Pouvez-vous nous en dire plus sur Deffinum et le projet que vous avez porté qui a été retenu ?

L'AAP Deffinum (Défi France Formation Innovante Numérique) a pour objectif de soutenir des projets émanant de consortium régionaux ou nationaux qui souhaitent accélérer l'hybridation de leurs formations et déployer des pédagogies innovantes et plus actives, afin de rendre l'apprenant acteur de ses apprentissages.

Une réflexion a été engagée avec nos partenaires et un projet a émergé, celui de s'appuyer sur la réalité virtuelle pour former des personnes. Il a pour objet de développer les compétences comportementales au travers d'outils numériques et de la réalité virtuelle.

#### En quoi votre collaboration avec le SP2C a-t-elle du sens ?

Le SP2C rassemble les principales entreprises françaises de l'expérience client externalisée. Il est particulièrement investi dans l'évolution des compétences, les relations écoles-entreprises, les contenus et pratiques de formation. C'est pourquoi son implication dans le projet « la réalité virtuelle au service de la relation client », lauréat Deffinum, fait sens. Ce projet s'inscrit dans la continuité des missions que porte le campus avec une ambition plus large partagée par le SP2C : faire de la relation client la compétence clé de passerelle pour les salariés tant au niveau régional que national.

#### Quelle est l'offre de formation proposée ? En quoi est-elle innovante et comment favorise-t-elle l'engagement des collaborateurs ?

L'offre de formation se trouve être au plus près des situations réelles et en relation étroite avec les besoins des entreprises.

Le projet vise à construire des dispositifs d'apprentissage et de formation qui s'appuieront à la fois sur le référentiel de

compétences services relation client et sur un travail d'analyse mené sur le terrain auprès de salariés, permettant de comprendre comment se construisent les compétences dans les situations de service. Ces formations ont recours aux technologies immersives visant le développement de l'employabilité dans les métiers de la relation client : la réalité virtuelle immersive et la réalité virtuelle avec environnements virtuels.

#### En quoi le Campus des Métiers et des Qualifications Relation client 3.0 répond-il aux nouveaux enjeux de transformation du commerce en termes d'innovation et de formation ?

Le positionnement initial du Campus des Métiers et des Qualifications en fait un acteur clé dans l'accompagnement des entreprises dans le domaine de la relation client.

Au-delà de l'expertise technique qui reste nécessaire, les dispositifs de formation mettent l'accent sur les compétences comportementales adaptées à l'évolution des usages en matière de relation client. Cette dimension sensible constitue une composante stratégique de ces métiers pour le campus.

L'insertion des nouvelles technologies qui offre des clés d'entrée dans l'enseignement et l'apprentissage en est une autre, sans oublier le développement de l'information sur ces métiers, l'offre de formation et les opportunités d'emplois qu'offre ce secteur.

#### Comment les formations ont-elles évolué pour répondre aux nouvelles attentes des clients et à la transformation de la relation client ?

Les premières évolutions sont relatives à l'introduction de la digitalisation et à l'intégration d'une double composante commerciale/technique digitale dans l'ensemble du cycle de formation ; tout cela en contextualisant des situations d'apprentissage à la demande, avec des partenaires professionnels et/ou en créant des modules complémentaires répondant aux attentes des entreprises.

#### Comment les formations initiales et continues sont-elles adaptées aux nouveaux métiers et aux usages des nouvelles technologies ?

Le campus a pour vocation d'anticiper et d'accompagner les évolutions du secteur, au travers des différentes voies de formation. Le campus expérimente de nouvelles modalités d'apprentissage, pour sensibiliser, former, acculturer la communauté pédagogique et éducative à de nouveaux usages et de nouvelles technologies.

En formation initiale ou en formation continue, le campus mène un travail d'ingénierie pédagogique et financière pour co-construire des parcours de formation, par exemple en développant l'offre de formation préparant aux métiers de Data Analyst ou entraîneur de chatbot.

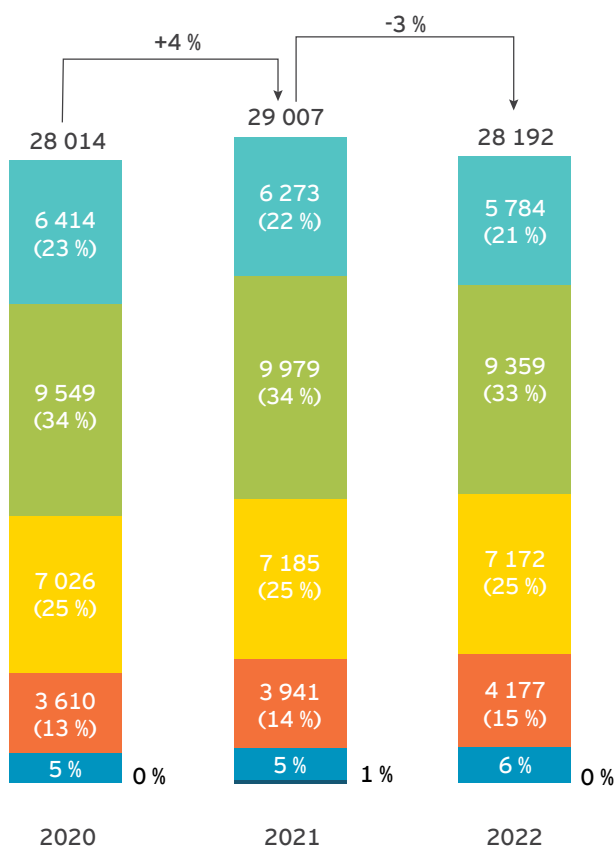
La filière reste un secteur d'embauche de jeunes talents. En France, les effectifs (conseillers clients et superviseurs) de la filière sont composés à environ 54% de collaborateurs âgés de moins de 34 ans : 1/3 des effectifs a entre 25 et 34 ans et 1/5 a moins de 25 ans. Du fait d'une baisse des effectifs sur le

marché SP2C, la moitié des tranches d'âge enregistrent des baisses. Les tranches d'âges dites « seniors » paraissent attractives, sauf celle des 64 ans qui enregistre une forte baisse de 49%.

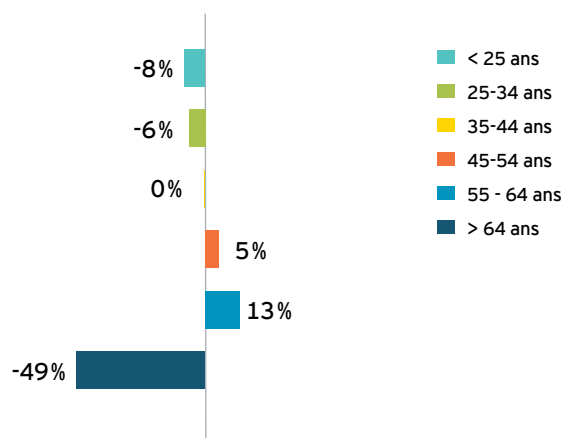
## Répartition des effectifs en France selon l'âge et évolution 2020-2021

[% des effectifs France]

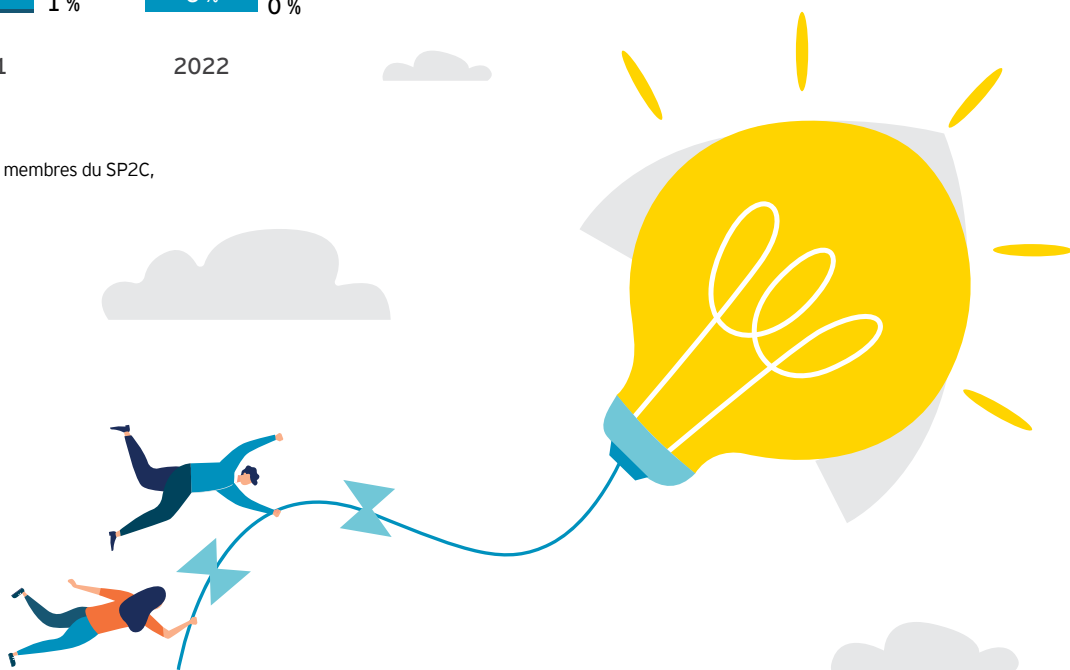
### Marché SP2C



### Évolution 2021-2022



Sources : données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 62



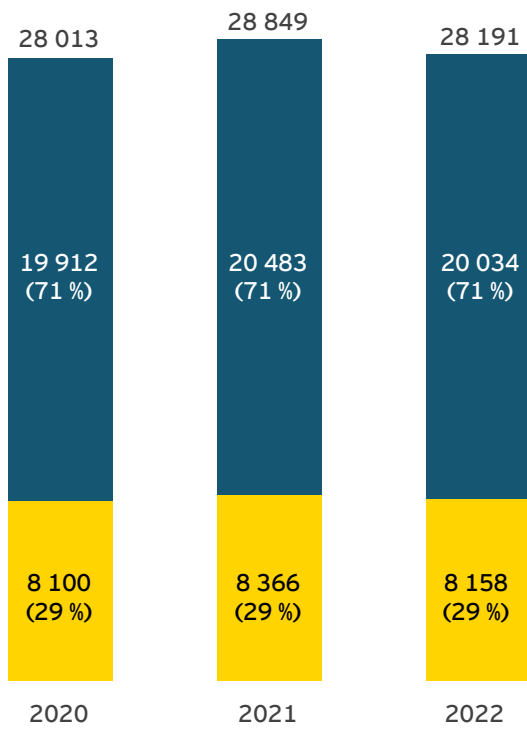
La filière des centres de contact externalisés emploie majoritairement des femmes. En France, environ 71 % des effectifs (conseillers clients et superviseurs) sont des femmes, une part qui reste stable depuis 2020. Cette part est toutefois moins importante dans les postes de superviseurs, où les femmes représentent 65 % des effectifs. Cette part est stable en 2022 alors que la part des hommes baisse de -2 %.

Depuis 5 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 sur l'année 2022, score supérieur à la moyenne nationale de 88/100 pour les entreprises de plus de 1000 salariés<sup>2</sup>.

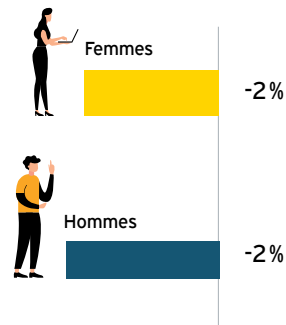
## Répartition de la parité Homme / Femme (conseillers clients et superviseurs) en France et évolution 2021-2022

[% des effectifs France]

### Marché SP2C



### Évolution 2021-2022



Sources : données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 62



<sup>2</sup> Ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion

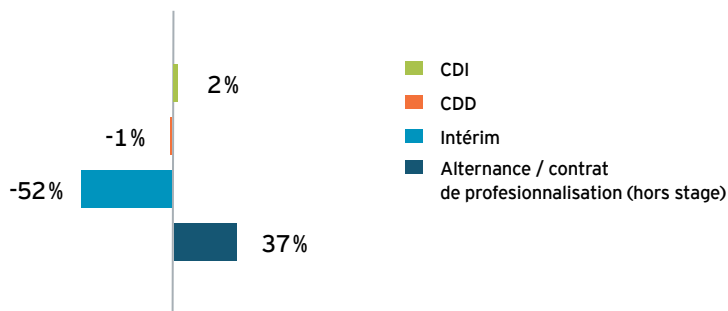
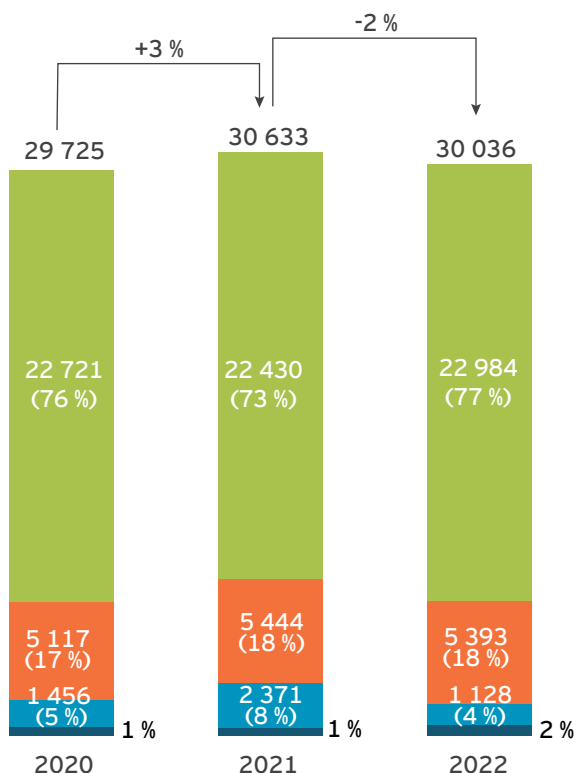
En termes de typologie de contrats, la filière des centres de contact offre plus de 3 emplois sur 4 en CDI à ses collaborateurs en France en 2022, avec une légère hausse de +2%, témoignant d'une dynamique de valorisation des employés qui sont pleinement intégrés. Les contrats d'alternance/professionnalisation enregistrent une forte

hausse de 37%, qui confirme les initiatives d'insertion professionnelle du secteur et le statut d'école de formation des acteurs. Les contrats CDD sont en légère baisse de 1% tandis que les contrats d'Interim chutent de 52%, conjoncturellement lié à la crise sanitaire.

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

Marché SP2C

Évolution 2021-2022



Sources : données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 62

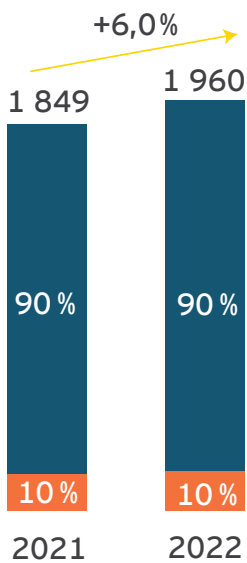


Par ailleurs, et pour la septième année consécutive, la rémunération moyenne des conseillers clients en France est plus élevée que le SMIC. Elle connaît une hausse de 6% en 2022. La répartition entre la part de la rémunération fixe et la

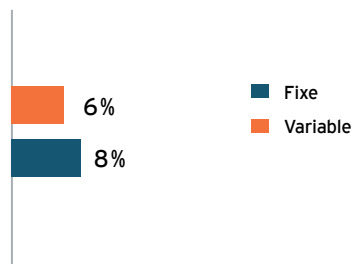
part de la rémunération variable reste stable sur la période. On note que la partie variable (+8%) a davantage augmenté que la partie fixe (+6%) sur la période.

### Rémunération brute totale moyenne par conseiller client en France et évolution 2021-2022

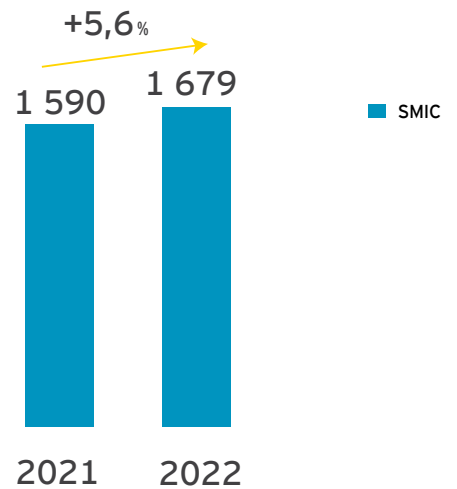
Marché SP2C



Évolution 2021-2022



Évolution du SMIC brut mensuel en France

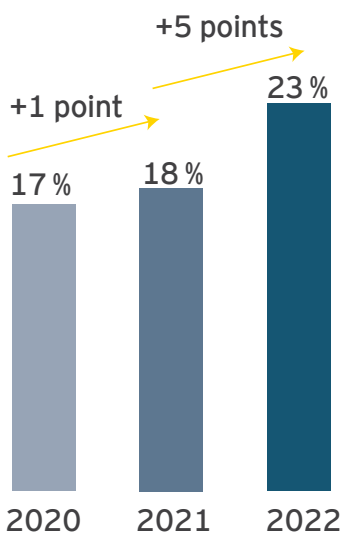


Sources : données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 62

En 2022, 23% des salariés du SP2C ont pu bénéficier de promotions internes. Le nombre de promotions internes enregistrées est en augmentation de 5 points sur la période.

### Rémunération brute totale moyenne par conseiller client en France et évolution 2021-2022

Marché SP2C - Part des promotions internes sur le nombre de salariés en France



Sources : données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 62



**Pierre SANTAMARIA**

Associé, EMEA Marketing capability lead, Ernst & Young Advisory

Avez-vous récemment observé des innovations organisationnelles (mode de travail, processus, formation, pratiques managériales, structures organisationnelles) qui pourraient avoir un impact majeur sur le secteur ? Lesquelles ?

Nous observons l'émergence d'une nouvelle forme d'organisation articulée autour de ce qu'on appelle des « Client Missions ». Cette organisation consiste à « découper » l'expérience client en morceaux cohérents, de les doter d'une équipe ayant les moyens suffisants pour l'améliorer, mais aussi d'opérer de façon à les responsabiliser. Concrètement, ces équipes « client mission » ont une promesse à remplir, un budget annuel, et ont la responsabilité d'atteindre des objectifs tout en étant autonomes sur leur organisation, la définition de l'expérience client et surtout sur les moyens techniques pour la délivrer en mode « run » (c'est surtout là qu'il y a un gros changement, notamment vis-à-vis de l'IT). C'est un peu comme si on montait une petite entreprise chargée uniquement de délivrer une partie de l'expérience client.

Il y a un bénéfice d'augmenter très fortement la motivation des équipes et de les responsabiliser. Cela évite des idées d'amélioration de l'expérience client « hors sol ». Le rythme des innovations s'accélère et les résultats s'améliorent vite. L'autre conséquence est de pouvoir focaliser les efforts sur des moments précis de l'expérience client, et donc « de résoudre » véritablement les problèmes à leur racine.

Selon vous, comment ces innovations impactent-elles l'efficacité et la performance des collaborateurs ?

Elles permettent surtout de les motiver beaucoup plus en les associant plus directement au KPI d'amélioration. Elles sont d'ailleurs souvent accompagnées de démarche dite OKR (« Objective and Key Results ») qui augmentent l'engagement des collaborateurs en connectant leurs actions plus directement aux résultats de leur business unit.

Comment peuvent être utilisées les données des centres de contact pour améliorer la formation et le coaching des agents du secteur ?

Les données historiques de performance d'un centre de contact, quand elles s'accompagnent de données liées au contexte (comme la saisonnalité, le lancement de nouvelles offres), et qu'elles sont rapprochées de la mise en place d'actions d'amélioration, sont une excellente base d'apprentissage pour les futurs managers. Elles permettent de mieux visualiser l'impact des différents types d'actions d'entreprises et de les inspirer pour en imaginer de nouvelles.

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.

Tout d'abord, concernant le niveau de diplôme des collaborateurs de la filière en France, on constate une variété

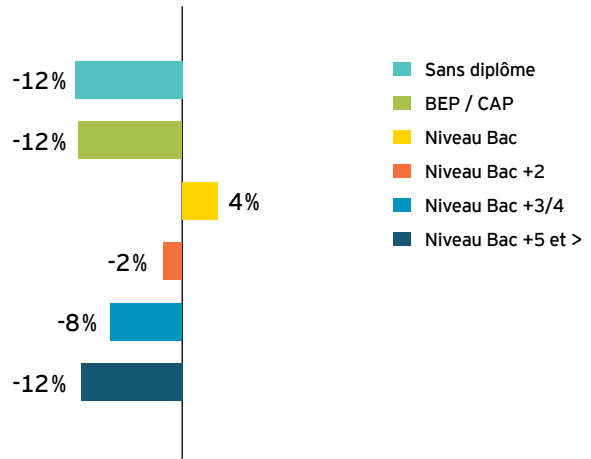
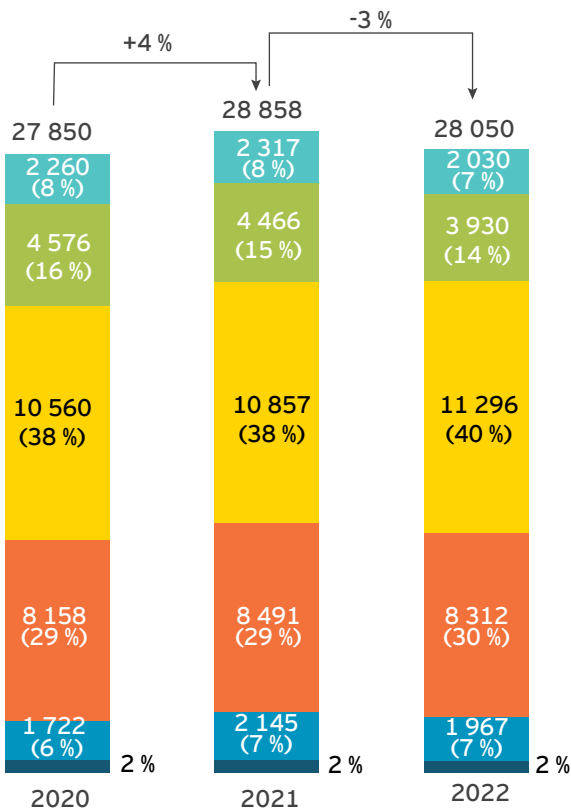
de profils et de parcours. De façon générale, 79% des effectifs ont un niveau supérieur ou égal au Bac. Seuls les effectifs ayant un niveau Bac sont en hausse de 4%. Les baisses recensées pour les autres niveaux de diplôme, s'expliquent par une diminution du nombre d'effectifs total sur le marché SP2C.

### Niveau de diplôme toutes zones géographiques confondues en France et évolution 2021-2022

[% des effectifs France]

Marché SP2C - Niveau de diplôme (CC + SUP)

Évolution 2021-2022



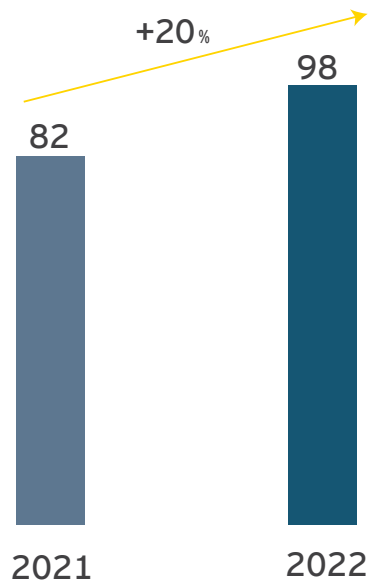
Sources : données collectées auprès des membres du SP2C et du classement des outsourcing EY 2023, total répondants = 78



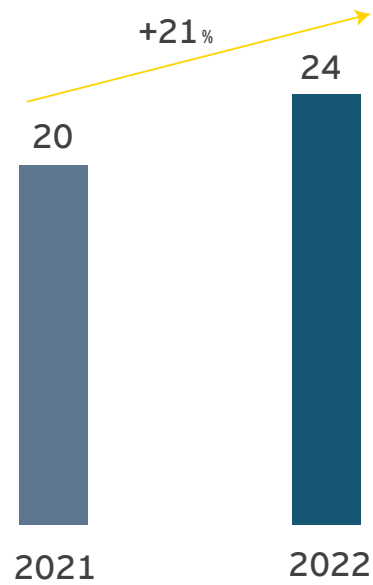
Le parcours du conseiller client constitue une véritable opportunité de monter en compétences et d'acquérir ainsi une expertise valorisante. Par l'offre de formation déployée et les promotions qui ponctuent son parcours, chaque conseiller client peut trouver sa place et évoluer. En 2022, les centres de

contact ont développé à la fois l'offre de formation initiale (+20%) et continue (+21%), qui repartent à la hausse après une tendance baissière observée en 2020. Ainsi, en 2022, les centres de contact proposent en moyenne à leurs salariés 98h de formation initiale et 24h de formation continue.

Nombre d'heures de formation initiale en France et évolution 2021-2022



Nombre d'heures de formation continue en France et évolution 2021-2022



Sources : données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 62







**Denis AKRICHE**  
Président Armatix

Depuis plusieurs années, nous sommes témoins d'un véritable renouveau dans le monde du travail, entraînant un bouleversement des pratiques et des usages. Dans un marché remodelé par la généralisation du télétravail et de plus en plus tendu, le rapport au travail a évolué : l'hybridité, la souplesse, la responsabilisation sont autant de priorités qui ont pénétré la majorité des secteurs - et celui de la relation client n'est pas en reste.

Si l'expérience client est toujours centrale, celle du collaborateur est devenue un enjeu majeur. Plus que jamais, la satisfaction client est dépendante de celle des équipes qui les accompagnent.

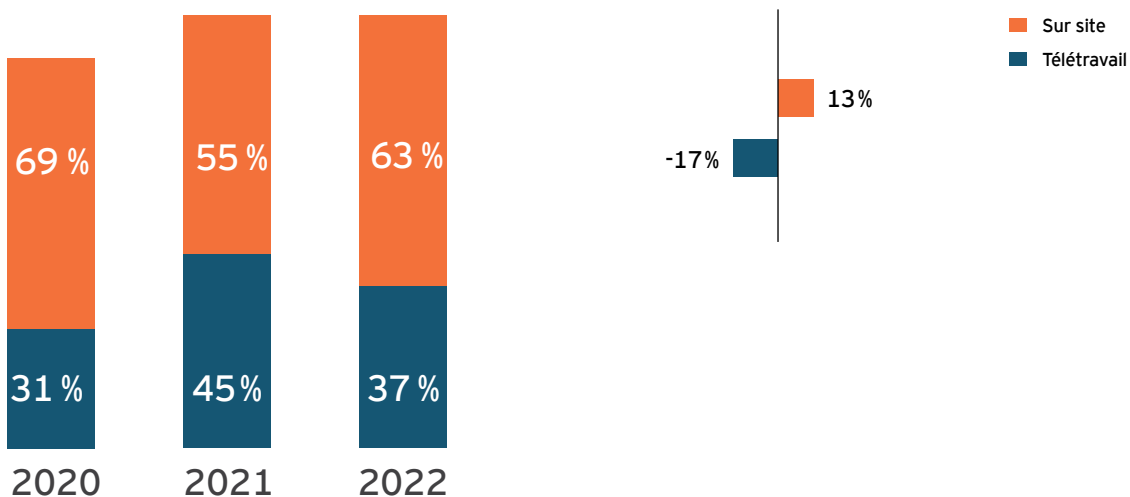
Avec la crise sanitaire, le secteur de l'expérience client externalisée a largement adopté le télétravail comme mode de fonctionnement. En effet, en ce qui concerne les membres du SP2C et malgré les différents confinements, le taux de télétravail moyen sur l'année 2020 se situait à 31 % (0% au 1<sup>er</sup>

trimestre avant la pandémie). En 2021, la notion de télétravail s'est largement installée pour atteindre les 45% de télétravail. Finalement, la tendance s'est inversée en 2022, car le taux de télétravail est redescendu à 37% (soit une baisse de 17%) pour se stabiliser.

#### Niveau de diplôme toutes zones géographiques confondues en France et évolution 2021-2022 [% des effectifs France]

Marché SP2C  
Niveau de diplôme (CC + SUP)

Évolution 2021-2022

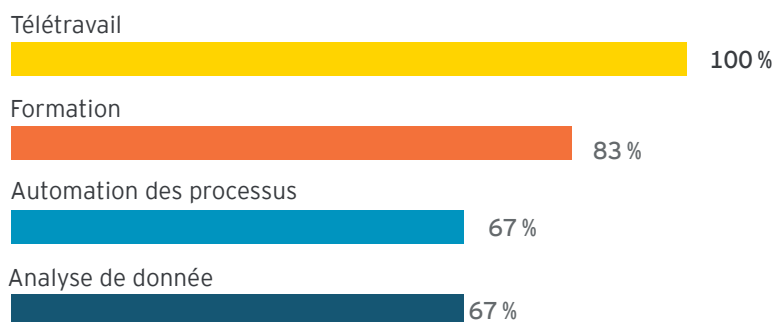


Sources : données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 62

## 3.2. Les innovations organisationnelles au service de l'humain

Les collaborateurs des centres de contact sont essentiels au bon fonctionnement du secteur car ils sont la vitrine de l'image de marque face au client final. C'est pourquoi les acteurs de la filière cherchent à valoriser et fidéliser leurs employés en leur proposant des environnements de travail adaptés et en mettant à disposition différents types d'outils pour leur assurer un bien-être sur le lieu de travail et leur permettre une montée en compétences.

Les quatre grandes tendances organisationnelles identifiées lors des interviews réalisés avec les membres du SP2C sont le télétravail, la formation, l'automatisation des processus et l'analyse de la donnée.



Les tendances en termes d'innovations organisationnelles, identifiées et priorisées par les acteurs interviewés

Pour s'inscrire dans ces nouvelles problématiques, tous les acteurs ont dû développer des moyens innovants pour améliorer la fidélisation de leurs collaborateurs et le bien-être au travail.



## INTERVIEW



**Karine JAN**  
Directrice Générale Teleperformance France

Le télétravail et l'adoption de modèles de travail flexibles sont l'une des grandes tendances organisationnelles de notre marché : le télétravail est bénéfique pour les entreprises de notre secteur de plusieurs manières. Cela réduit les coûts liés aux locaux et à l'équipement, offre une plus grande flexibilité pour les employés, élargit le bassin de talents, améliore la résilience de l'entreprise face aux crises, et réduit l'empreinte carbone en limitant les déplacements domicile-travail.

L'utilisation de l'analyse de données en est une autre : les centres de contact collectent des données sur les interactions avec les clients et les utilisent pour améliorer les processus, identifier les problèmes, anticiper des comportements et optimiser l'expérience client.

On retrouve aussi l'adoption de technologies de communication modernes qui multiplie les canaux d'interactions possibles.

Et enfin, l'investissement dans la formation et le développement des compétences : les entreprises du secteur mettent l'accent sur l'investissement dans la formation et le développement des compétences de leurs agents afin d'améliorer leur expertise et leur capacité à résoudre efficacement et avec empathie les problèmes des clients. De plus, la formation des managers à la résolution de problèmes est devenue un élément essentiel, avec l'adoption des techniques de l'industrie tels que le Lean Six Sigma.



**Dick VAN LEEUWEN**  
Directeur Général Webhelp Région France

Parmi les grandes tendances organisationnelles innovantes du secteur on note le travail à distance à 100% ou hybride, notamment dans le cadre de notre programme Webhelp Anywhere. Le développement d'offres organisées de free lancing. Et enfin l'existence de centres de services partagés : Agence Digitale, Sourcing, pré-sélection recrutement, data, planification.



**Frank LEGRE**  
Directeur Général BlueLink

On peut regrouper les grandes tendances en termes d'innovations organisationnelles selon deux catégories. D'une part, le télétravail en mode hybride et flex office. Et d'autre part, de nouveaux outils de formation : de plus en plus de classes virtuelles pour prendre en compte le télétravail, des e-learning plus courts et mieux ciblés avec une facilité de création grâce à l'IA générative (par exemple la création de vidéo).



# FOCUS

INTERVIEW ESCDA



**Ludovic NODIER**



La 1<sup>ère</sup> tendance en termes d'innovation organisationnelle est le télétravail. Cette pratique généralisée a permis la réduction des temps de trajet et pour certains une ouverture plus tardive du fait, de la suppression des temps de trajet.

La 2<sup>e</sup> est l'utilisation de la donnée déjà existante dans l'entreprise pour permettre d'orienter le client vers l'interlocuteur le plus compétent pour sa demande ou pour lui apporter un service toujours plus performant : les routages intelligents des appels sont très utilisés. Désormais, si le numéro de téléphone du client est reconnu, le client est automatiquement orienté vers le conseiller d'avant-vente ou d'après-vente le plus compétent.

Pour cela le CRM parle désormais avec l'outil de gestion des flux.

La 3<sup>ème</sup> pourrait être la multiplication des canaux mis à la disposition des clients. Ces 10 dernières années, le nombre de canaux pour contacter un service client a plus que doublé. Nativement omnicanal, le client peut désormais contacter les services clients par son canal de prédilection alors que pendant près d'un ¼ de siècle il avait le choix entre le téléphone et le courrier. L'e-mail aura été le canal précurseur de ce qui allait révolutionner la relation client.

La 4<sup>ème</sup> est l'autonomisation des conseillers qui sont de plus en plus invités à sortir du cadre du script (en respectant les points de passage) et bénéficient d'une plus grande latitude pour accorder des gestes commerciaux. Le client échange avec la personne qui peut l'accompagner et lui apporter du service en un seul contact et le conseiller à des échanges à plus forte valeur ajoutée qui renforcent l'attractivité de son métier.

La relation client est une discipline en perpétuelle innovation. Si le consommateur perçoit déjà aujourd'hui les bénéfices des innovations adoptées par les entreprises, son appétit s'aiguisé et on assiste à une accélération du besoin d'innovation. Des innovations gagnantes/gagnantes qui apportent des bénéfices aux consommateurs mais aussi aux conseillers clients.

## INTERVIEW

### Quels types d'innovations organisationnelles avez-vous développé récemment au sein de votre groupe ? Un exemple concret ?



**Denis AKRICHE**  
Président Armatix

Toutes les parties prenantes ont travaillé à s'adapter de façon concrète pour :

- ▶ Développer et fiabiliser le travail hybride
- ▶ Remettre en question les processus managériaux, et notamment de la première ligne, pour répondre aux nouvelles attentes
- ▶ Intégrer et piloter des solutions RH data driven pour accueillir, fidéliser et accompagner le développement de compétences
- ▶ Créer des entités à taille plus humaine.

Nous avons initié la création de sites satellites à taille humaine. Ils sont implantés dans des villes de taille moyenne, avec une population qui a choisi de s'éloigner des grandes agglomérations, afin de favoriser l'équilibre vies personnelle et professionnelle. Ce modèle d'implantation offre des opportunités d'emplois dans des bassins à potentiel, et de nouveaux savoir-faire pour l'entreprise. Enfin, les atouts et avantages de ce dispositif sont divers : proximité, réduction des frais de déplacement, télétravail, équation économique favorable en termes de recrutement/formation pour l'entreprise.



**Karine JAN**  
Directrice Générale Teleperformance France

Nous avons travaillé sur une offre de centres d'appels virtuels, TP cloud campus, qui permet aux agents de travailler à distance. Cela offre une plus grande flexibilité pour les horaires de travail et permet à Teleperformance d'élargir son bassin de talents en recrutant des employés dans des régions éloignées voir même cross border.

Nous travaillons sur des demandes d'amélioration des performances / compétences collaborateurs (allant au-delà de l'animation des équipes, de la fidélisation et de solutions de gamification), auxquelles nous répondons en travaillant spécifiquement lors des phases de formation initiale et d'onboarding / montée en compétences, avec nos solutions TP :

- ▶ Digital Assistant : base de connaissance conversationnelle déployée sous forme de chatbot et mis à disposition

En renforçant l'analyse des nombreuses DATA RH, nous sommes passés d'une gestion purement opérationnelle à une approche plus stratégique. La collecte et la bonne gestion des données RH est devenue clé et créatrice de valeur, puisqu'elle a permis d'être plus efficace dans le recrutement, la gestion des équipes, la fidélisation, la formation et le pilotage de la performance. À partir de ces éléments, les parcours et dispositifs de formation ont été repensés et la digitalisation intégrée de manière plus efficiente pour améliorer les courbes de montée en compétences des collaborateurs et ainsi optimiser les performances individuelles et collectives au service de nos clients.

Notre solution web SODA est dédiée au pilotage et à l'animation de la performance de nos équipes. Cette solution se présente comme une synthèse d'outils de marché. Les fonctionnalités suivantes sont embarquées : réseaux sociaux d'entreprise, e-learning, gamification, tableaux de performance, challenge, outils collaboratifs permettant le management à distance, émargement électronique des documents diffusés. Nous observons une amélioration des performances commerciales, un renforcement de la marque employeur et une baisse de l'absentéisme.

des collaborateurs pendant la phase de pépinière (post formation initiale) et en phase de production pour faciliter l'accès à la connaissance idoine.

- ▶ Simulate : notre solution de micro learning dédiée à l'assimilation des gestes métiers des collaborateurs au sein des outils fournis par nos clients (CRM, application métier). Parallèlement, nous utilisons aussi TP Simulation pour dynamiser les phases de formation continue en cas de modification process.
- ▶ Une solution offrant 3 modes : Show (démonstration), Guide (tutoriel), Quiz (certification) permettant ainsi au formateur de se concentrer sur les mises en pratique et d'analyser les gestes non acquis.

## INTERVIEW



**Dick VAN LEEUWEN**

*Directeur Général Webhelp Région France*

Notre programme Webhelp Anywhere est à la fois une approche méthodologique pour définir le futur modèle opérationnel CX d'une marque, et une plateforme cloud hybride et évolutive permettant de le déployer. 100% sur site, 100% en télétravail ou en modèle hybride, en onshore, nearshore ou offshore, Webhelp personnalise l'organisation en fonction des souhaits et contraintes de chaque client afin de lui apporter la meilleure offre.

Nous investissons en permanence dans les outils à disposition de nos collaborateurs pour améliorer leur expérience :

- ▶ Outil digital pour la documentation enrichi de processus robotisés
- ▶ Projet de nouveau SI Ressources Humaines cloud
- ▶ Mise en place d'un partenaire de scoring des candidatures sur la base de tests cognitifs et de langue
- ▶ Plateforme de gamification du management de la performance dans le travail à distance



**Olivier BLANCHARD**

*Directeur Général French Speaking  
Market Foundever*

Nous avons développé plusieurs innovations technologiques à destination des collaborateurs. Un exemple concret récemment développé est notre outil collaboratif appelé «OneTeam», conçu pour piloter l'ensemble de nos activités dans un modèle hybride. Il s'agit d'un outil puissant qui permet à toutes nos équipes de travailler de manière collaborative, quel que soit leur emplacement géographique. Cet outil entre dans le cadre de notre écosystème hybride appelé CX Everywhere, permettant à nos équipes de travailler depuis leur domicile ou sur les sites de travail hybride. Ce sont des lieux conçus pour garder le contact entre collaborateurs, développer sa carrière, suivre des formations et s'immerger dans la culture de nos marques partenaires.

## En quoi ces innovations répondent-elles aux attentes des acteurs de la filière et de leurs clients ?



**Karine JAN**

*Directrice Générale Teleperformance France*

D'abord, les nouvelles technologies de traitement de données permettent aux centres de contact de mieux comprendre les besoins et les attentes des clients en temps réel, ce qui améliore la qualité du service et la satisfaction client.

Ensuite, l'utilisation de l'intelligence artificielle et l'automatisation des processus répétitifs permettent aux agents de se concentrer sur les tâches les plus complexes et à plus forte valeur ajoutée, ce qui améliore leur efficacité et leur productivité.

Le télétravail, quant à lui, répond aux attentes des employés qui souhaitent plus de flexibilité, tout en permettant aux entreprises de recruter des talents à distance et d'améliorer leur résilience en cas de crise.



**Dick VAN LEEUWEN**

*Directeur Général Webhelp Région France*

Webhelp Anywhere permet de faire se rencontrer les attentes des clients donneur d'ordre et des collaboratrices / collaborateurs de Webhelp dans le monde entier en offrant la plus large palette de services (langue, couverture horaire, compétences spécifiques) à travers la possibilité de recourir à des équipes virtuelles en toute sécurité où chaque game changer est basé dans l'un des 60+ pays de Webhelp en travail à domicile ou hybride à proximité d'un site physique.

## INTERVIEW



### Quel est l'impact sur l'efficacité, la performance et l'engagement de vos collaborateurs ?



**Karine JAN**

*Directrice Générale Teleperformance France*

L'impact sur l'efficacité, la performance et l'engagement de nos collaborateurs est très positif. La certification Great Place to Work que nous avons obtenu en témoigne et est la preuve que nous avons mis en place des solutions innovantes efficaces pour améliorer la satisfaction de nos employés. Cette certification est importante car elle démontre que nous sommes soucieux du bien-être de nos collaborateurs et que nous mettons tout en œuvre pour leur offrir un environnement de travail épanouissant.

En conséquence, cela a un impact positif sur l'engagement de nos collaborateurs. Lorsque nos employés sont satisfaits de

leur travail et de leur entreprise, ils sont plus motivés, plus productifs et plus engagés.

De plus, la réduction des tâches à faible valeur ajoutée nous permet d'améliorer leur expérience de travail. En leur permettant de se concentrer sur les tâches essentielles, nous pouvons les aider à fournir un service plus rapide et plus efficace à nos clients. Cela peut également réduire le stress et la frustration des employés, ce qui peut avoir un impact positif sur leur satisfaction et leur engagement dans leur travail.



**Dick VAN LEEUWEN**

*Directeur Général Webhelp Région France*

Nous observons une meilleure efficacité avec l'automatisation des tâches ou la collaboration entre équipes. Cela améliore l'efficacité opérationnelle (répondre mieux / plus vite, faciliter le quotidien). La formation continue des agents et l'utilisation de nouvelles technologies améliorent les compétences des agents et leur capacité à répondre aux demandes des clients avec

une meilleure CSAT (Customer Satisfaction) qui valorise l'agent. Le travail à domicile réduit les temps de trajet domicile / travail permettant un meilleur équilibre vie professionnelle/personnelle. La présence sur site étant focalisée sur les moments d'interaction dans l'équipe et avec son management, améliore l'engagement et la performance des collaborateurs.



**Arnaud DELATTRE**

*Directeur Général Outsourcia*

L'innovation organisationnelle, avec des pratiques telles que la gestion du travail à distance, la planification adaptée et les remontées du terrain ont un impact significatif sur l'efficacité, la performance et l'engagement des collaborateurs. Libérant

le potentiel grâce à un environnement de travail plus flexible et plus interactif, ces approches innovantes stimulent l'innovation, la créativité et la collaboration, ce qui se traduit par une productivité et une qualité de travail optimales.

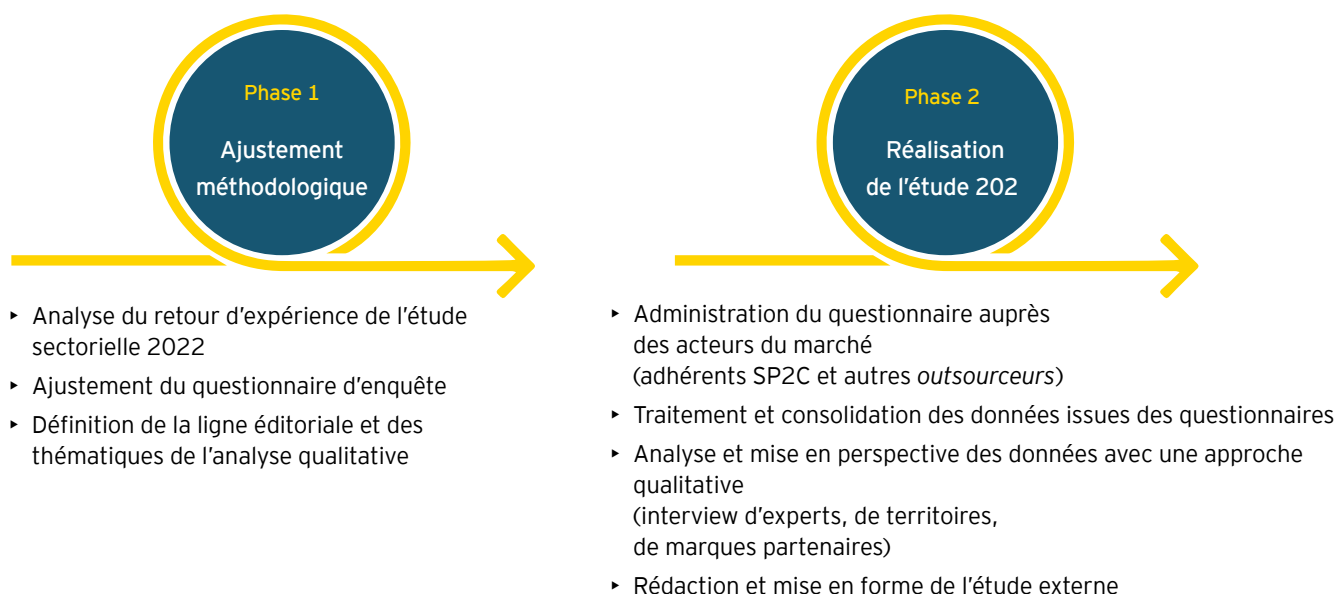
# Éléments de méthodologie

## Approche méthodologique globale

Cette étude s'intéresse aux activités de relation client des centres de contact en incluant des canaux tels que le chat, 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 2022.

L'approche méthodologique présentée se compose de deux phases : une première phase de cadrage (ajustement méthodologique), suivie de la réalisation de l'édition 2023.

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



## Méthodologie de l'ajustement du questionnaire d'enquête

En raison de taux de complétude ne permettant pas d'interpréter les résultats dans toutes les zones géographiques pour certaines questions, et pour des raisons de simplification, le questionnaire d'enquête 2023 a été modifié par rapport à celui communiqué pour l'édition 2022.

### Hypothèse 1 :

Nous avons communiqué un questionnaire aux SPOCS afin de déterminer leur présence dans les différentes zones géographiques (Offshore 2, Offshore 3, Autres localisations). Nous avons validé l'hypothèse de ne conserver que les localisations où au minimum 2 adhérents du SP2C étaient présents. Le nouveau périmètre géographique, défini pour l'édition 2023, est le suivant :

- **France**
- **Nearshore** : Espagne, Italie, Portugal, Pologne, République Tchèque, Roumanie, Grèce, Bulgarie, Autres pays
- **Offshore 1** : Maroc, Algérie, Tunisie

### \*Exception n°1 :

Une première exception a été faite pour un acteur du Middle Market : VIPP Interstis. En effet, nous avons pris en compte d'autres pays de l'Offshore 2 (Cameroun, Rwanda et Bénin) dans son scope géographique, car ces pays représentent 80% de son activité. Il est indiqué « Autres pays Offshore 2 » quand l'exception est faite dans l'analyse.

### \*\*Exception n°2 :

Une seconde exception a été faite pour BlueLink, pour lequel nous avons conservé la localisation Maurice, car l'activité générée sur cette zone représente plus de 2% du chiffre d'affaires total (18,1%).

- **Offshore 2\*** : Côte d'Ivoire, Sénégal, Togo
- **Offshore 3** : Madagascar, Maurice\*\*

Ce périmètre géographique est appliqué pour les membres du SP2C et les acteurs du Middle Market.

Certaines exceptions ont cependant été accordées.

### Hypothèse 2 :

Pour l'édition 2023, et pour des raisons de simplification, nous avons décidé de recentrer l'étude, et donc les données, sur le périmètre France pour l'ensemble de l'onglet 3 « Emplois et compétences ». En effet, dans l'édition 2022, certaines questions concernant le nombre d'ETP étaient partiellement complétées, les acteurs n'étant pas tous présents sur les mêmes localisations. Cela ne permettait donc pas d'avoir des résultats interprétables.



## Méthodologie des retraitements

### Hypothèse 3 :

Nous avons décidé de retraiter des questions liées au chiffre d'affaires pour BlueLink, Majorel, Teleperformance et Webhelp pour les années 2020, 2021 et 2022 en fonction des besoins. En effet, les données transmises n'étaient pas communiquées sur le périmètre géographique défini pour cette édition.

Pour des questions d'homogénéité entre tous les membres, nous avons réalisé 2 retraitements pour 4 questions :

- ▶ Pour la Q1, nous avons soustrait le chiffre d'affaires des zones hors scope au chiffre d'affaires total initialement communiqué.
- ▶ Pour les Q3, Q9 et Q10, nous avons calculé des ratios quant à la répartition du chiffre d'affaires initialement communiqué (par secteur, par activité et type de contact et par canal), et l'avons appliqué au chiffre d'affaires calculé sur le scope géographique défini pour cette édition.

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

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 2017-2022 ont été prises en compte dans le calcul.

L'étude présentée dans cette publication se fonde sur les réponses des 62 adhérents du SP2C ayant accepté de répondre au

questionnaire transmis par EY, qui représentent 67% de la valeur marché en 2022, et des 23 autres outsourcingeurs ayant souhaité répondre au questionnaire, qui représentent plus de 30% du marché en 2022. 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 métropolitaines et DOM-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 (Côte d'Ivoire, Sénégal, Togo).

### Offshore 3 :

- ▶ Pays de l'Océan Indien (Madagascar, Maurice).



## 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, Konecta, Majorel, Outsourcia, Foundever, Teleperformance et Webhelp.

Nous remercions également Sylvie Demassieux, Directrice Opérationnel du Campus des Métiers et des Qualifications Professionnelles de la Relation Client 3.0 ; Vincent Vella, Executive Director - Emerging Business & Technologies EY FABERNOVEL ; Pierre Santamaria, Partner EY EMEA Marketing capability lead, pour leurs témoignages et points de vue d'experts. Ainsi qu'aux équipes ESCDA et à la CFTC pour leur participation.

Enfin, nous remercions l'ensemble des équipes EY mobilisées pour cette publication : Maria Rueda Salazar et Chloé Girault.

Création graphique : Henriette Truong

### Contacts

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

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

## 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](https://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](https://ey.com).

© 2023 Ernst & Young Advisory.

Tous droits réservés.

Design Center France - 2304DC120

SCORE France N° 2023-077

Crédit photos Shutterstock - ED None

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](https://ey.com/fr)**