

Édition 2024

# La relation client externalisée face au défi de l'intelligence artificielle

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



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



Building a better  
working world



# Table des matières

- 4 **Préambule**
- 5 **Éditorial**
- 6 **Chiffres clés**
- 8 **Au cœur de la transformation technologique, les centres de contacts confirment leur dynamisme économique**
- 30 **L'intelligence artificielle au service de l'optimisation de la relation client**
- 36 **Les centres de contacts continuent de valoriser l'humain dans un contexte d'expérimentations technologiques foisonnantes**
- 49 **Conclusion**
- 50 **Contacts et remerciements**



## Préambule



**Laurent VAGNEUR**  
Associé  
Ernst & Young Advisory

Sur la lancée des années précédentes, le marché de l'externalisation des centres de contacts a poursuivi sa croissance en 2023. Si son rythme n'est désormais plus celui de la période « post-covid », cette progression reste néanmoins remarquable dans un contexte 2023 qui a fait face à une inflation et un ralentissement économique sans précédent sur la dernière décennie. Et ce n'est pas le seul fait remarquable de cette édition.

### **L'essor des technologies basées sur l'intelligence artificielle**

Nous avons assisté à une accélération généralisée du recours aux technologies basées sur l'intelligence artificielle. Si l'année 2022 annonçait l'émergence de réflexions, expérimentations et autres PoC sur ce thème, nous sommes désormais entrés dans une phase de mise en œuvre opérationnelle intense, parfois encore restreinte mais résolument engagée. La recherche de « cas d'usages » concrets, orientés sur des bénéfices mesurables pour les clients (ex. : rapidité, personnalisation, expérience améliorée) ou les collaborateurs (ex. : efficacité, meilleure compréhension des comportements et besoins clients, décharge de tâches répétitives) est désormais engagée partout et parfois même industrialisée. Dans cette dynamique, il reste deux enjeux clés pour les acteurs du marché : trouver un business model rentable et fixer le cadre sécurisé de recours à ces technologies.

### **Une offre pléthorique et des défis à relever**

Dans ce contexte d'accélération du recours à l'IA, la multiplication des offres et l'émergence de nouvelles solutions ont alimenté l'actualité quasiment chaque semaine. Dans la continuité des annonces d'Open AI, le rythme des nouveautés et innovations a considérablement progressé, créant une offre pléthorique qu'il est encore aujourd'hui difficile d'appréhender et dont il est encore impossible de mesurer l'adéquation aux besoins et les bénéfices associés pour les marques. C'est ce challenge qu'il faut désormais relever afin de passer de la promesse à la création de valeur tangible.

### **Le secteur de la relation client face aux enjeux de l'IA**

Dès 2023, l'évolution rapide de l'IA a conduit certaines industries à reconsidérer leurs pratiques et la pérennité de leur modèle économique. Des acteurs, craignant pour leur survie, ont sollicité l'aide de leur secteur et des autorités pour se protéger contre la déstabilisation provoquée par l'IA, comme cela a été le cas dans le secteur du doublage de films. Le secteur de la relation client, qu'il soit interne ou externe, n'échappera pas à cette remise en question. Il devra rapidement adapter, voire transformer son modèle, en s'appuyant sur l'IA et les nouvelles technologies à venir.



# Éditorial

## *La technologie au service final de la considération*

« *Tout mouvement de quelque nature qu'il soit est créateur.* »  
(Edgar Allan Poe) : telle pourrait être la devise du SP2C pour ses 45 ans.

Le point commun de toutes les études sectorielles réalisées avec EY\* depuis 8 ans concerne le **changement** induit par le self care, par les chatbots, par la crise sanitaire, par les engagements RSE.... L'édition 2023 de notre étude sectorielle introduisait les **évolutions** induites par l'Intelligence Artificielle - extractive, prédictive et bien sûr générative, et leur développement déjà prévu par nos membres.

Bienvenue dans l'édition 2024 pour découvrir les applications concrètes de l'IAG dans notre profession : des cas pionniers d'ores déjà en production !

Le monde de la relation client a toujours été un secteur dynamique, en perpétuelle **mutation**. Les entreprises cherchent constamment des moyens d'améliorer l'efficacité, la satisfaction client et de réduire les coûts. L'externalisation de la relation client a été une solution clé pour atteindre ces objectifs. L'avènement de l'IAG promet de révolutionner encore plus ce domaine, en apportant des innovations sans précédent et d'accélérer le recours aux experts prestataires de service que sont les outsourcing, apporteurs de solution personnalisée éprouvée.

L'IAG, avec sa capacité à comprendre et générer des textes complexes, à simuler des conversations humaines de manière fluide et à analyser des données à grande échelle, se positionne comme un outil incontournable pour les entreprises. Elle permet d'automatiser des tâches répétitives, de fournir des réponses



**Caroline ADAM**  
Déléguée générale  
SP2C

instantanées et personnalisées aux clients, et d'extraire des insights précieux à partir des interactions clients. Cela ne se traduit pas seulement par des gains de productivité, mais aussi et surtout par une amélioration significative de l'expérience client.

« *L'émotion est un régime de mouvement qui [...] change soudainement la couleur des pensées.* »  
(Alain)

Au-delà de l'impact sur le comportement d'achat des consommateurs, demeurent surtout les émotions suscitées par les produits, les services et les marques. Le client, à chaque contact avec une entreprise, se trouve submergé par l'information. Cette infobésité ne lui permet plus de consacrer du temps aux différentes sollicitations qu'il reçoit, de distinguer ce qui lui convient le mieux... L'enjeu pour les marques est désormais de sortir du lot en proposant une expérience unique, qui créera notamment de l'émotion. Car l'émotion est engageante, telle qu'un sms de remerciement ou un service joignable sur une grande amplitude horaire qui retiendront toujours un peu plus l'attention.

Les outsourcing ont parfaitement compris cet enjeu, très centré sur l'humain. Ainsi, leur axe prioritaire d'investissement reste encore et toujours en faveur des collaborateurs, avec les solutions d'IAG en soutien, tout autant qu'en matière de formation professionnelle.

En conclusion, « *Ne te sers pas de la technologie comme d'un substitut à la chaleur humaine.* » (Docteur Childre) s'applique à l'unisson à destination de clients comme des salariés du secteur.

\* Ernst & Young Advisory (« EY »)

# Chiffres clés

## État des lieux du marché



2,38 Md€

Chiffre d'affaires généré par les membres du SP2C sur le marché français en 2023

+2,5%

Croissance du marché français entre 2022 et 2023



## Les principales tendances du secteur



**+24%**

de chiffre d'affaires généré par le secteur du Travel & Hospitality entre 2022 et 2023

**75%**

des membres du SP2C ont développé des emplois de Spécialistes projets digitaux

**2%**

du chiffre d'affaires réalisé par des activités de diversification en 2023

**+26%**

du chiffre d'affaires réalisé via le canal du Web call back en 2023

**+6%**

Croissance du Nearshore pour les membres du SP2C

**+23%**

Croissance du CA de l'Offshore 3 pour le SP2C

**+243**

nouveaux clients du SP2C en 2023

**+71%**

de contrats compris entre 10 et 20 millions d'euros en 2023

**51%**

des clients du top 10 confient aux prestataires leurs clients premium

## Les centres de contacts valorisent leurs conseillers clients

**+5%**

Augmentation de la rémunération des conseillers clients sur le marché qualifié\*

**101 h**

Nombre moyen d'heures de formation initiale en France

**24%**

des salariés du SP2C en France se sont vu accorder une promotion en interne en 2023



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

\* Marché qualifié : membres du SP2C et autres acteurs du marché de la relation client externalisée interrogés dans le cadre de l'édition 2024.



# 1

## Au cœur de la transformation technologique, les centres de contacts confirment leur dynamisme économique

### EN SYNTHÈSE

Le secteur français des centres de contacts externalisés a connu une progression de +2,5 % entre 2022 et 2023, franchissant le seuil des 3,5 milliards d'euros.

Cette croissance, bien que modeste par rapport à l'année précédente, témoigne de la vitalité du marché.

Sur le plan géographique, l'année 2023 a vu une augmentation du chiffre d'affaires dans toutes les régions desservant le marché français.

La France demeure en tête avec 45 % du chiffre d'affaires total, marquant une croissance de 2 % par rapport à 2022. Elle est suivie par la zone Offshore 1, qui représente près d'un tiers de l'activité, et par le Nearshore, qui maintient sa troisième position avec 9 % du chiffre d'affaires. Le nombre de sites de production dans le monde est resté stable. L'Offshore 2 a enregistré la plus forte évolution avec +13 %, inversant la tendance de l'année précédente.

En 2023, la plupart des services ont vu leur chiffre d'affaires augmenter, mais le marché se concentre de plus en plus autour de l'assistance commerciale. En effet, ce service reste prédominant, représentant 70 % du chiffre d'affaires et affichant une croissance de 6 % par rapport à 2022. Les secteurs de la détection et acquisition ainsi que de la rétention ont en revanche connu des baisses de -6 % et -21 % respectivement.

Du côté des secteurs d'activité, les Télécoms et FAI restent en première position sur le marché qualifié avec 25 % du chiffre d'affaires, suivis par le secteur de l'Énergie avec 18 %.

Sur le marché du SP2C, pour la première fois, le secteur de l'Énergie est devenu le premier contributeur, surpassant les Télécoms. Des croissances notables ont été observées dans les secteurs du Travel & Hospitality (+24 %), des Médias & Divertissement/culture (+22 %) et de l'Automobile (+19 %).

Enfin, en 2023, les centres de contacts ont connu un léger repli de la confiance des marques qui leur confient désormais tout juste la moitié de leurs clients premium (51 % en 2023 vs. 55 % en 2022).

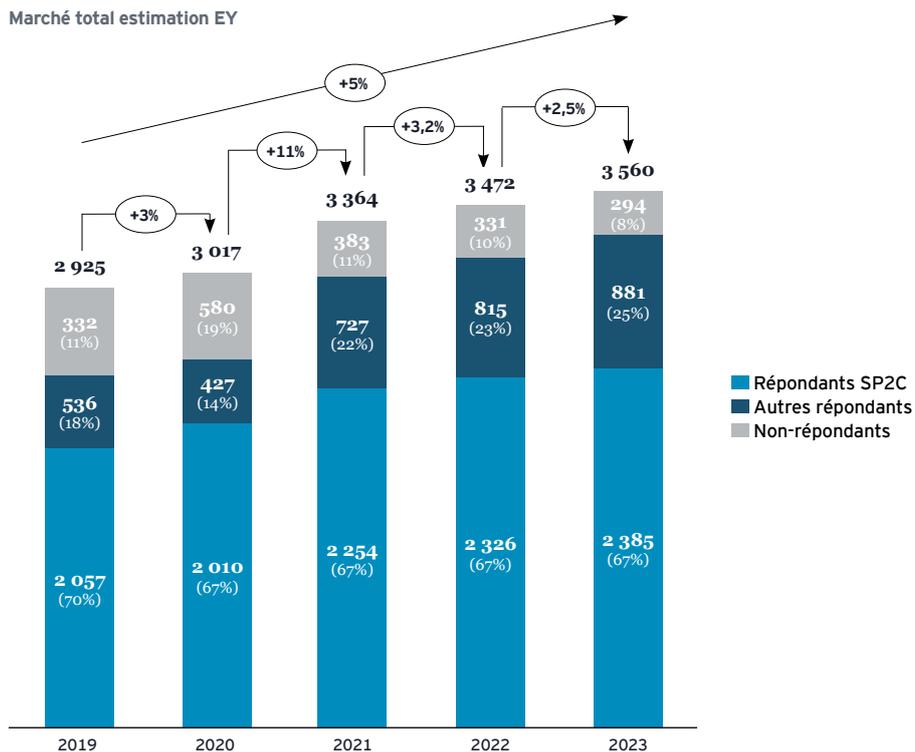


## 1. Tendances et rayonnement du marché

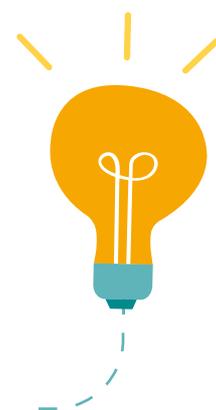
En 2023, le marché français de la relation client externalisée connaît un léger tassement et enregistre une croissance de +2,5 %, pour atteindre 3,56 milliards d'euros. Il connaît ainsi une croissance moyenne annuelle de +5 % depuis 2019.

### Taille et croissance du marché français sur les 5 dernières années [en millions d'€ et %]

Marché total estimation EY



Sources : données collectées auprès des membres du SP2C et du Classement des outsourcing EY 2024, total répondants = 81



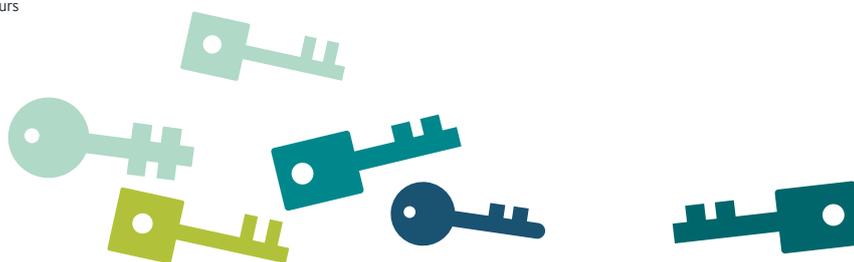
## Classement des principaux outsourcing du marché français

Rang 2022	Rang 2023	Entreprise	Année de création	CA marché français 2023	Croissance 2023 vs. 2022	Nombre moyen de positions en France 2023	Nombre moyen de positions offshore 2023
1	1	Concentrix <sup>1</sup>	2000	542 622	7%	3 823	19 761
2	2	Majorel	1996	522 332	8%	4 968	8 412
4	3	Intelcia Group	2000	401 560	7%	3 253	15 394
3	4	Konecta	1987	358 063	-2%	4 693	8 027
5	5	Foundever	1998	337 917	-3%	3 439	6 667
6	6	Teleperformance	1978	324 010	1%	2 610	9 222
7	7	Armatis	1989	179 632	-1%	5 015	2 040
-	8	Tessi	1971	174 940	11%	807	7 190
8	9	BlueLink	1992	74 220	2%	450	800
9	10	Outsourcia	2003	41 989	12%	250	2 950
11	11	Tersea <sup>2</sup>	2007	39 969	39%	479	890
10	12	Euro CRM France	2000	30 500	1%	335	1 400
12	13	VIPP Interstis	2010	26 140	0%	48	2 451
14	14	Voxens	2009	25 500	20%	530	100
15	15	Teletech International	2016	25 000	20%	750	150
13	16	Pro Direct	1988	21 344	-1%	720	-
16	17	Myopla Groupe	2013	19 650	4%	280	1 390
17	18	Amicio	2005	19 100	3%	470	-
20	19	Satel	1993	14 569	2%	430	-
19	20	Nextalk	2017	13 543	-8%	200	-
-	21	Odity	2011	12 389	-9%	246	697
-	22	Handicall	2004	9 824	24%	292	-
-	23	SoMezzo	2005	9 683	3%	120	534
22	24	Floween	2021	9 573	6%	140	30
26	25	Serenis	1997	7 455	11%	172	-
25	26	H2A	1987	6 548	-7%	297	-
28	27	Europhone	1988	5 825	-5%	97	-
29	28	Tête-à-tête	1983	4 677	-10%	90	-
-	29	Centre Relations Clients	1987	4 209	-7%	127	-
30	30	Say Tout Com	2009	3 911	-12%	64	26

Sources : données déclaratives certifiées par les outsourcing

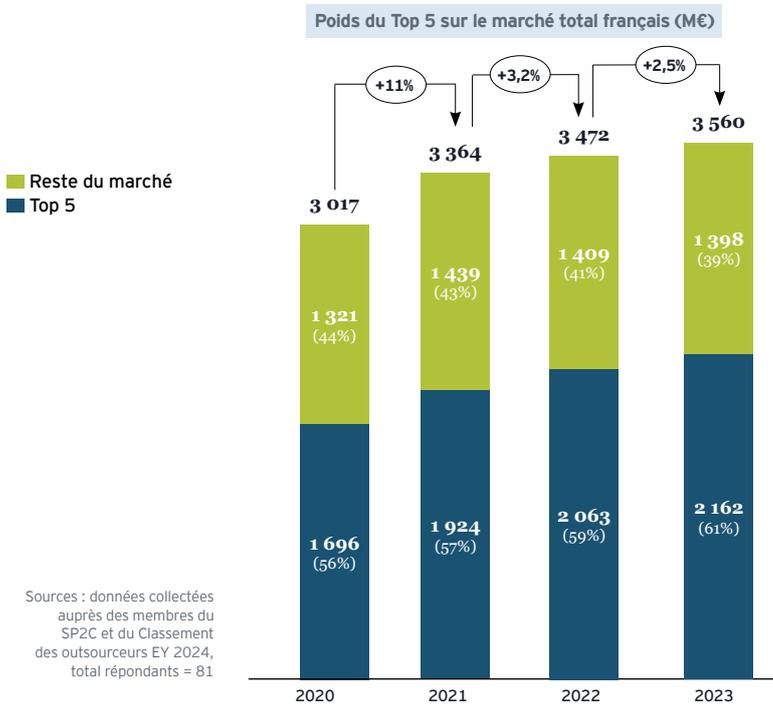
<sup>1</sup> ex-Webhelp

<sup>2</sup> Acquisition de Convers Télémarketing en avril 2023, chiffres consolidés



## Poids du Top 5 dans le marché français

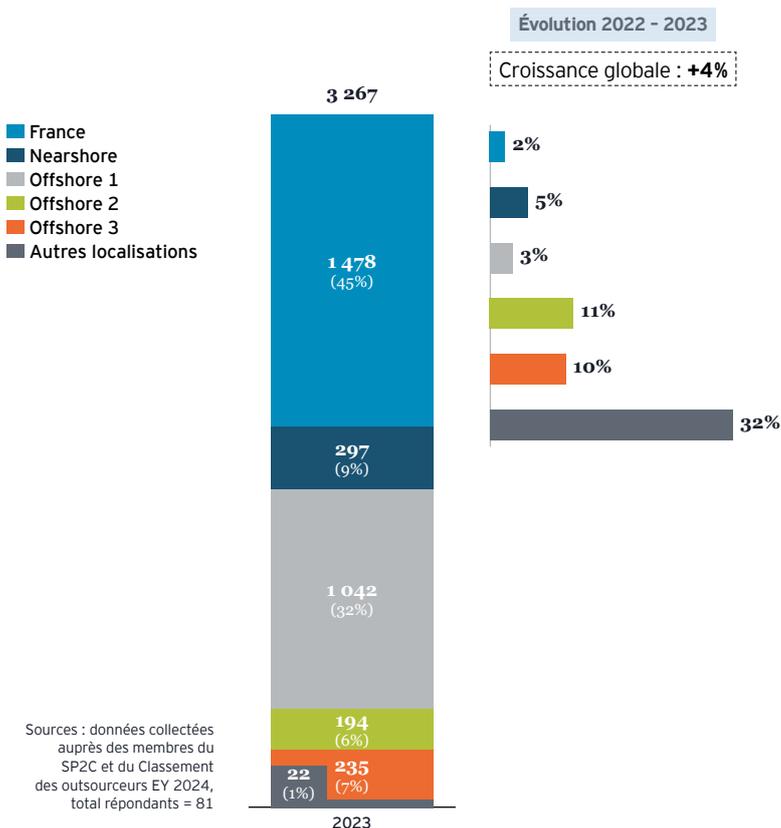
Marché qualifié



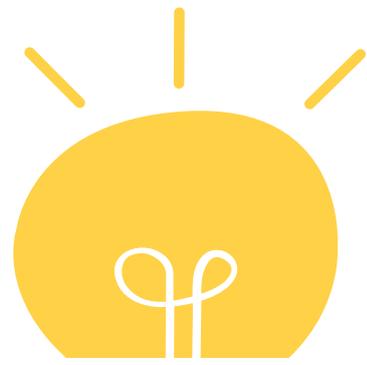
Le marché continue de se concentrer autour des cinq principaux acteurs. La part du Top 5 des membres SP2C sur le marché qualifié continue de croître, atteignant 61 % de parts de marché, grâce à une augmentation de chiffre d'affaires de +5 %.

## Répartition du chiffre d'affaires du marché qualifié par zones géographiques en 2023 et évolution 2022-2023 (en M€ %)

Marché qualifié



En 2023, l'ensemble des régions desservant le marché français ont connu une expansion économique variant entre 2 % et 32 %, témoignant de l'élan de croissance du secteur. La France conserve sa position de leader sur le marché de la relation client externalisée français, représentant 45 % du chiffre d'affaires, avec une progression modeste de 2 % sur entre 2022 et 2023. Elle est talonnée par la zone Offshore 1, qui constitue presque un tiers de l'activité totale de 2023, marquant une augmentation de +3 % du chiffre d'affaires. Le Nearshore maintient sa place en tant que troisième zone en termes de chiffre d'affaires avec 9 %, et affiche une croissance de +5 % pour la période considérée. Les autres régions géographiques où le secteur est implanté enregistrent une croissance plus marquée, notamment l'Offshore 3, qui profite d'un essor de 10 %, suivi de près par l'Offshore 2 avec une hausse de 11 %, et l'Égypte, qui se distingue par une augmentation significative de +32 %.



En 2023, les centres de contacts ont stabilisé leur parc de sites de production desservant le marché français à l'échelle mondiale. Le nombre de sites qualifiés pour ce marché est désormais de 376 sites (toutes zones confondues).

À l'échelle de l'ensemble des zones, la France demeure le principal foyer de production, représentant 46 % des sites de production qualifiés du marché français. Ce chiffre demeure stable, avec une légère hausse de +1 % sur la période. En incluant le Nearshore, c'est quasiment 2/3 de la production du marché français qui est localisée en Europe. Toutefois, la zone Nearshore connaît un recul pour les

centres de contacts, avec un nombre de sites situés dans cette zone enregistrant une baisse de -6 % en 2023.

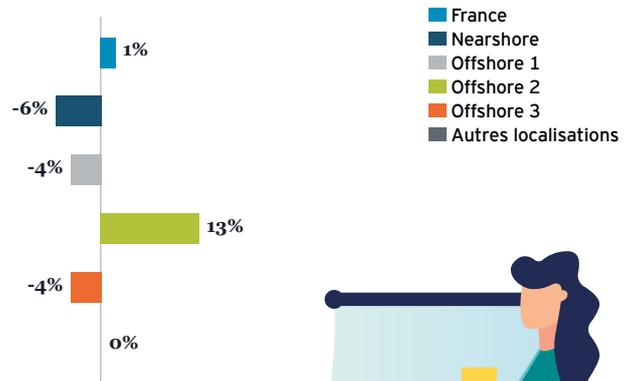
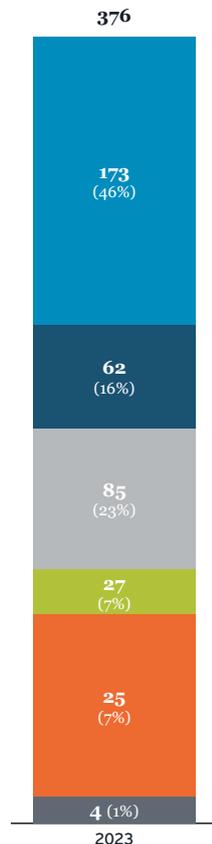
L'Offshore 1 occupe la deuxième place en termes de production du marché en 2023, avec 23 % des sites, mais enregistre néanmoins une baisse de -4 %. L'Offshore 2 se distingue en tant que seule zone à enregistrer une croissance dynamique, avec une progression de +13 % sur la période. L'Offshore 3 et l'Égypte demeurent des zones attractives pour le développement de nouveaux sites, bien que leur part dans le nombre total de sites toutes zones confondues reste encore modeste.

### Nombre de sites de production par localisations et évolution 2022-2023

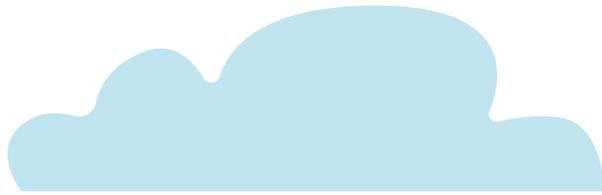
Marché qualifié

Évolution 2022 - 2023

Croissance globale : -1%



Sources : données collectées auprès des membres du SP2C et du Classement des outsourcing EY 2024, total répondants = 81

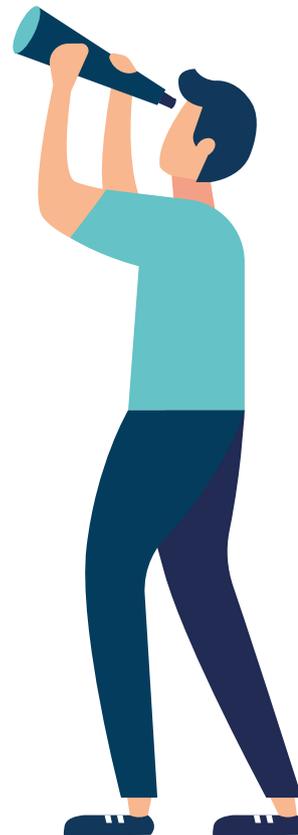
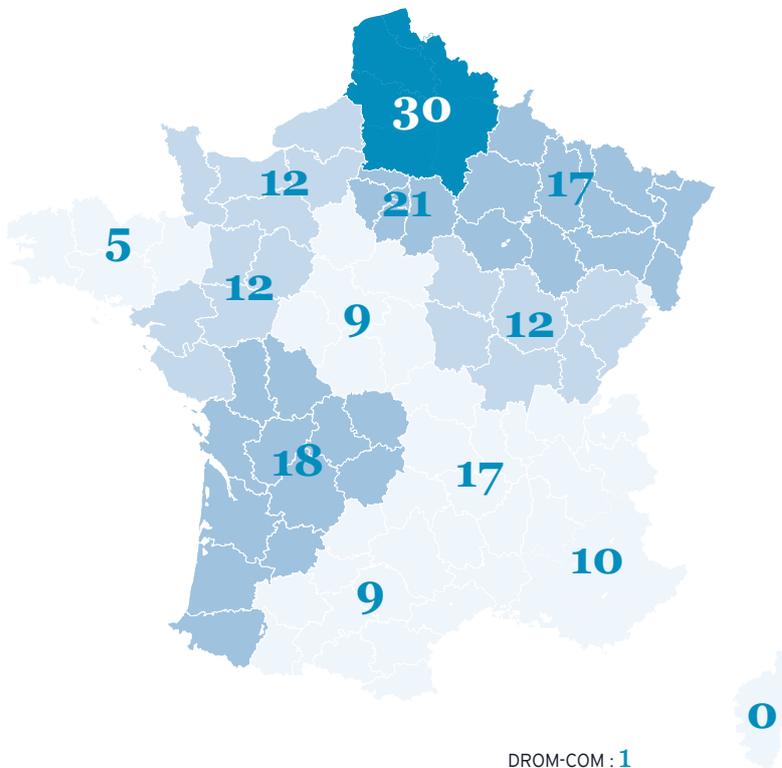


En 2023, la France, qui continue de concentrer la majorité de la production, a enregistré une légère croissance de son parc de sites de production (+1 %). Elle accueille désormais 173 sites de production au total, destinés à servir le marché qualifié français à l'échelle mondiale. Cette quantité représente un peu moins de la moitié du nombre total de sites qualifiés pour ce marché.

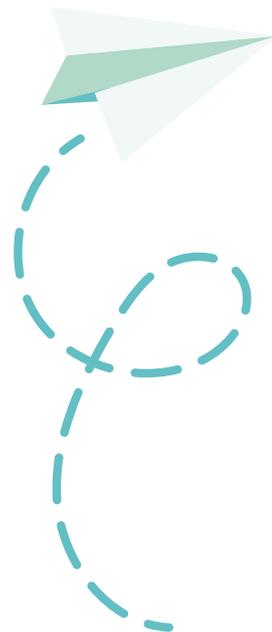
La filière dynamise également la région Nouvelle-Aquitaine, qui compte 18 sites de production, ainsi que la Normandie et l'Auvergne-Rhône-Alpes, avec respectivement 12 et 17 sites en 2023. De plus, les régions des Pays de la Loire et de Provence-Alpes-Côte d'Azur ont chacune enregistré l'ouverture d'un nouveau site de production au cours de cette même année.

Le quart Nord-Est de la France demeure attractif pour les outsourcingeurs, avec un total de 67 sites de production répartis dans les régions des Hauts-de-France (30), d'Île-de-France (21) et du Grand Est (17).

### Répartition des sites de production du marché qualifié en France en 2023 (en valeur)



Sources : données collectées auprès des membres du SP2C et du Classement des outsourcingeurs EY 2024, total répondants = 81

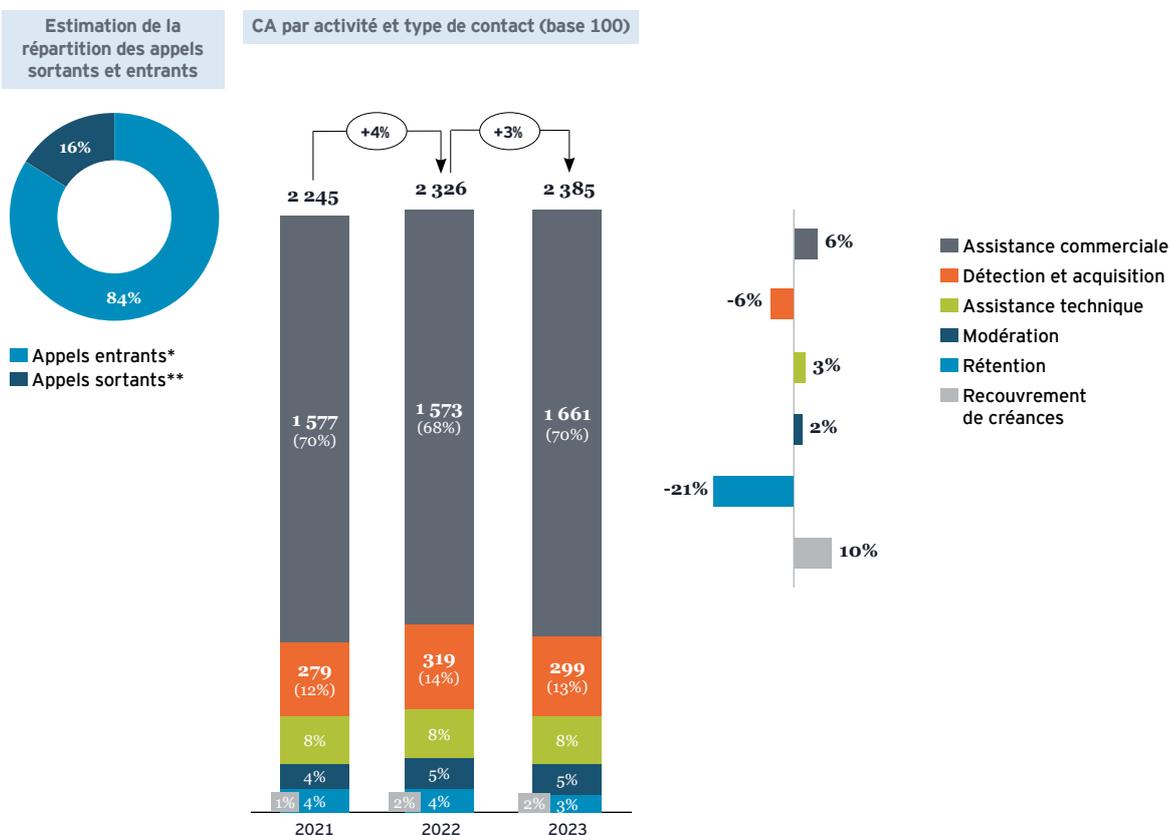


En 2023, les activités des centres de contacts ont majoritairement enregistré une croissance du chiffre d'affaires généré. L'assistance commerciale demeure la composante prépondérante des activités de la relation client externalisée, contribuant à 70 % du chiffre d'affaires total, avec une progression de 6 %. Les activités de recouvrement de créances ont également connu une hausse de 10 %, bien que leur part dans l'ensemble des activités reste modeste.

Seules les activités de détection et acquisition ainsi que de rétention ont affiché des baisses respectives de -6 % et -21 %, représentant 13 % et 3 % du chiffre d'affaires généré.

Quant aux activités liées aux appels sortants (détection et acquisition, recouvrement et rétention), elles représentent 16 % du total des appels émis, contribuant ainsi à l'ensemble des opérations du secteur.

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



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

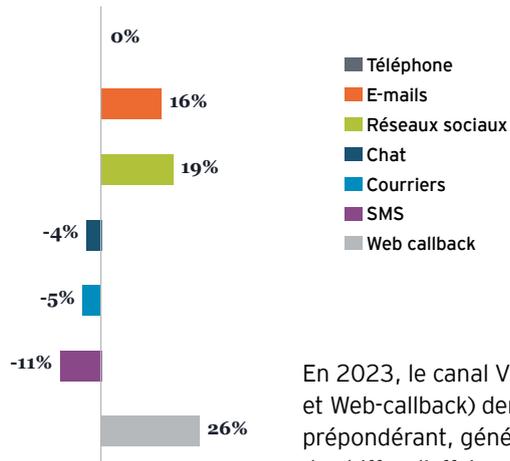
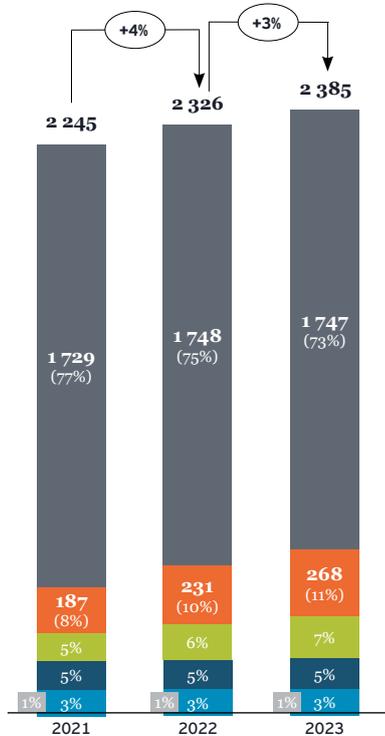
\* Appels entrants : assistance commerciale, technique, modération et rétention pour moitié  
 \*\* Appels sortants : détection et acquisition, recouvrement et rétention pour moitié



### Répartition du chiffre d'affaires par canal et évolution

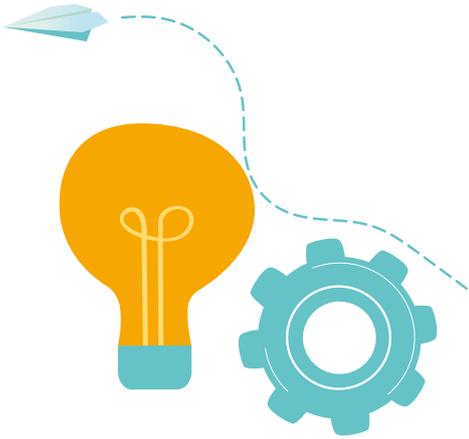
CA par canal

Évolution 2022 - 2023



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

En 2023, le canal Voix (téléphone et Web-callback) demeure le canal prépondérant, générant un total de 74 % du chiffre d'affaires cumulé sur le marché français. Les canaux e-mails, Réseaux Sociaux et Web-call back ont enregistré les plus fortes croissances en 2023, avec respectivement +16 %, +19 % et +26 %, bien que leur part de marché reste modeste. En revanche, les canaux Courriers, Chat et SMS ont connu un recul sur la période.



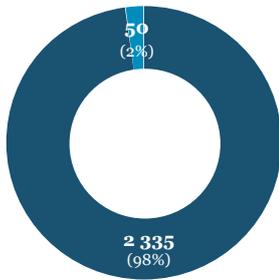
En 2023, les activités de diversification représentent seulement 2 % du chiffre d'affaires généré par les centres de contacts : on observe d'ailleurs une baisse significative de 11 % de ces activités. Parmi celles-ci, le développement technologique reste majoritaire en représentant 36 % du chiffre d'affaires lié aux activités de diversification, bien qu'en baisse vs. 2022 (-19 %). Les activités de développement technologique sont talonnées par les activités de conseil (hors Digital) qui sont aussi en baisse (-15 %) et représentent désormais 35 %

du chiffre d'affaires liés aux activités de diversifications. Les activités de Data Analytics enregistrent une croissance dynamique (7 %), en revanche les activités de Formation enregistrent une baisse significative sur la période (-43 %) mais ne représentent que 3 % des activités.

Seules les autres activités enregistrent une croissance forte (+48 %) sur la période, représentant désormais 10 % du chiffre d'affaires liés aux activités de diversifications.

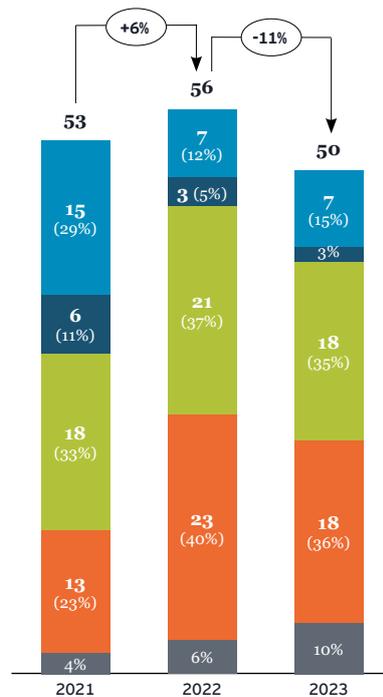
### Part des activités de diversification dans le chiffre d'affaires réalisé sur le marché français [% de la valeur du marché] et évolution 2022-2023

Part des activités de diversification sur le CA total (M€)



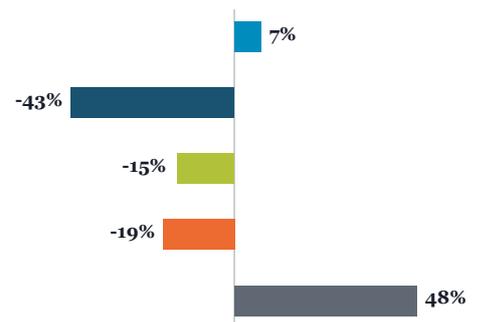
■ CA activités de diversification  
■ CA hors activités de diversification

Répartition du CA lié aux activités de diversification (M€)

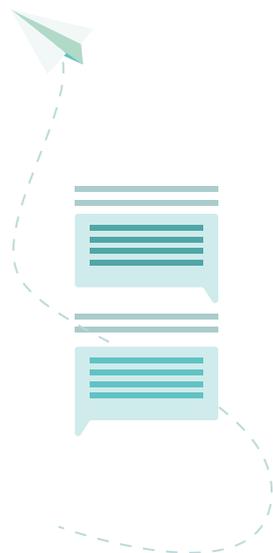


■ Data Analytics ■ Formation ■ Conseil (hors digital) ■ Développement technologique ■ Autres activités

Évolution 2022 - 2023



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



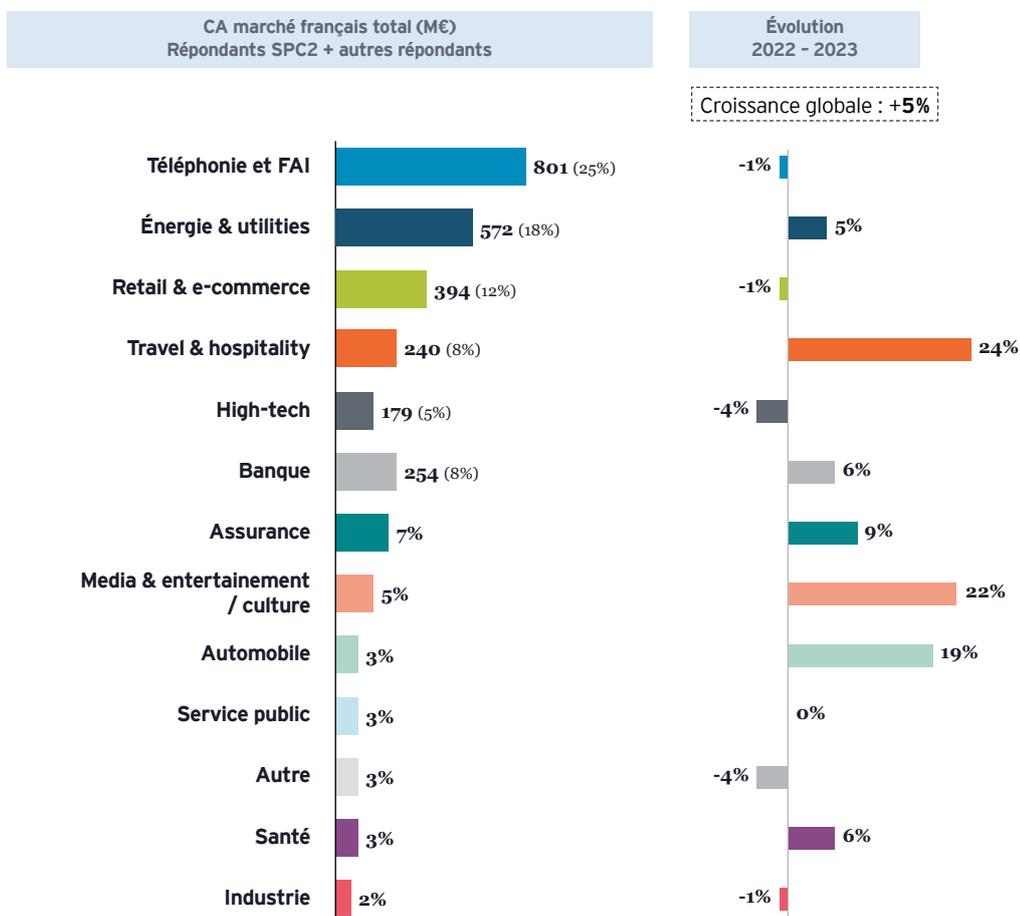
Le marché de la relation client externalisée reste, encore cette année, très dynamique sur la quasi-totalité des secteurs d'activités.

Le secteur des Télécoms demeure le premier secteur d'activité du marché français qualifié. Il représente 25 % de chiffre d'affaires généré, et est stable sur la période. Il est suivi par le secteur de l'Énergie, qui représente 18 % de chiffre d'affaires généré sur le marché français, en progression de +5 % en 2023, puis par le secteur Retail &

e-commerce, qui représente 12 % du chiffre d'affaires mais qui enregistre une légère baisse de 1 % sur la période. Plusieurs secteurs enregistrent des taux de croissance très élevés, dont le secteur Travel & Hospitality (+24 %) ; le secteur Média & entertainment/Culture (+22 %) et le secteur de l'Automobile (+19 %). Les secteurs de la Banque, de la Santé enregistrent des croissances plus modérées, respectivement de +5 %, +10 % et +6 %. L'industrie et le High-tech enregistrent de faibles régressions (respectivement -1 % et -4 %).

### Composition du marché français par secteur et évolution 2022-2023 [% de la valeur du marché]

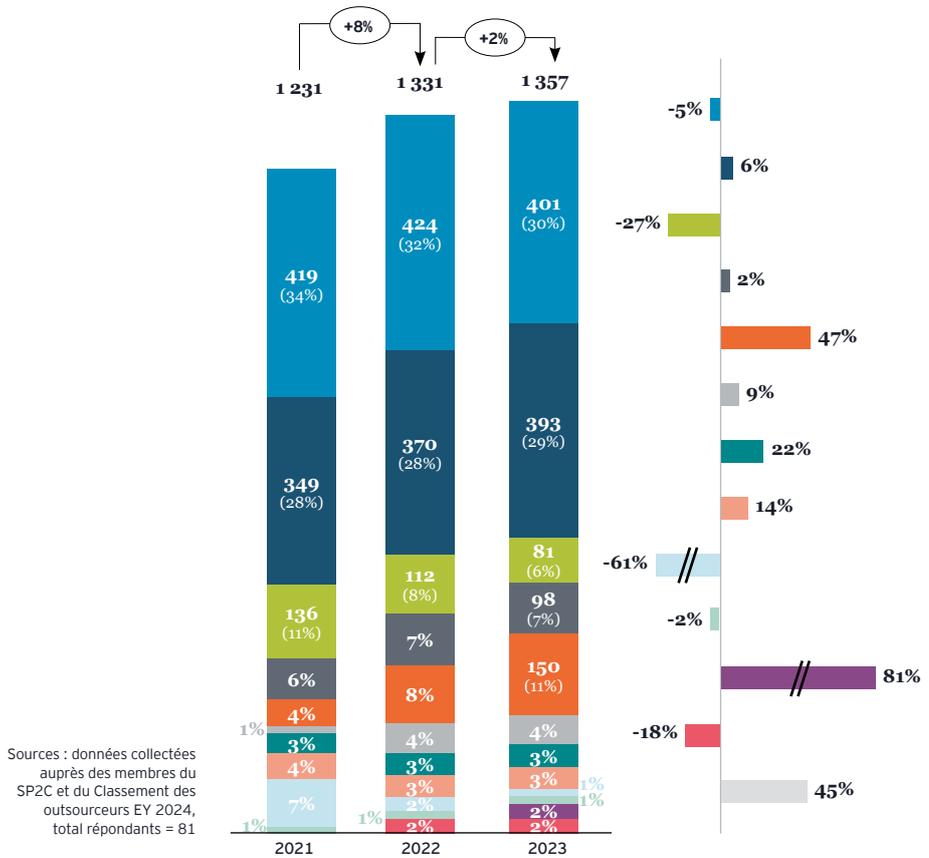
Marché qualifié



Sources : données collectées auprès des membres du SPC2 et du Classement des outsourcing EY 2024, total répondants = 81

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

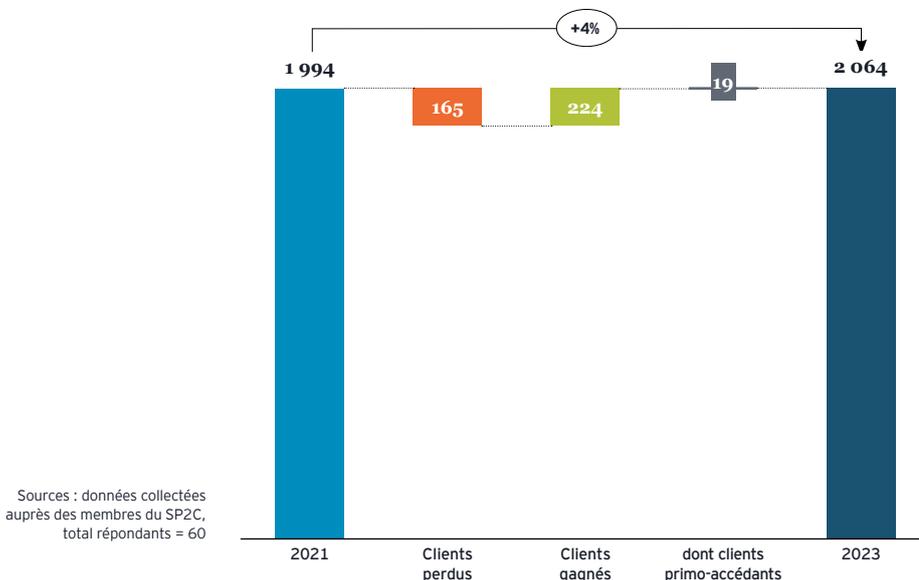
### Marché SP2C



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 27 %. En 2023, 30 % du Top 10 clients des membres du SP2C sont des entreprises de Téléphonie et FAI (-5 % par rapport à 2022). Le secteur de l'Énergie talonne le secteur des Télécoms et demeure le 2ème secteur le plus important pour le SP2C (29 % du Top 10 clients des membres du SP2C). Le secteur du Service Public connaît en revanche une dynamique différente de celle constatée sur le marché qualifié, avec une forte décroissance de 61 %. Enfin, contrairement à la tendance observée sur le marché qualifié, le secteur Automobile connaît une légère baisse de 2 % de son chiffre d'affaires généré sur la période auprès des membres du SP2C. Par ailleurs, les secteurs de la Santé et Travel & Hospitality connaissent de fortes croissances, respectives de 81 % et 47 %.

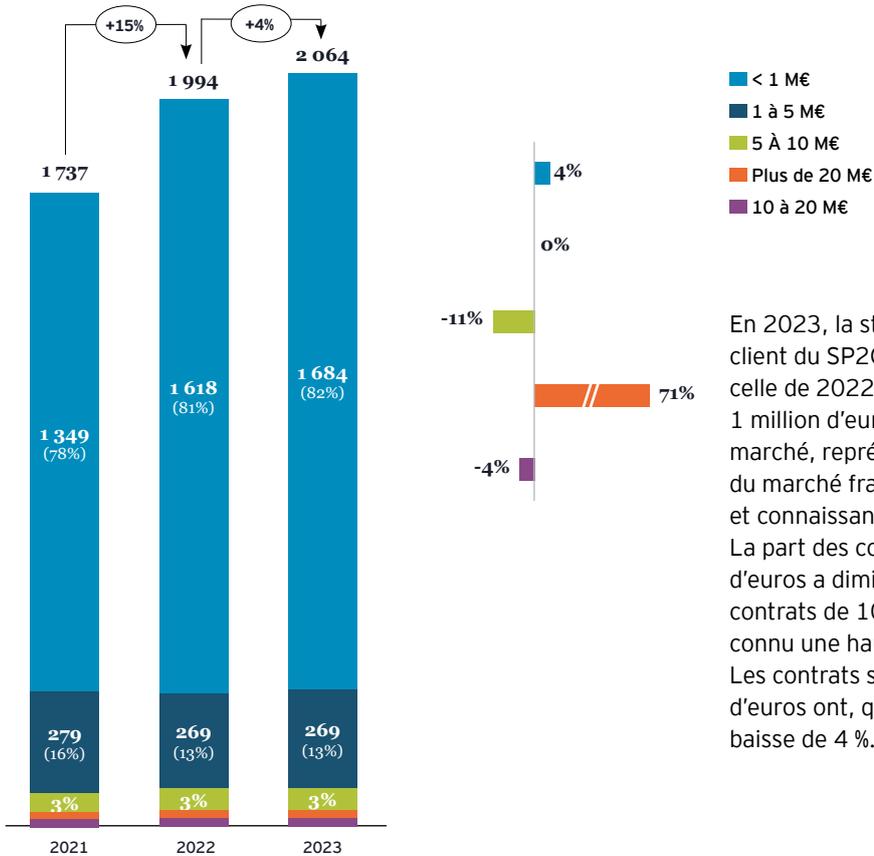


## Évolution du nombre de clients des membres du SP2C entre 2022 et 2023



La dynamique de croissance du marché se reflète également dans l'acquisition de nouveaux clients par les membres du SP2C. Ainsi, le nombre de clients des membres du SP2C a progressé de 4 % entre 2022 et 2023, atteignant un total cumulé de 2 064 clients. Parmi les 224 nouveaux clients acquis en 2023, 19 sont des clients primo-accédants à l'externalisation. Ces clients, qui avaient auparavant internalisé l'ensemble de leur relation client, illustrent une tendance toujours croissante du recours à l'externalisation. Cette évolution témoigne de la confiance accrue des entreprises dans les services externalisés pour répondre à leurs besoins en matière de relation client.

## Répartition du portefeuille clients par tranche de chiffre d'affaires généré et évolution 2022-2023 [% du nombre de contrats]

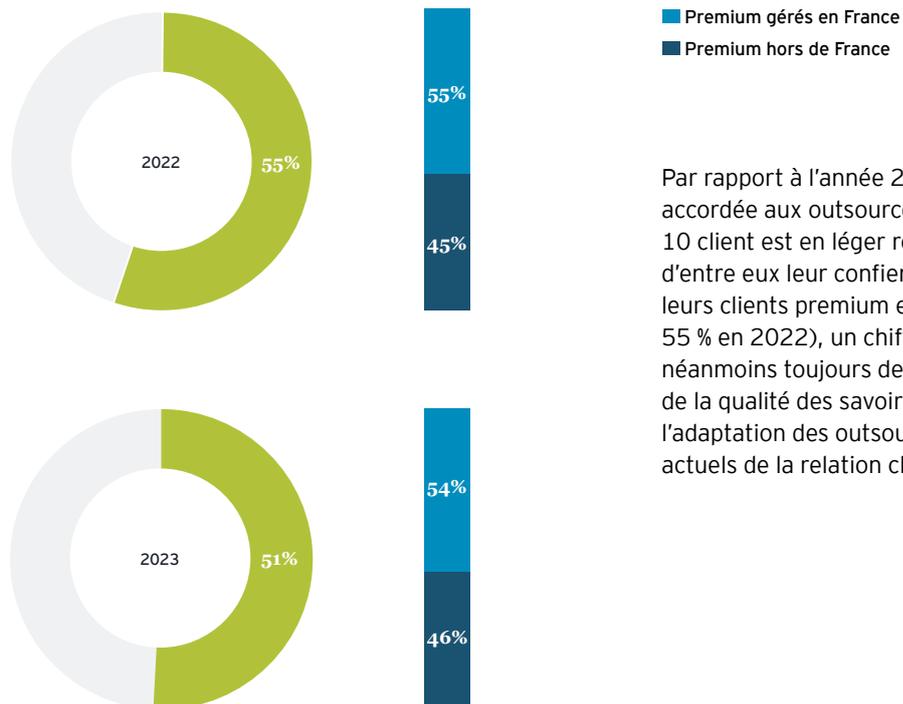


Sources : données collectées auprès des membres du SP2C et du Classement des outsourcing EY 2023, total répondants = 81

En 2023, la structure du portefeuille client du SP2C est restée similaire à celle de 2022. Les contrats inférieurs à 1 million d'euros dominent toujours le marché, représentant 82 % des clients du marché français de l'externalisation et connaissant une croissance de 4 %. La part des contrats de 5 à 10 millions d'euros a diminué de 11 %, tandis que les contrats de 10 à 20 millions d'euros ont connu une hausse significative de 71 %. Les contrats supérieurs à 20 millions d'euros ont, quant à eux, enregistré une baisse de 4 %.

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

Clients du top 10 confiant leurs clients premium



Sources : données collectées auprès des membres du SP2C et du Classement des outsourcing EY 2024, total répondants = 60

Par rapport à l'année 2022, la confiance accordée aux outsourcing par le top 10 client est en léger repli puisque 51 % d'entre eux leur confient la gestion de leurs clients premium en 2023 (contre 55 % en 2022), un chiffre qui atteste néanmoins toujours de la reconnaissance de la qualité des savoir-faire et de l'adaptation des outsourcing aux enjeux actuels de la relation client.

## 2. L'intelligence artificielle : un puissant levier pour l'expérience client de demain, dépendant toutefois d'un investissement stratégique fort



**Vincent VELLA**

Directeur Exécutif,  
Emerging Business & Technologies, EY Fabernovel

### L'IA au cœur de la relation client externalisée

La gestion de la relation client externalisée est en pleine mutation face à l'essor de l'intelligence artificielle. Les entreprises cherchent à tirer parti des capacités de l'IA pour améliorer l'expérience client, gagner en efficacité opérationnelle et réduire les coûts. Cependant, intégrer l'IA soulève de nombreux défis, tant sur le plan technologique qu'éthique et humain.

Pour réussir cette transformation, il est essentiel de mettre en place une culture data solide, d'accompagner les équipes dans l'utilisation de ces nouvelles technologies et de trouver le bon équilibre entre automatisation et intervention humaine. Les considérations éthiques et le coût de ces technologies sont également des enjeux majeurs.

Comment les entreprises peuvent relever ces défis pour tirer le meilleur parti de l'IA dans la gestion de la relation client, tout en préservant la qualité de service et la dimension humaine ?

### Culture data : le socle d'une IA performante

Selon les analystes Big Data de Forrester Research, entre 60 % et 73 % des données accessibles aux entreprises sont inutilisées pour la Business Intelligence et les analyses<sup>1</sup>.

Or, pour que l'intelligence artificielle puisse délivrer tout son potentiel dans la relation client, il est primordial de disposer de données de qualité, bien structurées et facilement exploitables. C'est tout l'enjeu de la culture data en entreprise.

Collecter, nettoyer, organiser et maintenir des jeux de données pertinents et à jour demande des compétences et des processus spécifiques. Les équipes doivent être formées aux bonnes pratiques de gestion des données et sensibilisées à leur importance stratégique.

Des outils de data management performants, s'appuyant eux-mêmes sur l'IA et le machine learning, permettent d'industrialiser et d'automatiser ces tâches. Mais au-delà des aspects techniques, c'est un véritable changement de culture qu'il faut opérer, en plaçant la donnée au cœur des processus métiers.

Construire une structure data pérenne et de confiance est un prérequis incontournable pour que l'IA puisse apprendre et s'améliorer de façon autonome, et ainsi apporter une réelle valeur ajoutée dans les interactions avec les clients.

Par exemple, Schneider Electric a récemment fait le choix de développer une plateforme de Data Management pour faciliter la compréhension des données par l'intelligence artificielle. Si cela a représenté un coût humain et financier important pour l'entreprise, cela lui a permis en revanche d'améliorer considérablement les résultats produits par la machine.

Finalement, les entreprises n'ont plus d'autres choix aujourd'hui que de hiérarchiser et structurer leurs données, mais également de responsabiliser les collaborateurs par rapport aux données qu'ils produisent et partagent dans le cadre de leur travail.

### Accompagner les équipes dans l'utilisation de l'IA

L'introduction de l'intelligence artificielle dans la relation client ne se fait pas sans impact sur les équipes en place. Loin de les remplacer, l'IA vient au contraire augmenter leurs capacités et transformer leur façon de travailler au quotidien.

Pour que cette collaboration humain-machine soit fructueuse, un effort important de conduite du changement est nécessaire. Les collaborateurs doivent être formés au fonctionnement des solutions d'IA et à leur utilisation optimale. Il faut leur expliquer concrètement ce que l'IA peut faire pour eux, et ce qu'elle ne peut pas faire.

<sup>1</sup> Source : [www.lebigdata.fr](http://www.lebigdata.fr)



De nombreux acteurs du marché (La Poste, Orange ou encore Renault) ont déjà investi sur la sensibilisation et la formation de leurs collaborateurs à l'utilisation de l'intelligence artificielle. Cela peut passer par la création de hackathons dédiés mais également par des formations gamifiées et certifiantes, qui sont toujours adaptées au(x) niveau(x) de maturité des collaborateurs visés.

L'enjeu est de les rassurer sur leur valeur ajoutée propre, et de leur montrer comment tirer le meilleur parti de l'intelligence artificielle pour gagner en efficacité et se concentrer sur des tâches à plus forte valeur. Les faire participer à la conception et aux tests des solutions favorise leur adhésion.

Au-delà des compétences techniques, de nouvelles aptitudes comportementales sont à développer, comme la capacité à interagir avec des agents conversationnels, à interpréter leurs suggestions, ou encore à gérer les cas que l'IA ne sait pas traiter de façon autonome. L'humain garde un rôle clé de supervision et de contrôle des systèmes automatisés.

### **Trouver le bon équilibre entre IA et humain**

Dans la relation client, l'IA peut prendre en charge un nombre croissant d'interactions de façon autonome, via des agents conversationnels ou des systèmes de réponses automatisées. Cela permet de gagner en réactivité et en disponibilité, tout en réduisant la charge des équipes.

Pour autant, la présence humaine reste essentielle. Certaines demandes complexes ou sensibles nécessitent une réelle empathie et une capacité d'analyse que les machines n'ont pas. L'humain doit aussi pouvoir reprendre la main en cas d'échec ou d'incompréhension de l'IA.

Par exemple, un opérateur téléphonique espagnol a activement travaillé afin de trouver l'équilibre entre IA et humain au sein de ses chatbots conversationnels.

Pour les questions génériques qui ne relèvent pas du traitement de données sensibles, l'opérateur téléphonique espagnol a fait le choix d'utiliser l'IA et l'utilisateur en est informé, et les résultats sont probants. En revanche, pour les questions qui relèvent du traitement de données sensibles et personnelles, l'utilisateur est directement redirigé vers un humain. Son choix a ainsi été de confier l'expérience client personnalisée, qui demande de l'empathie, aux agents car l'IA ne la maîtrise pas (encore). Le groupe mutualiste Malakoff a pris la même orientation pour l'utilisation de l'IA dans ses chatbots.

Trouver le bon dosage est un enjeu stratégique et opérationnel. Il faut déterminer quelles tâches confier à l'IA en fonction de leur nature, leur volume, leur criticité. Certains parcours clients peuvent être entièrement automatisés, d'autres nécessitent des points de contact humains.

Cette répartition des rôles doit être pensée finement et ajustée en continu, en analysant la performance des systèmes d'IA et la satisfaction client. Des outils de supervision permettent de garder le contrôle et de basculer de l'un à l'autre en temps réel.

L'objectif in fine est d'offrir au client le meilleur des deux mondes : la puissance et la rapidité de l'IA, et la chaleur et la compréhension de l'humain, au bon moment et au bon endroit dans son parcours.

### **Considérations éthiques et transparence**

L'usage de l'IA dans la relation client soulève des questions éthiques qu'il est crucial d'adresser. Les clients doivent savoir quand ils interagissent avec une machine ou avec un humain, dans un souci de transparence et de confiance.

Il faut aussi veiller à ce que les systèmes d'IA ne reproduisent pas des biais discriminatoires (origine, genre, âge...) dans le traitement des demandes. Un contrôle humain et des audits réguliers sont nécessaires.

L'IA progresse très rapidement, en témoigne le lancement de ChatGPT-4o en mai 2024, qui est capable de comprendre et de générer des réponses dans un dialogue conversationnel (par la voix), tout en étant plus fiable, créatif et apte à gérer des instructions nuancées. Il faut rester vigilant face à ces avancées technologiques, qui soulèvent forcément des questions sur la potentielle « manipulation » de l'humain par l'IA, qui pourrait dans cet exemple utiliser un type de voix et un ton particulier en fonction de votre requête et vous influencer dans vos choix et décisions à des fins malveillantes.

La confidentialité et la sécurité des données personnelles utilisées pour entraîner les modèles d'IA sont également des points de vigilance, dans le respect des réglementations comme le RGPD.

Enfin, maintenir des alternatives non-IA et la liberté de choix des clients est important. Tout le monde n'est pas à l'aise avec ces technologies et doit pouvoir accéder à un service de qualité.

#### **Maîtriser les coûts et l'investissement dans l'IA**

Si l'IA générative permet des gains d'efficacité et d'automatisation importants, elle représente aussi un coût significatif pour les entreprises. Le développement et l'entraînement de modèles de plus en plus performants nécessitent d'importantes ressources informatiques et de la data.

L'intégration de l'IA au sein d'activités de l'entreprise partent souvent d'une bonne intention, même si elles peuvent parfois s'avérer trop coûteuses et ainsi peu rentables. Le scandale récent autour des magasins sans caisse d'Amazon l'illustre parfaitement : le géant du e-commerce a annoncé utiliser l'IA pour faire fonctionner ses magasins sans caisse, en réalité gérés par des travailleurs indiens à distance<sup>2</sup>. En effet, une grande partie du processus reposait en réalité sur une vérification manuelle des transactions, la technologie basée sur l'IA s'étant révélée beaucoup trop coûteuse pour être rentable à grande échelle.

Ainsi, pour rentabiliser les investissements, il est essentiel de bien dimensionner ses projets IA et de les prioriser en fonction de leur valeur business.

Commencer par des cas d'usage à fort ROI et généraliser progressivement permet de contenir les coûts.

Il est donc important de toujours se poser les bonnes questions avant d'implanter de l'IA au sein de leurs activités : quel modèle d'IA utiliser ? Quelle architecture privilégier par rapport au cas d'usage imaginé et par rapport au prix ? Quelle sera l'évolution de la solution ? ...

Mutualiser et industrialiser le déploiement de l'IA sur les différents canaux d'interaction client apporte aussi des économies d'échelle. Une plateforme unique alimentant chatbots, mails, call center... est plus efficiente.

Enfin, le recours à des solutions d'IA pré-entraînées et à des fournisseurs externes est une option pour variabiliser les coûts et éviter des développements lourds en interne. Mais cela pose la question de la dépendance et de la différenciation.

#### **Conclusion**

Avec l'IA générative, la frontière entre les modèles et les données utilisées pour les entraîner devient plus floue. Se pose alors la question de la propriété intellectuelle et du contrôle sur ces actifs stratégiques.

Garder le contrôle sur ses données et ses modèles, et intégrer les enjeux éthiques dès la conception des solutions est essentiel pour une IA responsable et durable.

Néanmoins cette transformation est incontournable et les entreprises doivent dès maintenant monter en maturité sur le sujet, en expérimentant des cas d'usage concrets et en se dotant d'une feuille de route claire.

L'IA générative est un puissant levier d'innovation et de différenciation pour celles qui sauront l'intégrer de façon pertinente dans leur stratégie client, mais il faut aussi veiller à ce que l'IA ne remplace pas complètement l'expertise humaine sur la relation client. Maintenir des compétences et une capacité d'analyse et de décision autonome est clé.

<sup>2</sup> Source : [www.latribune.fr](http://www.latribune.fr)



### 3. RGPD, IA Act... Comment va-t-il falloir concilier IA et conformité réglementaire au sein de ses activités ?



#### **Fabrice NAFTALSKI**

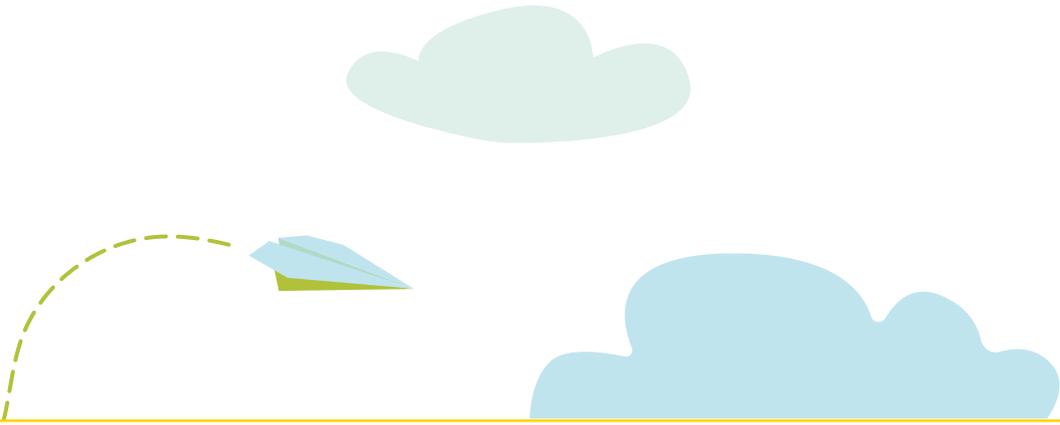
Partner Global Head of Data Protection Law Practice/IPIT & Digital Law/IPP/E, CIPM, Europrivacy Legal Expert, EY

#### **Quelles implications l'IA Act aura-t-il pour les entreprises et quels défis majeurs doivent-ils anticiper dans les mois à venir ?**

L'IA Act représente un cadre réglementaire majeur pour l'utilisation de l'intelligence artificielle au sein de l'Union européenne. Il vise à établir un équilibre entre la promotion de l'innovation technologique et la protection de la santé, de la sécurité et des droits fondamentaux. Ce texte, qui entrera en application mi-2026 (même si certaines dispositions entreront en application par anticipation comme les interdictions dans les 6 mois de l'entrée en vigueur et le cadre juridique applicable aux IA à usage général par exemple dans les 12 mois), s'appliquera à toutes les entreprises qui fournissent, déploient ou utilisent des systèmes d'IA affectant le marché de l'UE. Il introduit une classification des risques associés à l'IA en trois niveaux : inacceptable, élevé et limité. Les entreprises devront dans les prochains mois évaluer et catégoriser leurs systèmes d'IA pour s'assurer qu'ils se conforment aux exigences réglementaires appropriées. Cela implique une analyse approfondie des applications d'IA existantes et une révision des processus pour minimiser les risques. Les acteurs du marché de la relation client externalisée seront principalement concernés par les IA à risque limité, ce qui devrait alléger la charge réglementaire. Cependant, ils devront se conformer à des procédures spécifiques, telles que le classement d'informations et la transformation de données non structurées en données structurées, pour améliorer les activités humaines existantes. Par exemple, les chatbots propulsés par l'IA devront clairement informer les utilisateurs de leur nature artificielle et, dans le cas de la reconnaissance des émotions (hors interdictions sur le lieu de travail et en établissements d'enseignement), obtenir le consentement explicite des personnes concernées.

#### **Concernant le déploiement de chatbots basés sur l'IA, quels sont les bons réflexes à adopter en matière de légalité et de RGPD ?**

Les chatbots qui traitent des données personnelles sont déjà soumis au RGPD, ce qui implique des obligations strictes en matière de consentement, d'information et de conservation des données. Les principes de minimisation des données sont essentiels : seules les informations nécessaires à la fourniture du service doivent être collectées. Par exemple, dans le cas d'un chatbot de service client, les cookies et autres données doivent être conservés conformément aux principes de conservation limitée des données. L'article 22 du RGPD prévoit déjà que « la personne concernée a le droit de ne pas faire l'objet d'une décision fondée exclusivement sur un traitement automatisé, y compris le profilage, produisant des effets juridiques la concernant ou l'affectant de manière significative de façon similaire », sauf à recueillir son consentement préalable. Pour les opérateurs situés hors de l'UE, il est crucial d'imposer contractuellement le respect des règles du RGPD. En outre, le RGPD intègre des mécanismes pour réintroduire la supervision humaine (« *droit de la personne concernée d'obtenir une intervention humaine de la part du responsable du traitement, d'exprimer son point de vue et de contester la décision* »), ce qui préfigure les exigences à venir de l'IA Act en matière de « contrôle humaine » (notamment article 14 de l'IA Act s'agissant de l'IA à haut risque).



### **L'IA Act introduit-il de nouveaux aspects légaux non couverts par le RGPD ?**

Bien que de nombreux risques associés à l'IA soient déjà pris en compte par le droit existant, l'IA Act amplifie ces risques en raison de l'accès accru et de la rapidité de traitement des données. Les innovations de l'IA Act résident dans les obligations étendues de documentation technique, d'évaluation et de gestion des risques et de mise en place de structures de gouvernance. Ces nouvelles exigences, qui vont au-delà du RGPD, impliqueront un plus grand nombre d'acteurs au sein des entreprises, affectant divers acteurs et non seulement ceux traditionnellement concernés par la protection des données ou la propriété intellectuelle. Ces obligations se déclineront, en fonction du niveau de risques et de la qualification des acteurs (fournisseurs versus déployeurs principalement), mais aussi du cycle de vie de l'IA (avant, pendant et après la mise sur le marché).

### **Quels sont les enjeux réglementaires et juridiques associés à l'utilisation d'outils internes améliorés par l'IA pour soutenir le travail des conseillers ?**

L'utilisation d'outils d'IA pour la gestion opérationnelle et la génération de contenu soulève des questions importantes concernant la réutilisation de contenus protégés par le droit d'auteur. Les entreprises doivent s'assurer que les contenus générés par l'IA sont libres de droits ou que les auteurs originaux sont correctement crédités (et ont donné leur accord). La traçabilité des contenus est essentielle, en particulier pour les outils utilisés par les équipes marketing.

Il est important de communiquer clairement aux utilisateurs la source de chaque contenu généré par l'IA et de rédiger une politique de respect de la propriété intellectuelle. Cette approche préventive est cruciale pour éviter d'engager les collaborateurs dans des pratiques qui pourraient être sanctionnables, notamment au titre des délits de contrefaçons. Au demeurant l'IA Act impose aux fournisseurs d'IA à usage général des politiques pour se conformer aux règles de propriété intellectuelle.

### **Comment l'IA Act se positionne-t-il par rapport aux cadres réglementaires internationaux ?**

L'IA Act est perçu comme un cadre réglementaire robuste qui pourrait servir de modèle à d'autres pays, à l'instar de l'influence mondiale du RGPD. Des initiatives réglementaires similaires ont été observées en Chine, au Japon ou encore au Canada. Il est fort probable que l'IA Act devienne un socle de référence pour les futures réglementations internationales en matière d'IA, renforçant ainsi la position de l'UE en tant que leader dans la régulation de la technologie.



## 4. Les technologies au service du client



**Arnaud BOUCHAUD**  
Directeur des Solutions Digitales  
Armatix

### **Pourquoi s'intéresser aux technologies dans un métier où l'humain est constamment réaffirmé comme un facteur clé de différenciation ?**

Tout comme pour la culture d'entreprise, reproduire l'expérience client d'une marque inspirante en la matière est loin d'être évident. N'est pas Apple, Faguo et même Armatis qui veut.

Dans un monde ultra-concurrentiel où les produits et services se ressemblent de plus en plus, les détails qui font la différence viennent souvent de la technologie. Ce n'est pas tant la capacité à l'acquérir qui compte, mais la capacité à l'appliquer à des cas d'usage à forte valeur ajoutée pour le client, la marque et le salarié.

Chez Armatis, nous testons en permanence les offres technologiques en matière d'expérience client et avons formalisé un portfolio de celles qui nous apparaissent comme les plus impactantes pour les marques. Notre sélection se base sur : la scalabilité métier des uses cases, la sécurité des données, l'ergonomie d'usage et de supervision, l'ouverture vers d'autres écosystèmes et les coûts d'installation, de paramétrage et de maintenance. Nous disposons a minima de deux à trois solutions par domaine, et nous capitalisons également sur nos propres capacités de développements logiciels, pour proposer une plateforme dont nous maîtrisons intégralement la roadmap. Ainsi, des grandes marques telles que Monoprix, utilisent notre solution d'engagement et de connaissance client Socle®.

### **Quels sont les technologies que vous voyez comme des accélérateurs d'expérience client pour les marques ?**

S'il faut insister sur deux mouvements forts, nous croyons beaucoup aux vertus des solutions conversationnelles et aux capacités offertes par les solutions d'automatisation ou d'autonomisation.

La « smartphonisation » des relations humaines n'est plus à démontrer. Les futurs consommateurs que sont les adolescents d'aujourd'hui qui échangent par messaging tout en étant en face à face, est une réalité frappante. Avec l'explosion de la maturité et de l'accessibilité des solutions d'IA Générative, le messaging, le visio-chat, et même le web-chat, offrent désormais une qualité rédactionnelle et de raisonnement dépassant les contraintes historiques de disponibilité des conseillers ou de performance de certains moteurs de langages. Les marques qui sauront maintenir une offre conversationnelle riche et orchestrée entre tous les canaux tireront leur épingle du jeu.

L'automatisation des tâches, dans le cadre d'un processus ou déclenchée sur la base d'une interaction (voicebot, emailbot, ...), apporte enfin la démonstration de gains en termes d'expérience client et collaborateur. La réduction des tâches à faible valeur ajoutée n'est pas une fin en soi, puisque tout humain a besoin d'une part d'actions simples. En revanche, la maturité des technologies actuelles et des modèles d'IA, permet de fluidifier l'expérience délivrée, de réduire les temps morts et d'améliorer l'efficacité opérationnelle.

### **En tant que marque comment s'y retrouver et faire les bons choix ?**

Les offres sont pléthoriques, des solutions émergent chaque semaine et des benchmarks objectifs portant sur les cas d'usage métier manquent encore. La comparaison des performances des IA Génératives ou des fonctionnalités des solutions, n'a de sens qu'au prisme des cas d'usages visés.

Chez Armatis, nous avons pris le parti de définir une méthode inspirée des approches consulting pour accompagner les marques. Cette méthode s'appuie sur un programme d'Analytics qui combine l'analyse terrain et l'exploitation des données par intelligence artificielle, pour identifier les gisements les plus forts en termes de cas d'usage. Après une phase de priorisation des uses cases selon des axes propres à chaque client et en lien avec la stratégie d'entreprise, nous pouvons concevoir, déployer et opérer les solutions pour les marques.

### **Des exemples à partager ?**

Pour un acteur du Retail, nos analyses ont permis d'identifier précisément les segments où il était important d'améliorer la performance, en termes de réactivité et de fiabilité. Ainsi pour les interactions de faible valeur nous avons mis en place un callbot qui gère de bout en bout jusqu'à 55 % de ces échanges.

Autre exemple, dans le secteur de l'énergie, nous avons introduit des bots RPA pour les conseillers leur permettant de réduire jusqu'à 22 % leur durée moyenne de traitement tout en éliminant les erreurs de saisie.

Ces initiatives vont au-delà de la simple amélioration des performances opérationnelles : elles augmentent également la satisfaction client et la qualité de service, renforçant donc l'expérience globale.



## *Interagir avec le client c'est partager la même vision !*

Depuis 2017, **Smovengo**, société spécialisée dans l'exploitation de système de vélos partagés et de mobilités douces, gère pour le compte du Syndicat Autolib' Vélib' Métropole, le plus vaste réseau en libre-service au monde, Velib'Metropole, répartis sur un territoire regroupant la Ville de Paris, la Métropole du Grand paris et plus de 60 communes limitrophes.

À ce titre, **Teleperformance** s'est vu confier la gestion de la relation client.

**Karine AZPIROZ** et **Jean-Christophe CHUDZIK**,  
échantent autour d'une innovation  
qui a changé la donne du parcours client.





**Karine AZPIROZ**  
Directrice Relation Client, Smovengo



**Jean-Christophe CHUDZIK**  
Responsable solutions digitales, Teleperformance

### **Quelles raisons vous ont amené à repenser l'assistance à vos abonnés ?**

**KA :** Une des étapes essentielles du dispositif en libre-service : la sécurisation du vélo en station et la correcte interprétation des pictogrammes affichés sur la VBox (écran du vélo) qui assure l'abonné de la bonne restitution du vélo. Initialement, l'assistance se limitait à des échanges téléphoniques où les conseillers guidaient les abonnés à distance à l'aveugle, ce qui entraînait de longs échanges, souvent de l'insatisfaction ainsi que l'envoi systématique de preuve de restitution par e-mail. Il était donc impératif de **réduire cet effort client et d'améliorer la fluidité des relations.**

### **Comment Teleperformance a-t-il pu aider Smovengo à réduire cet effort client ?**

**JC :** En 2021 nous avons proposé notre assistant visuel intelligent, TP SVA. Cette solution permet de recueillir le consentement puis d'activer le partage de caméra de l'abonné via un envoi de sms. Le conseiller devient alors les yeux du client. Il guide l'abonné en visualisant les mêmes pictogrammes que lui sur l'écran de la VBox. Cette approche permet un diagnostic du problème précis et efficace, évitant envois de photos, délais de traitement et frustration en cas de retard de validation de conformité de la photo. Le conseiller peut ainsi indiquer directement comment positionner correctement le vélo et interpréter les instructions affichées. **Le bénéfice a été immédiat**, une baisse drastique des e-mails (-65 %) liés à l'envoi de photos, et surtout une augmentation très forte (de 5 % à 32 %) des dépannages réalisés.

### **Peut-on maintenant parler d'une relation client sans couture ? Comment vos abonnés ont-ils réagi à ce changement ?**

**KA :** Très positivement ! Les abonnés du service, mieux accompagnés dans la restitution en station ont pu être

rassurés immédiatement : un gain immédiat du taux de réitération, une baisse du nombre de réclamations et de demandes de remboursement ou de déclenchements de caution suite à des vélos mal restitués et volés. Les abonnés se sentent ainsi accompagnés et guidés, la **CSAT s'est indéniablement améliorée** (+2 points la première année).

### **Cette avancée a-t-elle amélioré le quotidien des conseillers ?**

**JC :** Sans aucun doute ! **La communication est simplifiée**, les problèmes identifiés en temps réel permettent des corrections à chaud. Les volumétries d'e-mails ont fortement diminué. Une fois les bonnes pratiques adoptées l'abonné n'a en sus plus besoin de nous recontacter. **Une approche plus pédagogique** favorise l'autonomie des clients et combine la technologie (high-tech) à la sensibilité humaine (high-touch), l'un des principes clé de Teleperformance.

### **L'utilisation de cet assistant visuel a-t-il été élargi à d'autres usages ? Un avant-après TP SVA est-il observé ?**

**KA :** Indéniablement ! Nous avons amélioré la satisfaction des abonnés grâce à une **expérience attentive, professionnelle et rapide**. C'est tout naturellement que TP SVA a été rapidement déployé à d'autres typologies : à l'assistance hors station à l'occasion d'un trajet ou encore à l'envoi de preuves en cas d'accidents. **Nous avons élargi son usage à d'autres médias tel le chat sur lequel nous avons lancé cette année la vidéo/voix** pour fluidifier les conversations liées à la restitution. Nous conservons ainsi le client sur le même média sans le renvoyer sur un autre canal et fluidifions encore son parcours. La CSAT a continué d'augmenter en 2023 : 94 % +2 points. Bien entendu, nous travaillons actuellement sur d'autres initiatives avec Teleperformance, toujours dans le but de mieux servir nos abonnés !



## 2

# L'intelligence artificielle au service de l'optimisation de la relation client

### EN SYNTHÈSE

L'industrie de la relation client externalisée en France est en pleine transformation grâce à l'intégration de l'intelligence artificielle (IA). Les tendances actuelles indiquent une forte orientation vers l'optimisation des interactions entre clients et conseillers, avec un accent particulier sur l'analyse complète des données pour une personnalisation du service.

Les solutions d'IA émergentes offrent une vue panoramique des interactions, permettant une analyse détaillée qui révèle des informations précieuses pour l'amélioration continue. Ces technologies facilitent des formations ciblées et personnalisées pour les conseillers, conduisant à une augmentation de la productivité et à une amélioration de l'expérience client.

L'omnicanalité et la réactivité sont également des aspects clés, avec des entreprises qui adoptent des stratégies pour couvrir divers canaux de communication, y compris les réseaux sociaux et le support en back-office. L'IA joue un rôle crucial dans l'analyse des retours clients et dans l'amélioration des bases de connaissances, contribuant ainsi à une meilleure compréhension des besoins des clients.

En outre, l'analyse de la parole (speech analytics) est devenue un outil indispensable pour comprendre les motifs d'appels et pour optimiser les processus relationnels et commerciaux. Cette technologie permet d'identifier des opportunités et des tendances, aidant les entreprises à prendre des décisions éclairées et à améliorer leurs indicateurs de performance.

L'adoption de l'IA dans la relation client externalisée promet une réduction des coûts opérationnels, une meilleure satisfaction client et une fidélisation accrue. Ces innovations technologiques sont perçues comme l'avenir de l'industrie, avec des entreprises qui s'orientent vers des solutions qui améliorent simultanément plusieurs facettes de la relation client.

# 1. Quality monitoring et intelligence artificielle : une puissante alliance



**Alexei MAKAROV**

Innovation Lead, Concentrix Région France

## *Nos technologies IA au service du Quality Monitoring*

**Concentrix a lancé sa suite de solutions : Smart Assist. Pouvez-vous nous en dire plus sur ce que cette suite apporte aux opérations de relation client ?**

Smart Assist est une révolution dans l'optimisation des interactions client-conseiller. C'est une suite de modules intégrant de l'intelligence artificielle pour analyser et améliorer la qualité du service client. Conversational Assist se distingue particulièrement. Il offre une vue panoramique de chaque interaction client, en analysant chaque mot prononcé pour dévoiler des insights précieux.

Pour vous donner un exemple concret, Conversational Assist permet de monter en compétences plus rapidement et plus efficacement grâce à des formations ciblées, identifiées via une analyse approfondie des interactions en capturant et traitant les données vocales et textuelles. Grâce à la reconnaissance vocale, la transcription et l'analyse des sentiments, nous pouvons identifier des tendances et des points d'amélioration. Une fonctionnalité clé est l'analyse de 100 % des interactions disponibles, contrairement aux méthodes traditionnelles basées sur l'échantillonnage. Cela garantit une évaluation complète et précise. Les superviseurs peuvent ainsi plonger dans les détails des interactions les plus importantes pré-qualifiées par l'outil, tandis que les conseillers reçoivent des coachings personnalisés pour accroître leur productivité et leur confort au travail.

**Quels sont les autres modules de Smart Assist et en quoi sont-ils complémentaires ?**

Smart Assist comprend aussi trois autres modules essentiels. Le premier utilise des technologies d'IA générative pour simplifier la recherche d'informations cruciales : Knowledge AI Bots. Les conseillers peuvent interagir avec un bot pour obtenir des réponses précises via de simples requêtes en langage naturel. Le deuxième suggère des scripts, des checklists et des recommandations en temps réel, y compris des suggestions de cross sell et d'upsell, basées sur le déroulement de l'appel et le contexte de l'appel du

client : Real Time Advisor Assist. Et le troisième automatise la synthèse des appels, réduisant le temps nécessaire à la documentation post-appel et garantissant une historisation précise des échanges : Auto Call Summary. Toutes ces fonctionnalités permettent une interaction fluide, rapide, efficace, et améliorent l'expérience du conseiller et du client.

**Quels résultats peuvent attendre les entreprises en adoptant Smart Assist ?**

L'innovation apportée par Smart Assist transforme les opérations de service client. En analysant la totalité des interactions disponibles, chaque détail est pris en compte, ce qui permet des prises de décision éclairées et des actions ciblées. Les entreprises peuvent ainsi réduire leurs coûts tout en renforçant la satisfaction client à long terme. Cela élimine aussi le besoin de recourir à des fournisseurs de technologies supplémentaires, ce qui simplifie encore davantage les opérations.

**Quels sont les retours d'expérience de vos clients ?**

Les entreprises qui utilisent Smart Assist ont observé une amélioration significative de la qualité de leurs interactions client, une augmentation de la productivité des conseillers et une réduction notable des coûts opérationnels :

- ▶ 12 à 15 % de réduction du temps de traitement,
- ▶ 15 à 20 % d'amélioration du temps de recherche d'un conseiller
- ▶ 15 à 20 % d'amélioration de la conversion des ventes

Les superviseurs ont rapporté que l'outil a facilité le coaching des conseillers et a permis de cibler précisément les domaines nécessitant des améliorations. Globalement, cela a conduit à une meilleure satisfaction client et à une fidélisation accrue.

Nous sommes convaincus que Smart Assist représente l'avenir de la relation client et nous sommes ravis de voir les impacts positifs qu'il a déjà sur nos clients.

## *La relation client externalisée face aux enjeux de l'accélération technologique*

Depuis sa création en 2007, **Transavia France** confie la gestion de sa relation client à distance au groupe **BlueLink**, filiale du groupe Air France. En 17 ans de partenariat, le champ d'activités du service client s'est développé : de la réservation téléphonique, il a progressivement évolué pour couvrir l'après-vente, le servicing sur les réseaux sociaux ou encore la gestion en backoffice des passagers en cas d'aléas. Chemin faisant, Transavia France a obtenu de nombreuses récompenses valorisant sa qualité de service et renforçant l'engagement des équipes BlueLink. Aujourd'hui, à la croisée des enjeux liés aux accélérations technologiques, le duo mise sur l'omnicanalité, la réactivité et l'innovation, notamment l'IA.

Tour d'horizon des enjeux et cas d'usage avec **Cédric André-MASSE**, directeur de l'expérience client de Transavia France et **Bruce CHABOUD**, senior client service manager de BlueLink.





**Cédric ANDRÉ-MASSE**

Directeur de l'expérience client, Transavia France



**Bruce CHABOUD**

Senior client service manager, BlueLink

***Dans un contexte où l'IA est en pleine expansion, quels sont ses applications au sein du service client Transavia France ?***

**C.A.M. :** Conjointement à BlueLink, nous explorons de multiples champs d'application pouvant faire l'objet d'un travail d'analyse et d'accélération par l'IA : la voix (appels), l'écrit (emails et réclamations), les réseaux sociaux, les bases de connaissance, les retours des clients, le site internet, etc.

Le challenge principal est donc de miser sur les bonnes solutions : celles qui seront différenciantes dans des domaines bien précis mais également celles qui pourront faire avancer en même temps plusieurs facettes de la relation client. Par exemple, un outil permettant de transcrire et analyser les intentions des passagers sur le canal voix peut indirectement permettre d'affiner la FAQ du site internet, contribuer à la mise en place d'un callbot, mais également aider à développer un chatbot sur les réseaux sociaux.

***Concrètement, chez BlueLink, comment avez-vous accompagné Transavia France dans ces explorations ?***

**B.C. :** Notre démarche d'exploration s'est naturellement articulée autour de deux piliers historiques de la culture client de Transavia que sont le canal voix et les retours d'expérience client. En ce qui concerne le canal voix et la gestion des appels, avec notre Lab innovation, nous avons récemment déployé un pilote de 6 mois afin d'explorer ce qu'un outil de transcription et d'analyse des appels pourrait nous apporter. Nous en sommes ressortis enthousiastes !

La solution est doublement prometteuse : d'une part, en matière de suivi de la qualité des appels (avec notamment la détection automatique de certains critères clés comme l'accueil, la reformulation ou la prise de congé), d'autre part, au niveau de la posture relationnelle des conseillers et de l'évolution de la perception des passagers. Des indicateurs particulièrement intéressants pour nous ! Indéniablement, l'IA et a fortiori l'IA Générative permettront à nos équipes de ne se concentrer que sur les requêtes ayant le plus de complexité, que ce soit en matière de process ou d'émotion.

Cette perspective est vraiment enthousiasmante, elle permet de renouer avec le cœur du métier : le care !

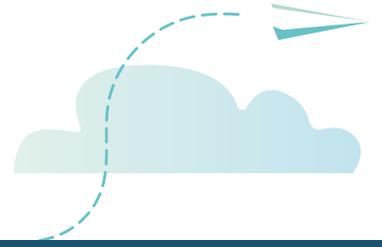
***Et justement, quelles sont les perspectives en matière d'IA Générative ?***

**C.A.M. :** Un autre projet qui me semble porteur : l'analyse des verbatims clients via l'IA générative. Nous recevons chaque mois des milliers de feedbacks qui sont une source d'information précieuse d'information pour améliorer la conformité et la qualité de service de nos centres de contacts. Une analyse fine et une restitution pertinente faite par l'IAg permettrait également d'identifier et gérer au mieux les moments de vérité dans le parcours client. Cette exploration est issue d'un hackathon avec BlueLink et nous continuons d'approfondir le sujet ensemble. Aujourd'hui, les perspectives liées à l'IAg sont tellement florissantes qu'il est d'autant plus stratégique de bien choisir les solutions contribuant à améliorer l'expérience des passagers Transavia.



**Éric MANETTI**

Responsable département projets et performance, Orange



## **Speech analytics : Majorel et Orange associent leurs voix pour faire progresser la qualité et la connaissance client**

Comment réussir l'intégration d'une solution de **speech analytics** sur son parcours client ?

**Éric MANETTI** apporte des réponses en s'appuyant sur le déploiement d'une solution réalisée avec son partenaire Majorel.

### **Pour Orange quels étaient les enjeux associés au déploiement d'une solution de speech analytics ?**

Il y avait d'abord un enjeu opérationnel.

On avait besoin de mieux comprendre ce qu'il se passait sur nos flux, d'identifier les motifs d'appels, notamment quand il y avait de fortes variations. Et puis il y avait un enjeu économique. Un outil de **speech analytics**, quel que soit l'éditeur, représente un investissement financier important. Cet investissement n'a de pertinence que s'il est pensé pour un mode industriel avec plusieurs milliers de positions de travail. Il fallait que dans notre méthodologie de déploiement, on puisse généraliser l'utilisation de la solution à l'ensemble de notre dispositif relationnel et mesurer la valeur de l'outil.

### **En quoi Majorel était-il associé au projet ?**

Orange travaille avec Majorel depuis 2005. C'est un projet qui ne peut réussir qu'en associant les équipes de son partenaire relation client. On a nommé des référents **speech analytics** sur chaque site de production. Ils étaient chargés d'associer les équipes opérationnelles, responsables formation et qualité ainsi que les conseillers client, à la compréhension, la maîtrise et l'utilisation de l'outil. Pour configurer précisément l'outil de **speech analytics**, on a aussi construit avec les conseillers client une matrice pour catégoriser les appels. Ils étaient les mieux placés pour connaître les termes réellement employés par les clients et par eux-mêmes. Ce sont des informations importantes pour améliorer l'analyse des conversations.

### **Qu'est-ce que le speech analytics a permis de transformer et de faire évoluer dans les processus relationnels et commerciaux d'Orange ?**

Le principal dispositif de pilotage de la qualité s'appuie désormais sur la solution de **speech analytics**. L'outil nous aide à mieux concevoir la démarche de montée en compétence des conseillers et à industrialiser le suivi du respect des processus métier. Il permet par exemple d'identifier des mises EN COURSs répétées, des appels anormalement courts, de comprendre pourquoi certains appels sont particulièrement longs. On peut ainsi faire évoluer des processus inefficaces. Le **speech analytics** est aussi désormais pour Orange un outil de pilotage industriel des indicateurs commerciaux. Il nous aide, par exemple, à détecter des opportunités et des tendances commerciales. On n'aurait pas les mêmes résultats avec un traitement manuel appel par appel. On a ainsi observé une progression de nos indicateurs majeurs. Quand nos partenaires sont plus performants, Orange et ses clients s'y retrouvent !

### **Fort de cette expérience réussie, qu'est-ce que vous diriez à une entreprise qui voudrait elle aussi déployer le speech analytics sur ses parcours client ?**

C'est un outil qui ne fonctionne pas tout seul. Il faut prévoir une organisation dédiée à l'animation du **speech analytics**. J'ajouterai aussi la nécessité d'être particulièrement attentif à l'utilisation de l'outil pour l'évaluation des équipes. Le conseiller ne doit pas être évalué par la machine. Ce doit juste être une aide.



**Ghislaine ASSILI**  
Directrice Qualité & Formation, Outsourcia



### **Comment Outsourcia exploite l'IA pour réaliser le Quality Monitoring de ses opérations ?**

Le Quality Monitoring est un élément clé dans nos métiers de la relation client. Pour assurer la qualité des interactions conformément au niveau d'exigence de nos clients.

La qualité commence dès le recrutement, se poursuit par les formations et se pilote par des évaluations régulières.

Pour être efficace, ces évaluations sont analysées et suivies par des séances de débriefing.

Jusqu'à présent, ces évaluations étaient très chronophages, nécessitant des équipes qualité dédiées pour élaborer des grilles qualité, écouter et coacher les agents... quand ils leur restaient du temps.

En introduisant l'IA dans nos opérations il y a plus d'un an, nous avons changé de paradigme. Nous souhaitons que nos qualitiens passent plus de temps sur le terrain à accompagner les agents dans la mise en œuvre des plans d'actions qualité et moins de temps à remplir des grilles qualité.

L'IA est rapide, objective et exempte de biais situationnels.

Elle remplit automatiquement des grilles qualité adaptées aux attentes des clients, apportant des éléments factuels orientés actions pour chaque item de la grille.

L'IA vérifie également des points précis de conformité comme le rappel d'un terme légal obligatoire.

### **De quelle manière l'IA a permis de libérer du temps de vos qualitiens pour des tâches à plus forte valeur ajoutée ? Quel a été son impact sur la satisfaction client ?**

Auparavant, nous réalisions deux évaluations par semaine et par agent. Grâce à l'IA, nous pouvons écouter jusqu'à 100 % des enregistrements, sans charge supplémentaire pour nos qualitiens.

Nous réalisons à présent une évaluation par jour et par agent, assurant un suivi individuel et quotidien de la qualité.

Ces retours à chaud et réguliers sont très appréciés par nos collaborateurs permettant des débriefings plus fréquents.

En libérant des tâches répétitives, l'IA a permis à nos qualitiens de se concentrer sur des activités à plus forte valeur : réalisation d'analyses pertinentes, formations continues, et coachings collectifs ou individuels.

Cela a amélioré notre efficacité opérationnelle, nos résultats qualité et la satisfaction de nos clients.

### **Avec plus d'un an de recul, quelles sont selon vous les erreurs à éviter ou les conseils que vous donneriez avant de déployer une solution d'IA ?**

L'IA apporte un progrès indéniable. Mais plus qu'une révolution technologique, nous sommes convaincus chez Outsourcia que c'est avant tout une révolution d'usage qu'il faut opérer. L'IA redéfinit le rôle des qualitiens sans en réduire le nombre.

En effet l'IA ne remplacera pas l'humain, mais ceux qui l'utiliseront à bon escient remplaceront ceux qui l'auront ignorée ou qui ne seront pas parvenus à se l'approprier. Nos qualitiens continuent d'évaluer les compétences de nos managers et la pertinence de leur accompagnement terrain. Ils également calibrent l'IA, surtout lors de changement de procédure ou d'évolution des grilles qualité.

Une IA est mise en production chez Outsourcia qu'après avoir atteint un taux de conformité supérieur à 95 %. Notre expérience nous permet aujourd'hui d'atteindre ce taux de conformité en moins d'un mois. Nous portons d'ailleurs plus d'attention à l'évolution des notes, qu'à la valeur de la note elle-même.

Cette rigueur améliore nos standards, les performances de nos collaborateurs et la satisfaction de nos clients en étant force de propositions quant à l'évolution de leurs procédures de traitement.

### **Quelles sont les prochaines étapes de l'IA chez Outsourcia ?**

Le groupe Outsourcia a le plaisir de vous annoncer le lancement de Outsourcia Lab, un dispositif qui marque une nouvelle étape par l'intégration de l'Intelligence Artificielle au cœur de ses activités.

Outsourcia Lab est un Laboratoire d'Expérience Client, un dispositif «Test & Learn» qui crée un environnement propice à l'exploration et à l'amélioration continue des méthodes pour enrichir l'expérience client.

Ce dispositif s'appuie sur des experts reconnus en IA qui possèdent des certifications dans les technologies de pointe de l'IA et RPA.

Outsourcia Lab adopte une approche basée sur des processus structurés pour la mise en place de solutions pilotes auto-apprenantes et évolutives. Ces solutions pilotes servent de fondation à un déploiement industriel plus large. Les processus du LAB permettent une expérimentation contrôlée et une optimisation continue des solutions, assurant ainsi leur adaptation et leur amélioration avant leur intégration à grande échelle.



# 3

## Les centres de contacts continuent de valoriser l'humain dans un contexte d'expérimentations technologiques foisonnantes

EN SYNTHÈSE

Si les centres de contacts tentent encore cette année de répondre au mieux aux enjeux majeurs du marché (acquisitions, polarisation du marché, innovations technologiques), ils ne doivent pas pour autant mettre de côté l'humain, qui demeure une composante essentielle à la croissance du marché.

Alors que sur la période 2021-2022 le secteur des centres de contacts enregistrait la création de 1 000 emplois supplémentaires pour servir le marché français, cette année le secteur connaît une stabilité de ses effectifs en 2023 (-0,2 %), pour compter au total 40 020 collaborateurs en France (tous postes et types de contrats confondus). Les centres de contacts s'engagent en revanche toujours à valoriser leurs conseillers clients en embauchant notamment des profils variés (en termes de niveaux d'études et de contrats), une diversité qui permet d'assurer un équilibre et de répondre aux besoins grandissants de leurs clients. D'ailleurs, les expérimentations technologiques autour de l'intelligence artificielle se font de plus en plus fréquentes et confirment l'intérêt de l'humain dans la plupart des tâches : l'idéal étant de tendre vers un conseiller « augmenté » par les technologies comme l'intelligence artificielle.

Le secteur reste stable quant aux types de métiers proposés, seuls les Spécialistes projets digitaux sont en croissance sur la période (+12 %), et le métier de Data Steward fait son apparition cette année. Un Data Steward est une personne responsable de la gestion et de la qualité des données au sein d'une entreprise. L'apparition de ce type de métier pour l'année 2023 envoie un signal fort : les centres de contacts prennent peu à peu conscience de l'enjeu de la gestion des données pour effectuer une intégration réussie de l'intelligence artificielle au sein des métiers.

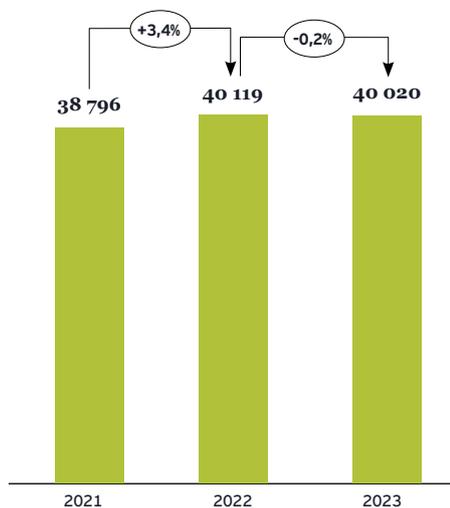
Certaines tendances en termes d'innovation organisationnelles continuent de se confirmer sur le marché de la relation : réduction du télétravail au profit du retour en présentiel, investissement dans l'offre de formation et dans la montée en compétences. Chaque acteur reconnaît la valeur cruciale de la conservation des talents au sein de l'organisation et, par conséquent, privilégie l'adoption de ces stratégies afin de stimuler l'engagement et de renforcer la fidélisation des collaborateurs.



## 1. Un secteur qui conserve son dynamisme malgré une tension récente des effectifs

Le marché qualifié est stable en termes d'effectifs entre 2022 à 2023. Cette stabilité contraste avec l'augmentation de 3,4 % observée entre 2021 et 2022. On compte désormais toujours plus de 40 000 postes dédiés au marché français en 2023.

### Nombre moyen d'ETP du marché qualifié en France sur l'année tous postes et types de contrats confondus (incl. intérim) et évolution 2022-2023

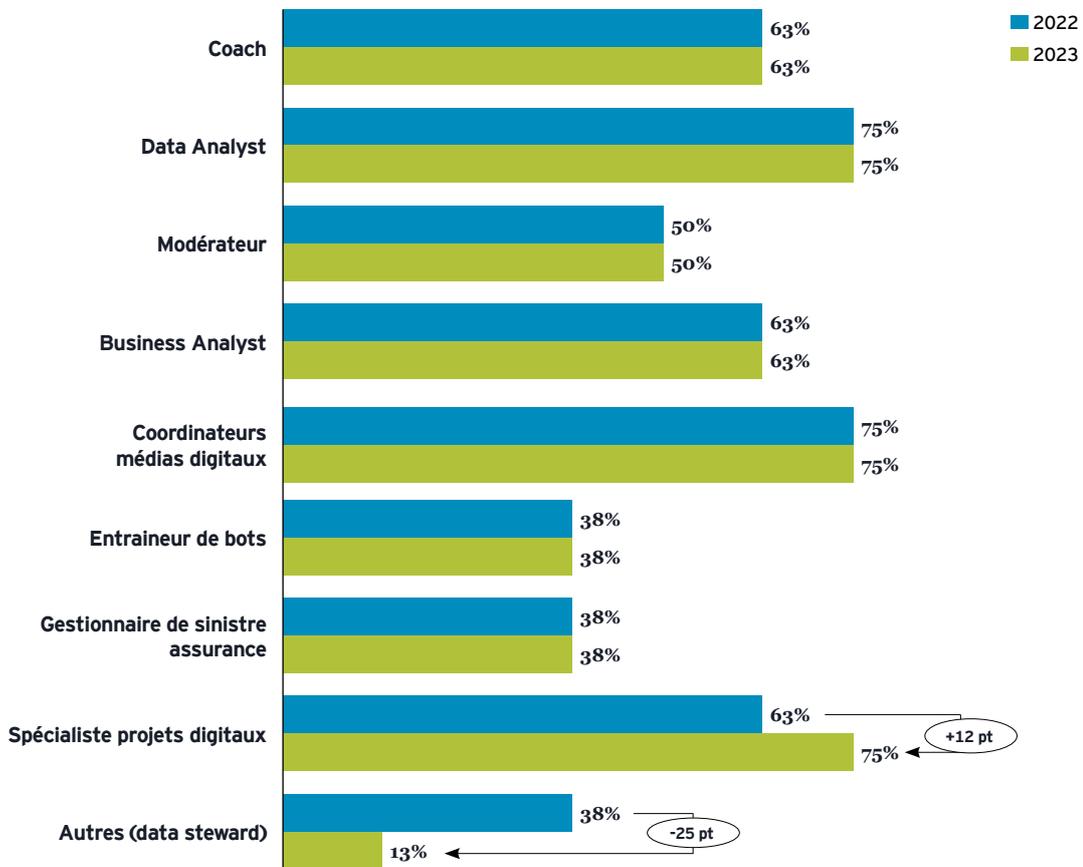


Sources : données collectées auprès des membres du SP2C et du Classement des outsourcing EY 2024, total répondants =81

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

[base 100 pour chaque type de nouveau métier]

Marché SP2C



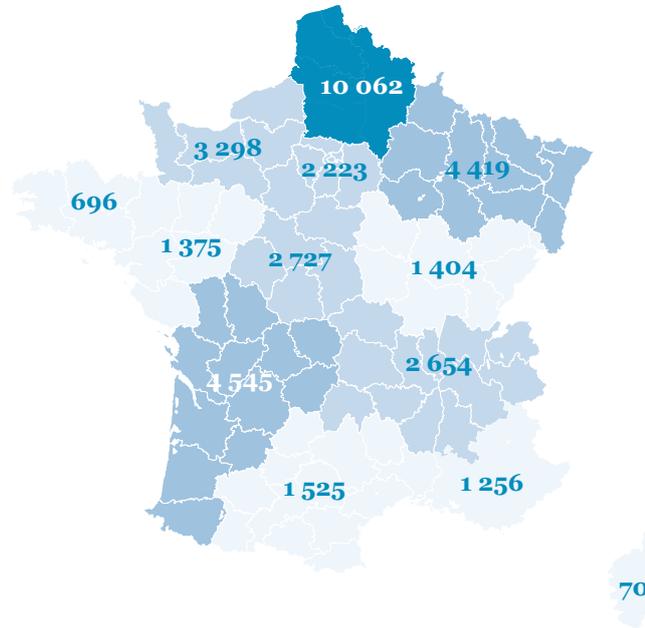
En France, le secteur continue d'étoffer son catalogue d'offres et de services. Cette année, une tendance se dessine au sein des entreprises membres du SP2C : une majorité, soit 75 %, ont intégré des Data Analysts ainsi que des Coordinateurs médias digitaux et Spécialistes projets digitaux à leur équipe.

Notamment, les postes de Spécialistes projets digitaux ont connu une croissance remarquable, avec une progression de 12 points en 2023.



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

## Répartition des effectifs des sites de production du marché qualifié en France en 2023 (en valeur)



En France, les centres de contacts connaissent une réduction légère de leurs effectifs (conseillers clients et superviseurs) de -0,4 % en 2023 pour le marché qualifié.

Comme les années précédentes, cinq régions regroupent les 2/3 des effectifs totaux : Hauts-de-France (28 % du total), Nouvelle Aquitaine (13 %), Grand Est (12 %), Auvergne Rhône-Alpes (7 %) et Normandie (9 %). Les chiffres de répartition des effectifs montrent, comme l'année précédente, une forte concentration des collaborateurs dans le Nord de la France, avec plus de la moitié des ETP du territoire français (55 %).

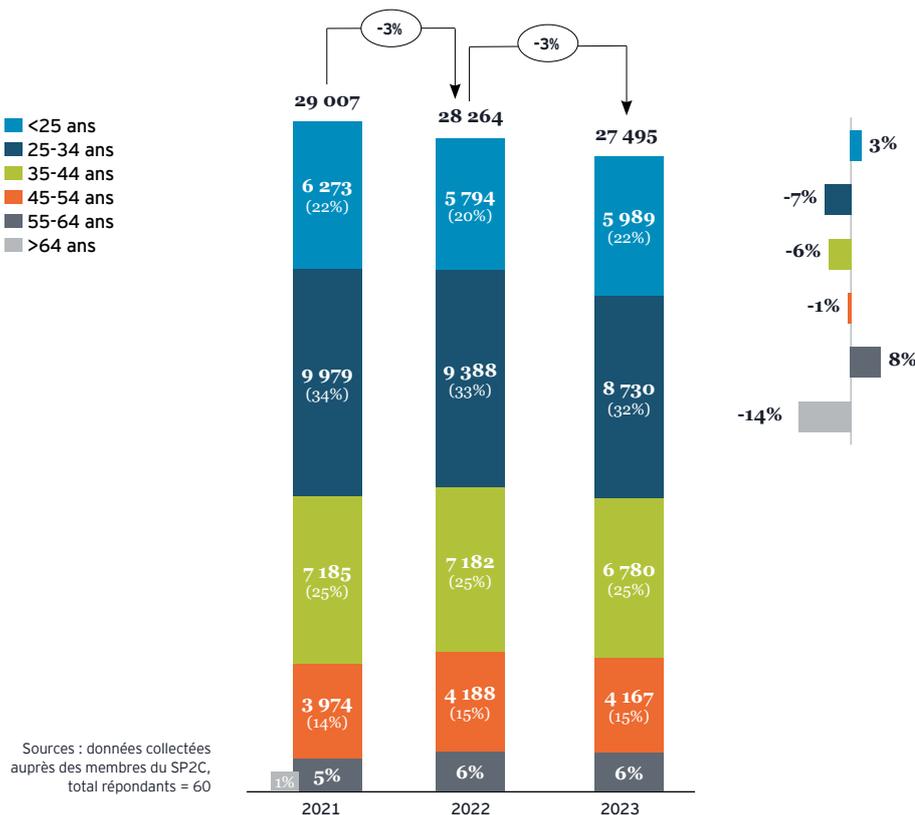
Sources : données collectées auprès des membres du SP2C et du Classement des outsourcing EY 2024, total répondants = 81

## Répartition des effectifs des sites de production du marché qualifié en France en 2023 (en valeur)

Marché SP2C

Pyramide des âges en France (CC+SUP)

Évolution 2022 - 2023



En France, les effectifs de conseillers clients et superviseurs baissent de 3 % chaque année depuis 2021. Et pour cause, la plupart des tranches d'âges enregistrent des baisses significatives, sauf les tranches d'âges < 25 ans et 55 - 64 ans qui restent dynamiques (augmentations respectives de 3 % et 8 %).

En revanche, la répartition des effectifs (conseillers clients et superviseurs) selon l'âge reste plutôt stable par rapport aux années précédentes : plus de la moitié des collaborateurs (54 %) sont âgés de moins de 34 ans, 1/3 des effectifs a entre 25 et 34 ans, et 1/4 des effectifs a entre 35 et 44 ans.

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

Dans la filière des centres de contacts externalisés en France, 71 % des postes (conseillers clients et les superviseurs) sont occupés par des femmes, une part qui se maintient constante depuis 2020 (65 % au niveau des postes de supervision).

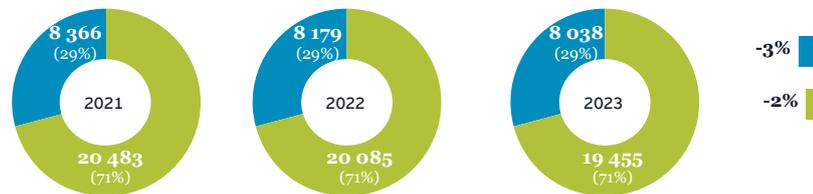
\* Ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion

Depuis six ans, le SP2C publie le score médian de l'index Egalité professionnelle Femmes-Hommes obtenu par ses membres. Les adhérents du SP2C obtiennent un score médian de 94 sur l'année 2023, score supérieur à la moyenne nationale de 88/100 pour les entreprises de plus de 1 000 salariés\*.

### Répartition de la parité Homme/Femme (conseillers clients et superviseurs) en France et évolution 2022-2023 [% effectifs en France]

Marché SP2C

Femmes Hommes



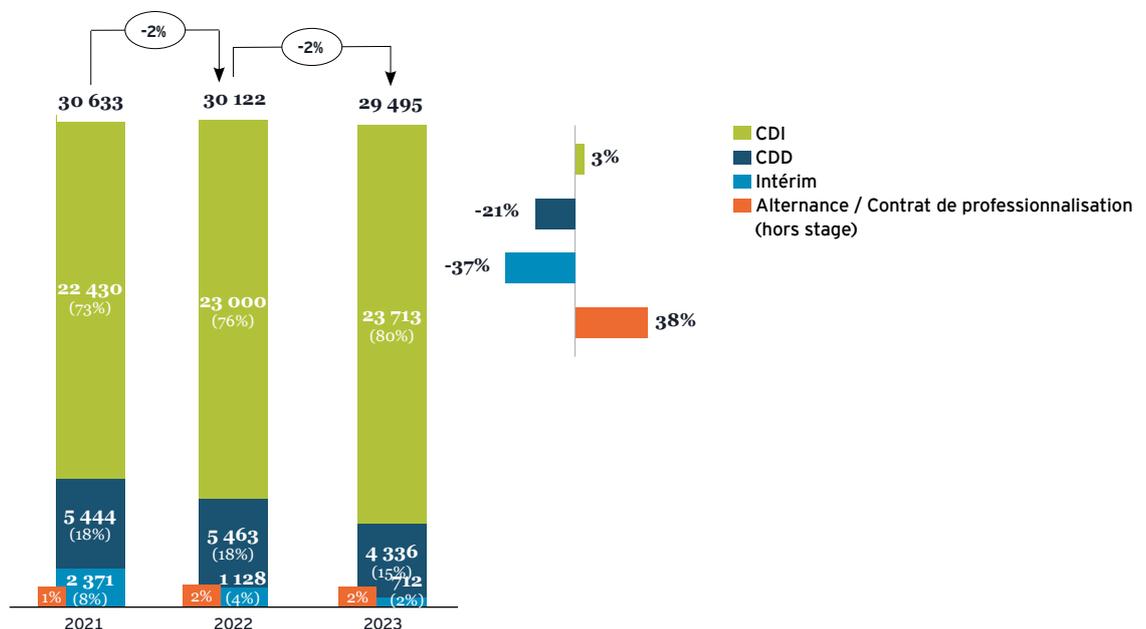
Sources : données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 60

En 2023, plus des trois quarts des emplois (soit 80 %) sont proposés en contrat à durée indéterminée (CDI), marquant une augmentation de 3%. Cette tendance souligne un engagement croissant envers la valorisation et

l'intégration des employés. Par ailleurs, les contrats en alternance et de professionnalisation connaissent une croissance notable de 38 %, reflétant les efforts d'intégration professionnelle et le rôle formateur du secteur.

### Typologie des contrats en France en 2023 [% effectifs en France]

Marché SP2C

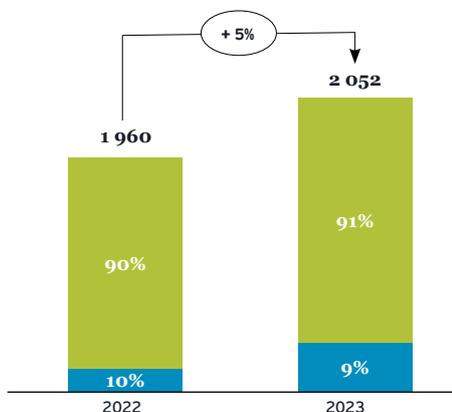


Sources : données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 60

## Rémunération brute totale moyenne par conseiller client en France et évolution 2022-2023

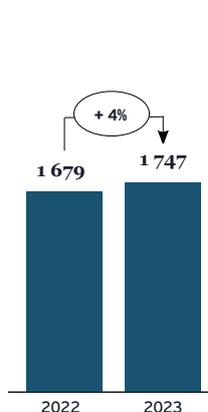
Part du fixe et du variable dans le système de rémunération mensuel en France

■ Fixe ■ Variable



Évolution du SMIC brut mensuel en France

■ SMIC

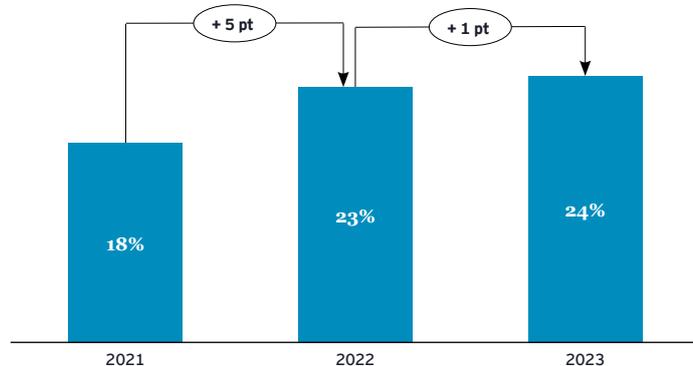


Sources : données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 60

Pour la huitième année consécutive, la rémunération moyenne des conseillers clients en France est plus élevée que le SMIC. Elle connaît une hausse de 5 % en 2023. La part de la rémunération fixe augmente légèrement (+1) au détriment de la part de la rémunération variable (-1). On note que la partie fixe a augmenté (+5 %) tandis que la partie variable reste stable sur la période.

## Promotion

Part des promotions internes sur le nombre de salariés en France



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

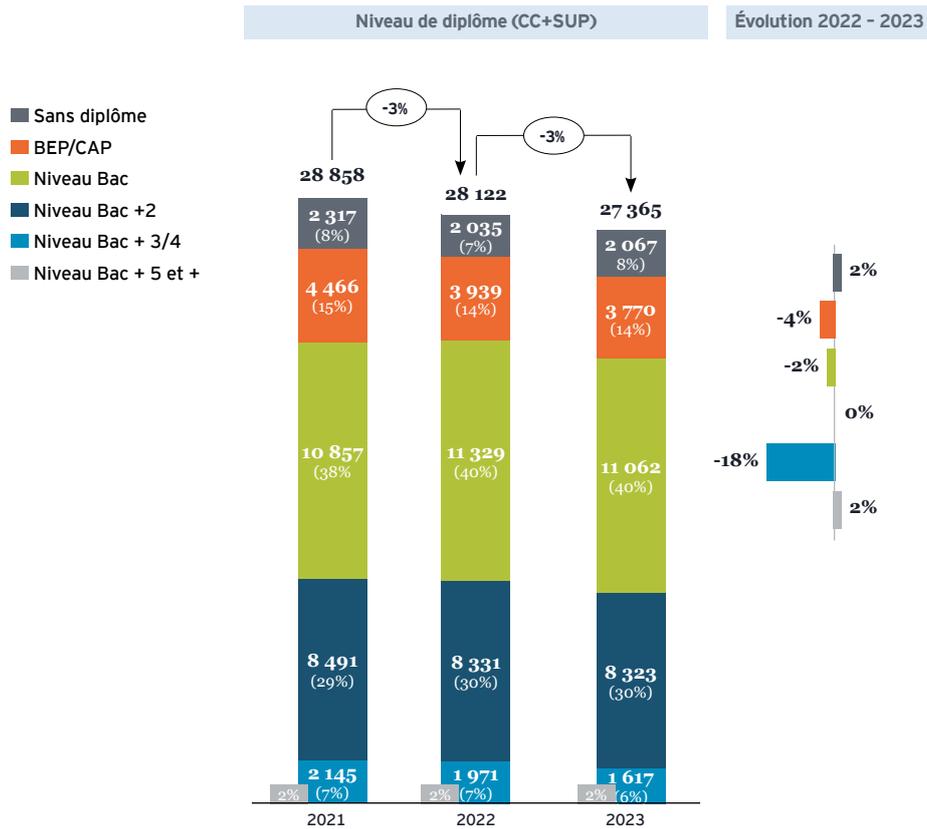
En 2023, la tendance à l'augmentation des promotions internes se poursuit au sein du SP2C, avec 24 % des employés ayant profité de telles opportunités. Bien que la progression des promotions internes demeure positive, elle s'est ralentie par rapport à l'année précédente : on note une hausse d'un point pour la période 2022-2023, contre une augmentation de cinq points pour la période 2021-2022.



Les effectifs des centres de contacts en France sont qualifiés : 78% ont un niveau supérieur ou égal au Bac. On observe toutefois une baisse générale dans les effectifs, pour chaque niveau de diplôme, sauf pour le niveau Bac +5 et + qui est en croissance de 2%, ainsi que pour les salariés sans diplôme qui sont en croissance de 2%. Ces évolutions s'expliquent par une diminution du nombre total d'effectifs en France.

### Niveau de diplôme toutes zones géographiques confondues en France et évolution 2022-2023 [% des effectifs France]

Marché SP2C

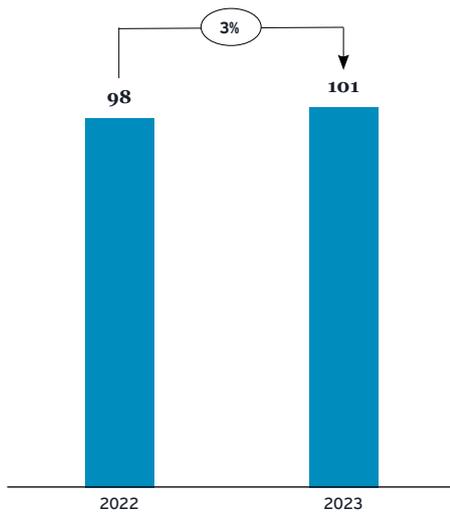


Sources : données collectées auprès des membres du SP2C et du Classement des outsourcing EY 2024, total répondants = 80

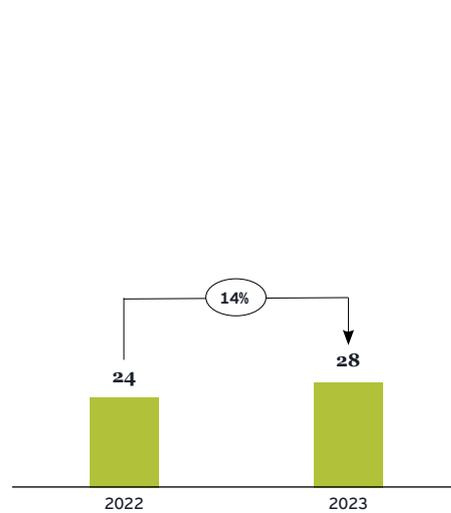


En 2023, les centres de contacts ont développé à la fois l'offre de formation initiale (+3 %) et continue (+14 %). Ainsi, en 2023, les centres de contacts proposent en moyenne à leurs salariés 101h de formation initiale et 28h de formation continue.

### Nombre d'heures moyen de formation initiale en France par an et par conseiller client et évolution 2022-2023



### Nombre d'heures moyen de formation continue en France par an et par conseiller client et évolution 2022-2023

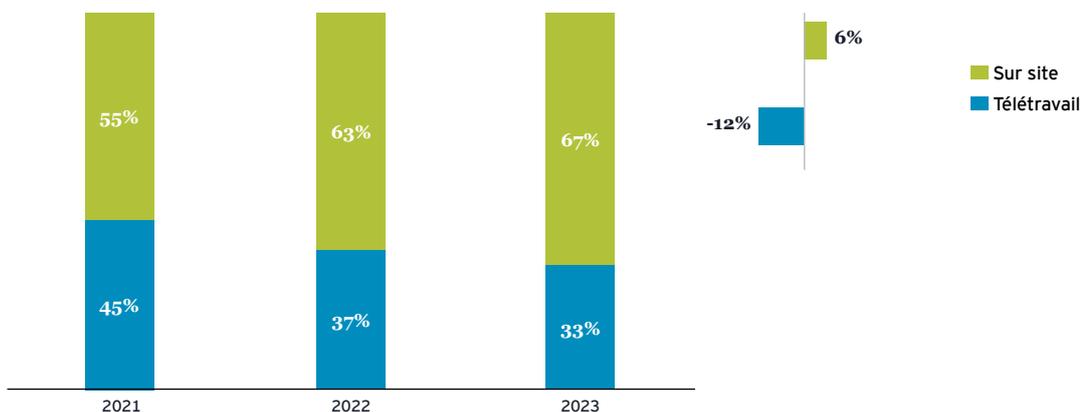


Sources : données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 60

Bien que la tendance du télétravail se soit installée suite aux nombreux confinements et aux nouvelles habitudes de travail, la tendance continue de s'inverser depuis 2022. En effet, le taux de télétravail a chuté en 2023 de 12%, pour se situer à une moyenne de 33%.

### Évolution annuelle de la part des heures télétravaillées vs. sur site en France et évolution 2022-2023 [base 100]

Marché SP2C



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

## 2. L'intelligence artificielle contribue à l'émergence de conseillers augmentés

Les cas d'usages autour de l'intelligence artificielle se confirment et s'industrialisent petit à petit au sein des centres de contacts, permettant aux conseillers clients de gagner en rapidité et en efficacité au sein de leurs tâches. Au-delà d'améliorer l'expérience délivrée aux consommateurs, la filière souhaite avant tout concilier le bien-être des conseillers clients et leur montée en compétences grâce à l'intelligence artificielle.



**Zoheir BENDJABALLAH**

Directeur de la Stratégie Clients & Account Management  
Foundever

**ZB :** *Damien, quelle est l'approche et la vision en matière d'IA générative chez Edenred ?*

**DN :** L'approche et la vision que nous construisons sont avant tout collectives.

Pour le leader mondial des avantages aux salariés qui opère trois grandes lignes d'activité (bénéfices et engagement/mobilité/soutiens de paiement) dans 45 pays, l'enjeu est de définir avec le groupe une approche globale et cohérente.

Une approche collective c'est aussi réunir autour d'une même réflexion des compétences technologiques et métiers fortes sur un sujet sur lequel nous apprenons tous les jours.

Nous sommes convaincus que l'IA générative va permettre de personnaliser davantage l'expérience client, la rendant la plus agréable et adaptée à chacun.

Avec une méthodologie claire et structurée pour les mettre en œuvre articulée autour de 3 points :

1. Démystifier et former : l'IA Gen n'est pas non plus une baguette magique absolue et il faut savoir l'appréhender
2. Poser un cadre sécurisé, tant sur le plan technologique que réglementaire pour protéger les données de nos clients et collaborateurs, en alignant l'ensemble du groupe sur les réglementations les plus exigeantes.
3. Des cas d'usages précis, identifiés permettant de mesurer l'impact et le ROI en opposition à une démultiplication des initiatives individuelles ou locales.

**ZB :** *Comment utilisez-vous les nouvelles technologies, comme l'IA générative, pour renforcer et accompagner les conseillers au sein de votre direction relation client ?*

**DN :** La révolution digitale a profondément changé la façon dont nous vivons le temps et l'espace. Nous le ressentons tous les jours en tant que consommateur, le niveau d'exigence, de pertinence et d'immédiateté dans la réponse attendue est toujours plus élevé. Aussi car nous sommes toujours mieux informés et que l'IA Gen va encore renforcer cette tendance. La priorité est donc de pouvoir donner à nos équipes la « bonne » réponse au problème du client, le plus rapidement possible et avec le moins de manipulations outils possibles : base de connaissance boostée par l'IA Gen, smart routing, suggestion de réponses ou encore catégorisation automatique des appels post contacts sont des sujets sur lesquels nous avons déjà des initiatives en production même s'il reste encore du travail pour les industrialiser.

**ZB :** *Quels sont les principaux avantages que vous avez observés depuis l'introduction d'outils d'IA générative pour renforcer les capacités des conseillers ?*

**DN :** La pertinence de la réponse apportée, la qualité des écrits, la réduction des mises EN COURS ou des traitements post appels sont déjà mesurables alors même que 100 % de nos équipes ne sont pas déployées sur l'ensemble des solutions. C'est donc extrêmement prometteur et ma perception c'est que ceci est vécu par nos équipes internes et externes comme l'opportunité de passer plus de temps sur leur cœur de métier : gérer une relation humaine et apporter des solutions à nos clients.



## Damien NUYTTENS

Directeur Expérience Client & Opérations  
Edenred

**ZB :** *Comment envisagez-vous l'évolution future du rôle des conseillers à mesure que les technologies d'IA générative continuent de se développer et de s'intégrer davantage ?*

**DN :** Leur rôle sera fondamental et sans doute bien plus qu'aujourd'hui !

D'une part car le poids croissant du digital dans nos interactions de tous les jours va valoriser d'autant plus les contacts humains. Des contacts plus qualitatifs avec des conseillers mieux outillés et recentrés sur l'humain, le fait d'apporter des solutions en faisant preuve d'autonomie et d'initiative. Ce sont ces contacts, souvent à fort enjeu émotionnel, qui feront *in fine* la différence en termes de relation client.

D'autre part, comme dans toute révolution nous allons voir émerger de nouveaux rôles. Un exemple : la supervision des solutions de Chatbot à destination de nos clients sera un défi majeur. Chez nous, innovation et responsabilité vont de pair. Ces solutions doivent rester sous le contrôle des humains, que ce soit la qualification automatique des appels ou la réponse apportée à l'un de nos utilisateurs sur son application mobile Edenred+.

**ZB :** Merci Damien pour ces retours enrichissants. En effet, chez Foundever nous partageons également cette vision : l'IA générative est au service de nos clients et collaborateurs, conseillers comme managers, avec l'objectif de simplifier leur travail et apporter une solution rapide et efficace aux clients finaux !





## ***Le conseiller augmenté : transformer l'interaction client à l'ère digitale***

L'évolution technologique rapide a révolutionné la relation client, propulsant le conseiller augmenté au premier plan. Grâce à l'IA et aux technologies émergentes, ces conseillers offrent des services ultra personnalisés et efficaces. Cette transformation redéfinit les standards du service client, plaçant les entreprises innovantes en tête du marché.

Dans cette interview, **Pierre-Étienne GENAIN** nous fait part de sa vision d'expert sur ce qui nous attend demain.

---

### ***Pourriez-vous nous expliquer ce qu'est un conseiller augmenté ?***

Chez Konecta, nous avons développé différents outils, aujourd'hui enrichis avec l'IA pour faciliter le quotidien de nos conseillers, gagner en productivité et mieux répondre aux demandes des clients. Nos équipes sont formées dès leur arrivée et tout au long de leur parcours pour leur permettre d'automatiser, fiabiliser et réduire l'impact des tâches répétitives.

Le conseiller augmenté présente un double bénéfice en améliorant l'expérience collaborateur et l'expérience client.

### ***Quels bénéfices concrets ces technologies offrent-elles aux conseillers ?***

Ces technologies offrent des avantages stratégiques, axés sur trois aspects principaux : l'automatisation, l'optimisation des performances et l'amélioration de la satisfaction client.

En automatisant les tâches, elles libèrent du temps pour les conseillers, leur permettant de se concentrer sur des activités à forte valeur ajoutée et d'humaniser la relation client. Nous observons des gains de productivité allant jusqu'à 35 % et une réduction significative du temps de traitement moyen (DMT).

Les outils digitaux aident les conseillers à offrir une expérience client plus personnalisée et réactive grâce à des bases de données ou chatbots. Par exemple, un chatbot dédié mis en place pour un acteur majeur de l'assurance a permis d'économiser près de 9,5 millions d'euros en un an et doubler les performances de conformité pour un client retail, atteignant 100 %.

Le digital renforce les compétences des conseillers avec des formations personnalisées et interactives grâce à l'IA. Cela réduit l'attrition pendant la formation et accélère la montée en compétences, le délai pour atteindre le niveau attendu étant passé de 4-6 mois à 3-4 mois.



**Pierre-Étienne GENAIN**

Head of Delivery Improvement & Digital Innovation, Konecta



### *Et pour les marques, quels sont les avantages ?*

Nos solutions offrent des avantages mesurables, en voici quelques exemples :

- ▶ **Augmentation des ventes** : les ventes d'un leader de l'énergie ont bondi de 22 % grâce à nos solutions digitales.
- ▶ **Amélioration de la satisfaction client** : nos services rapides, personnalisés et efficaces ont permis à plusieurs clients du secteur de la mobilité de gagner 5 à 10 points de NPS.
- ▶ **Réduction des erreurs** : nos solutions OCR et RPA ont réduit les erreurs opérationnelles de 95 %.
- ▶ **Amélioration de la qualité** : avec notre solution Co-pilot, pour la traduction et vérification orthographique, la qualité de nos interactions a augmenté de plus de 30 %, améliorant l'expérience utilisateur et renforçant la réputation de marques leaders du retail.

### *En conclusion, quel avenir voyez-vous pour les conseillers augmentés ?*

L'avenir des conseillers augmentés est plus prometteur que jamais. Grâce à l'évolution constante des technologies, ils auront à leur disposition des outils de pointe pour offrir des services encore plus personnalisés et proactifs. L'intégration de l'IA et de l'analyse avancée des données continuera de révolutionner leur métier, rendant les interactions avec les clients plus fluides et efficaces. Les marques qui investissent dans ces technologies seront en pôle position pour répondre aux attentes grandissantes des clients et maintenir leur compétitivité sur le marché.

Aujourd'hui, avec l'émergence de l'IA générative, de nouveaux horizons s'ouvrent, transformant les conseillers en véritables "super conseillers", prêts à relever les défis de demain !



**Benjamin CORMERAIS**  
Directeur, Tête-à-tête



## **Vers le conseiller augmenté grâce à l'intelligence artificielle**

Dans le secteur en constante évolution des centres d'appels, l'intelligence artificielle (IA) joue un rôle clé dans l'amélioration de l'efficacité opérationnelle et de la satisfaction des clients. Aujourd'hui, nous avons le plaisir de rencontrer Benjamin CORMERAIS, directeur du centre d'appels BPO Tête-à-tête basé à Nantes, pour discuter des innovations technologiques mises en œuvre afin de créer le conseiller augmenté. Ce nouveau type de conseiller utilise des outils avancés d'IA pour offrir un service plus rapide, précis et personnalisé, transformant ainsi l'expérience client et collaborateurs.

### **Pouvez-vous nous expliquer ce qu'est le conseiller augmenté et en quoi il diffère d'un conseiller traditionnel ?**

Bien sûr. Le conseiller augmenté est un agent qui bénéficie de l'assistance de diverses technologies d'IA pour optimiser ses interactions avec les clients. Contrairement à un conseiller traditionnel qui se fie uniquement à son expertise personnelle, le conseiller augmenté utilise des outils d'automatisation, de recommandation et de synthèse pour offrir un service plus rapide, plus précis et plus personnalisé. Grâce à ces « outils », le conseiller augmenté se concentre davantage sur l'interaction. Il est focus sur l'échange, faisant de ce moment, un véritable Tête-à-tête, symbole même de l'intimité client qui nous caractérise.

### **Quels sont les principaux outils d'IA que vous avez mis en place dans votre centre d'appels ?**

Nous avons intégré plusieurs technologies clés et ce depuis quelques années maintenant. L'automatisation des tâches répétitives grâce au RPA (Robotic Process Automation) est essentielle pour libérer nos agents des tâches administratives fastidieuses, telles que le copier-coller, la création de notes manuelles, et bien d'autres encore.

La synthèse des rendez-vous et l'aide à la préparation sont également cruciales : grâce à des algorithmes de traitement du langage naturel (NLP), nous pouvons résumer les interactions précédentes et fournir des informations pertinentes avant chaque appel. Chez Tête-à-tête nous utilisons Genesys Cloud qui nativement propose des fonctionnalités permettant d'assister l'agent en temps réel. Nous facilitons ainsi la recherche d'information à l'agent en lui poussant directement la solution à apporter.

Fini les recherches manuelles fastidieuses dans divers systèmes d'informations, l'info vient directement à lui en live.

### **Comment ces technologies améliorent-elles l'expérience clients et collaborateurs lors d'une interaction ?**

Elles améliorent l'expérience des clients et des collaborateurs de plusieurs façons. Pour les clients, les interactions deviennent plus fluides et personnalisées grâce à la synthèse des données et aux recommandations pertinentes. Cela réduit les temps d'attente et permet de résoudre les problèmes plus rapidement et de manière plus satisfaisante. Pour les collaborateurs, l'IA simplifie les tâches administratives et répétitives, ce qui leur permet de se concentrer sur les aspects les plus complexes et intéressants de leur travail. En réduisant la charge de travail administrative, nos agents sont moins stressés et peuvent se consacrer pleinement à l'interaction humaine, ce qui améliore à la fois leur satisfaction au travail et leur efficacité.

### **Quelles sont les retombées de ces innovations sur la satisfaction client et la performance des agents ?**

Les résultats sont très positifs. La satisfaction client a augmenté de manière significative grâce à des réponses plus rapides et plus pertinentes. Le taux de réitération des appels est nettement en baisse agissant ainsi très positivement sur l'expérience client. De plus, nos agents se sentent plus soutenus et mieux équipés pour gérer les appels complexes. Cela a également conduit à une augmentation de leur satisfaction au travail et à une réduction du turnover.

### **Quelles sont les prochaines étapes pour continuer à améliorer l'expérience client grâce à l'IA ?**

Nous envisageons d'intégrer des technologies de génération de langage naturel avancées (Gen IA) pour améliorer encore la personnalisation et la pertinence des interactions.

Nous explorons des solutions d'analyse prédictive pour anticiper les besoins des clients et proposer des solutions proactives. L'objectif est de créer une expérience client toujours plus fluide et agréable. Avoir toujours une longueur d'avance sur le client serait le Graal !

En conclusion, l'intégration de l'IA dans les centres d'appels transforme radicalement la manière dont nos agents interagissent avec les clients. Grâce à ces innovations (outils/ fonctionnalités) les conseillers augmentés peuvent offrir un service de qualité supérieure, améliorer la satisfaction client et optimiser leur performance. Chez Tête-à-tête, ces innovations placent l'humain au cœur de la technologie, créant un avenir prometteur pour le secteur des BPO.

# Conclusion



**Serge MARTIN**

Directeur Délégué des Centres de Relations Clients, **ENGIE France**

« Solutions digitales intégrées, expérience client digitale, solutions omnicanales, simplification, digitalisation... »  
Voici ce que nous retrouvons aujourd'hui sur les sites internet des principaux acteurs de la relation client externalisée, montrant que l'IA est de plus en plus présente dans notre quotidien et celui de ces professionnels du secteur.

L'IA ouvre de nouvelles perspectives, avec de belles opportunités et également des incertitudes et des risques, et va très certainement transformer en profondeur les modes de travail et d'organisation de la relation client.

L'impact de l'IA sur la relation client externalisée est lié à la position centrale du prestataire/partenaire dans le triptyque marque - client final - évolution de la technologie. Le partenaire devra d'une part intégrer la manière dont la marque qui fait appel à lui intègre l'IA, et d'autre part apporter sa part de valeur ajoutée via un gain de productivité et donc de rentabilité.

Chez ENGIE, l'IA est déjà une réalité dans la relation que nous avons avec nos clients. Nous considérons l'IA comme un formidable outil pour améliorer l'efficacité, la qualité et la personnalisation des services apportés aux clients. Nous nous sommes donc organisés autour d'équipes dédiées, de partenaires compétents et innovants, et d'une gouvernance de données sécurisée et éthique. Plusieurs cas d'utilisation de l'IA ont déjà été déployés dans nos activités de relation client, notamment pour analyser finement les retours de nos clients et faire ainsi progresser la qualité de service, analyser et alerter nos clients en cas de sur-consommation d'énergie, pour retranscrire et analyser les appels, pour pré-rédiger des réponses et surtout pour personnaliser les contenus proposés en fonction des besoins et du comportement des clients.

L'IA nous aide à améliorer nos pratiques, aussi bien en interne, qu'avec nos partenaires externes. Par exemple, les chargés de qualité peuvent réaliser des recherches par thématique dans les interactions clients, afin d'identifier au sein de l'appel si les exigences de qualité et de conformité sont bien respectées. Ce qui facilite l'identification d'axes de progression pour le conseiller clientèle et la proposition via l'IA de modules d'information ou de formation personnalisés.

L'IA apporte également beaucoup à la personnalisation. Ainsi, l'utilisation du machine learning nous permet la proposition en temps réel de contenus adaptés aux besoins du client en fonction de son profil et de son comportement lors de l'échange qu'il soit oral, digital ou écrit.

Ces exemples ne sont qu'une part infime du potentiel. Malgré tout, ENGIE ne croit pas à la substitution de l'humain par la machine, mais plutôt à un rôle de copilote de l'IA, qui permettrait aux conseillers clientèle de lui libérer davantage de temps pour se concentrer sur la relation client, l'empathie, l'écoute, l'accompagnement et le conseil, tout en gagnant du temps sur certaines tâches. Nous continuons à préparer de nouveaux cas d'usage de l'IA, en particulier dans le champ de l'IA générative, mais avec une approche pragmatique et tout en ayant à cœur d'améliorer le service pour nos clients.

Côté partenaire externe, l'IA va également permettre de prendre en charge des tâches simples, avec peu de valeur ajoutée, et de faciliter le travail du conseiller.

Cette évolution devrait s'accompagner d'une modification des compétences nécessaires afin de réaliser des traitements de bout en bout, et donc d'un impact sur les recrutements futurs. Je pense également que le rôle du manager sera primordial pour bien accompagner le changement souvent source d'inquiétude.

Les années à venir verront peut-être la naissance de prestataires de « nouvelle génération », avec encore + d'IA mais toujours de l'humain via les conseillers. Le défi est certainement dans l'équilibre sensible à trouver entre humain et digital.

Après la forte concentration du marché de l'externalisation ces dernières années, l'IA pourrait « chahuter » un peu le système, et constituer un facteur fort de différenciation.

En résumé, l'IA représente à la fois un extraordinaire défi et une immense opportunité pour la relation client externalisée !

## Éléments de méthodologie

### Approche méthodologique globale

Cette étude s'intéresse aux activités de relation client des centres de contacts 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 2023.

L'approche méthodologique présentée se compose de deux phases : une première phase de cadrage (ajustement méthodologique), suivie de la réalisation de l'édition 2024.

#### Phase 1 : Ajustement méthodologique

- ▶ Analyse du retour d'expérience de l'étude sectorielle 2023
- ▶ Ajustement du questionnaire d'enquête
- ▶ Définition de la ligne éditoriale et des thématiques de l'analyse qualitative

#### Phase 2 : Réalisation de l'étude 2024

- ▶ Administration du questionnaire auprès des acteurs du marché (adhérents SP2C et autres outsourcing) ;
- ▶ Traitement et consolidation des données issues des questionnaires ;
- ▶ Analyse et mise en perspective des données avec une approche qualitative (interview d'experts, de territoires, de marques partenaires) ;
- ▶ Rédaction et mise en forme de l'étude externe.

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

Pour des raisons de représentativité des résultats, le questionnaire d'enquête 2024 a été légèrement modifié par rapport à celui communiqué pour l'édition 2023.

Hypothèse : 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 scope géographique, défini pour l'édition 2024, est le suivant :

- ▶ **France** ;
- ▶ **Nearshore** : Espagne, Italie, Portugal, Pologne, République Tchèque, Roumanie, Grèce, Bulgarie, Autres pays ;
- ▶ **Offshore 1** : Maroc, Algérie, Tunisie ;
- ▶ **Offshore 2\*** : Côte d'Ivoire, Sénégal, Togo ;
- ▶ **Offshore 3** : Madagascar, Maurice ;
- ▶ **Autres localisations** : Égypte.

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

\* Une exception a cependant été accordée 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 plus de 70 % de son activité. Il est indiqué « Autres pays Offshore 2 » quand l'exception est faite dans l'analyse.



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

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 2018-2023 ont été prises en compte dans le calcul.

L'étude présentée dans cette publication se fonde sur les réponses des 60 adhérents du SP2C ayant accepté de répondre au questionnaire transmis par EY, qui représentent 67 % de la valeur marché en 2023, et des 21 autres outsourcingeurs ayant souhaité répondre au questionnaire, qui représentent plus de 30 % du marché en 2023. 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.

### **Continuité de l'analyse**

Seul un membre adhérent du SP2C n'a pas été en mesure de nous communiquer les données souhaitées pour l'année 2021.

### **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 DROM-COM.

**Nearshore** : Europe (Espagne, Portugal, Roumanie, République Tchèque, Pologne, Grèce, Bulgarie, Autres pays de l'UE).

**Offshore 1** : Pays du Maghreb (Maroc, Algérie, Tunisie).

**Offshore 2** : Pays d'Afrique subsaharienne (Côte d'Ivoire, Sénégal, Togo).

**Offshore 3** : Pays de l'Océan Indien (Madagascar, Maurice).

**Autres localisations** : Égypte.

## 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 : **Armatix, BlueLink, Konecta, Majorel, Outsourcia, Foundever, Teleperformance, Concentrix** et **Tête-à-tête**.

Nous remercions également **Serge Martin**, Directeur Délégué des Centres de Relations Clients chez ENGIE France, **Vincent Vella**, Directeur Exécutif - Emerging Business & Technologies chez EY (EY Fabernovel), et **Fabrice Naftalski**, Avocat Associé, Global Head of Data Protection Law Practice chez EY (Ernst & Young Société d'Avocats).

Enfin, nous remercions **Benjamin Vittori** (EY Consulting), entièrement mobilisé pour la réalisation de cette publication.

## Contacts

### **Laurent Vagneur**

Associé, EY

[laurent.vagneur@fr.ey.com](mailto:laurent.vagneur@fr.ey.com)

### **Caroline Adam**

Déléguée générale, SP2C

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

© 2024 Ernst & Young Advisory.  
Tous droits réservés.  
Design Center France – 2406DC182.  
SCORE France N° 2024-041.  
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)**