

Édition 2025

# La relation client externalisée, levier de performance et création de valeur

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



**SP2C**

Les entreprises de la  
relation client externalisée



Shape the future  
with confidence



## Sommaire

- 4 **Préambule**
- 5 **Éditorial**
- 6 **Chiffres clés**
- 8 **Les services clients performants, créateurs de valeur pour les marques**
- 22 **L'efficacité comme avantage compétitif**
- 36 **La mesure de la performance**
- 46 **Éléments de méthodologie**
- 47 **Contacts et remerciements**





## Préambule

Après plusieurs années de croissance soutenue, le marché de l'externalisation des centres de contacts marque le pas en 2024. Si la croissance moyenne des années post-covid fleurit avec un rythme de +2 % par an (marché en valeur, depuis 2021), l'année 2024 présente un tout autre visage : un marché stable qui témoigne de résultats contrastés parmi les principaux acteurs du marché. Dans ce contexte marché délicat, les acteurs de la relation client externalisée n'ont pas ménagé leurs efforts pour continuer de créer de la valeur au service de leurs clients. En actionnant 3 leviers majeurs.

### L'innovation technologique, principalement sur l'intelligence artificielle

Dans la continuité de 2023 qui avait marqué une accélération sans précédent de l'innovation basée sur l'intelligence artificielle, l'année 2024 a montré davantage de signes de maturité. Les acteurs de la relation client externalisée ont multiplié les développements en propre, partenariats voire investissements dans des solutions technologiques innovantes. Et l'enjeu est de taille tant les promesses de ces outils technologiques sont grandes, qu'il s'agisse d'optimiser les coûts par contact ou de générer de la valeur ou satisfaction client incrémentale.

### Savoir-faire et expertise Relation Client

Face à un environnement économique plus incertain et des exigences clients toujours plus fortes, les centres de contact ont intensifié leur démarche partenaire pour mettre à profit leur savoir-faire et leur expérience en tant que spécialistes de la relation client et ainsi aider les marques à transformer les processus, l'organisation et la vision de la relation client. Cela s'est traduit par une accélération des projets de type conseil et accompagnement sur la transformation des parcours omnicanaux et définition de modèles de relation client plus aboutis.

### L'humain au cœur de leur proposition de valeur

Dans un contexte où la technologie automatise de nombreuses tâches, les acteurs de la relation client externalisée continuent d'investir dans leurs conseillers, en renforçant leur expertise sur les sujets complexes et leur capacité à créer de la valeur émotionnelle – un véritable levier de différenciation dans les moments clés. Au cours de l'année 2024, ils ont ainsi poursuivi leurs investissements au bénéfice de leurs équipes avec des budgets formation en croissance ou encore des outils innovants pour automatiser les tâches à faible valeur ajoutée et concentrer les équipes sur les activités à valeur ajoutée. On a vu également se poursuivre les initiatives pour créer un environnement de travail adapté (télétravail, flexibilité, programmes RSE et inclusion, etc.). Loin de remplacer l'humain, il s'agit encore de le valoriser.

Dans un contexte de ralentissement économique et de stabilisation du marché, les acteurs de la relation client externalisée ont démontré en 2024 leur résilience. Entre maturité technologique, valorisation du capital humain et recherche d'agilité opérationnelle, ils ont activé les trois leviers clés pour continuer à créer de la valeur pour leurs clients. Si les modèles d'externalisation se transforment, une certitude demeure : la performance de la relation client dépend toujours d'un équilibre subtil entre technologie, process et humain. Et c'est probablement cette capacité d'orchestration intelligente qui fera la différence dans les années à venir.



**Laurent VAGNEUR**  
Associé  
Ernst & Young Advisory



## Éditorial

**« Le changement est la loi de la vie. Et ceux qui ne regardent que le passé ou le présent manqueront à coup sûr l'avenir. »**

John F. Kennedy

L'année 2024 aura été, à bien des égards, une année d'attente et de transition. Nous l'avions annoncé dès l'édition 2022 avec les bouleversements géopolitiques majeurs, qui aujourd'hui perdurent et se complexifient.

Attente, car le climat politique français – marqué par des incertitudes institutionnelles et des tensions sociales post-inflation – a pesé sur les dynamiques d'investissement et sur la lisibilité de notre environnement économique. Transition, car nous sommes au cœur d'un changement de paradigme technologique, que l'économiste Joseph Schumpeter aurait qualifié de « destruction créatrice » : l'irruption de l'intelligence artificielle générative transforme en profondeur nos modèles opérationnels, nos compétences, et les attentes de nos clients comme de nos collaborateurs. Pour ma part, je privilégie la grille de lecture de la loi d'Amara « nous avons tendance à surestimer l'effet d'une technologie à court terme et à sous-estimer son effet à long terme ». Dans ce contexte, les indicateurs macroéconomiques du secteur des centres de contact restent globalement stables en 2024. Ce « plateau » apparent ne doit pas masquer les mutations de fond à l'œuvre ni les succès concrets que nous avons obtenus collectivement, notamment avec une croissance reconquise de la part de production en France.

Grâce à l'action de notre syndicat, la profession a su faire entendre sa voix là où elle compte. Nous avons activement participé aux discussions autour du Projet de loi de finances



**Caroline ADAM**  
Déléguée générale  
SP2C

2025, pour défendre la compétitivité de notre secteur, son rôle structurant dans l'emploi local, et sa capacité à créer de la valeur dans les territoires. Sur le front du démarchage téléphonique, nos propositions ont été prises en compte dans les débats parlementaires afin de concilier protection du consommateur et survie des acteurs économiques vertueux. Enfin, après une période d'inflation tendue, le dialogue social s'est apaisé, renouant avec une dynamique plus constructive, plus tournée vers l'avenir et la montée en compétences des équipes.

Aujourd'hui, plus que jamais, notre secteur se tient à la croisée des chemins : l'automatisation de certaines interactions plus que jamais libère du temps pour la relation humaine, et notamment la fidélisation. Mais elle nécessitera une refonte des modèles économiques par symétrie, je dirai même syllogisme, avec la complexité croissante des parcours clients, qui fait de nos centres de contact et de leurs solutions un maillon stratégique de l'expérience client.

**« Ce n'est pas le plus fort de l'espèce qui survit, ni le plus intelligent, mais celui qui s'adapte le mieux au changement. » – Charles Darwin**

Cette adaptation, nous la menons avec détermination. Notre engagement est intact. Notre cap est clair : faire de notre filière non seulement un secteur d'avenir, mais un levier de transformation positive pour l'économie française.

# Chiffres clés

## État des lieux du marché



**2,44 Md€** | Chiffre d'affaires généré par les membres du SP2C sur le marché français en 2024

**-0,1%** | Croissance du marché français entre 2023 et 2024

## Les principales tendances du secteur

<b>+23%</b> de chiffre d'affaires généré par le secteur de l'Assurance entre 2023 et 2024	<b>78%</b> des membres du SP2C ont développé des emplois de Data Analyst et Spécialiste projets digitaux	<b>+15%</b> du chiffre d'affaires réalisé via le canal des e-mails en 2024
<b>+6,5%</b> Croissance de l'Offshore 2 pour les membres du SP2C	<b>+13%</b> du chiffre d'affaires provenant des activités de rétention en 2024	<b>+8%</b> de contrats compris de plus de 20 millions d'euros en 2024

## Les centres de contacts valorisent leurs conseillers clients

<b>+4%</b>   Augmentation de la rémunération des conseillers clients sur le marché qualifié*	<b>89 h</b>   Nombre moyen d'heures de formation initiale en France
<b>22%</b>   des salariés du SP2C en France se sont vus accorder une promotion en interne en 2024	<b>+3 salariés sur 4</b> 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 2025.

# 1 Les services clients performants, créateurs de valeur pour les marques

EN SYNTHÈSE

En 2024, le marché français de la relation client externalisée a connu une stabilisation, qui se démarque de la tendance précédente de progression régulière depuis 2021. Stable à 3,56 milliards d'euros, cette dynamique s'inscrit dans un contexte macroéconomique moins favorable. La croissance moyenne annuelle depuis 2021 est désormais de +1,9 %.

Sur le plan géographique, l'année 2024 a également vu une stabilisation du chiffre d'affaires sur le marché français qualifié, avec la plupart des régions en recule ou stables. La France confirme son rôle de moteur du secteur de la relation client externalisée, générant 46 % du chiffre d'affaires total avec une progression de +2 % par rapport à 2023. Elle est suivie par l'Offshore 1 et le Nearshore, représentant respectivement 30 % et 10 % de l'activité. Le nombre de sites de production à l'échelle mondiale a connu une légère croissance de +0,3 %, avec 42 % des sites du marché qualifié situés en France, suivis par l'Offshore 1 avec 23 % des sites de production.

En 2024, les différents services affichent des dynamiques variées. Les activités d'assistance commerciale restent prédominantes sur le marché, représentant 69 % du chiffre d'affaires total, un niveau similaire à celui de 2023.

La rétention et la modération affichent les plus fortes croissances, avec des hausses respectives de +13 % et +11 %, tandis que l'assistance technique recule de -10 %.

En termes de secteurs d'activité, la Téléphonie & FAI reste en première position avec 21 % du chiffre d'affaires généré sur le marché qualifié, mais en recul significatif de -13 %. Elle est suivie par les secteurs de l'Énergie (17 %), du Retail & E-commerce (13 %) et du Travel & Hospitality (8 %), qui affichent des progressions soutenues. La majorité des autres secteurs connaissent également une croissance durant la période, signe d'une transformation sectorielle continue.

Enfin, dans un contexte macroéconomique challengeant, les activités d'acquisition de clients sont restées globalement stables en 2024. Parmi les 147 nouveaux clients acquis, 15 sont des primo-accédants à l'externalisation. De plus, 51 % des marques du Top 10 ont choisi de confier la gestion de leurs clients premium aux centres de contact. Ces résultats témoignent d'une confiance accrue des entreprises envers les services externalisés pour répondre aux enjeux de leur relation client.

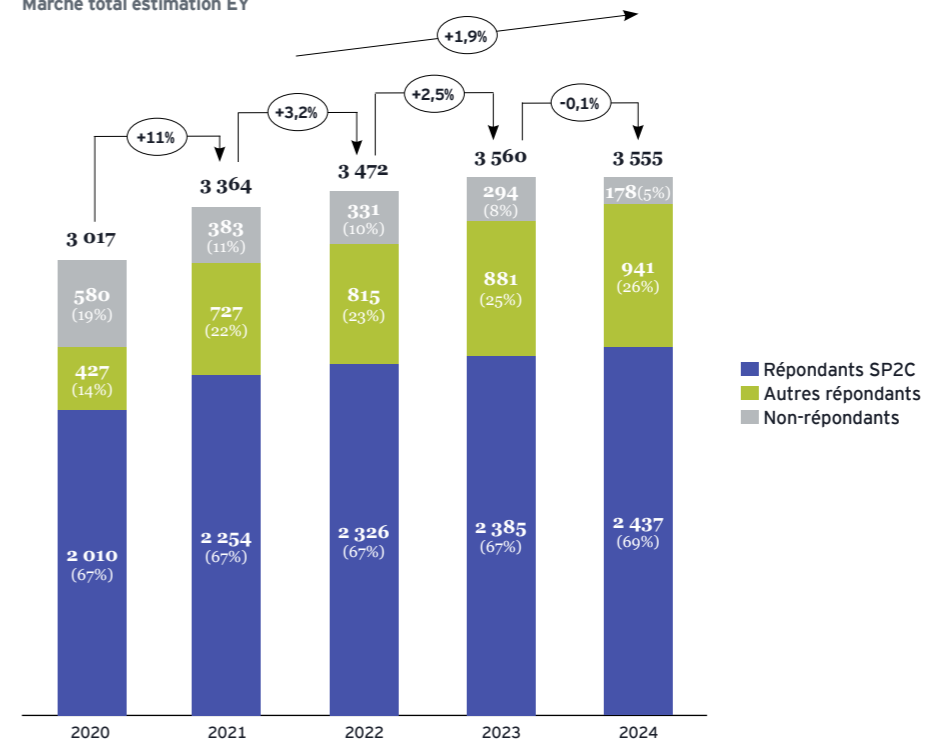


## 1. Tendances et rayonnement du marché

En 2024, le marché français de la relation client externalisée se stabilise à 3,56 milliards d'euros, conséquence d'un contexte macroéconomique moins favorable. Cette tendance marque une stabilisation après plusieurs années de progression régulière, avec une croissance moyenne annuelle depuis 2021 de +1,9 %.



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 2025, total répondants = 84

Classement des principaux outsourceurs du marché français

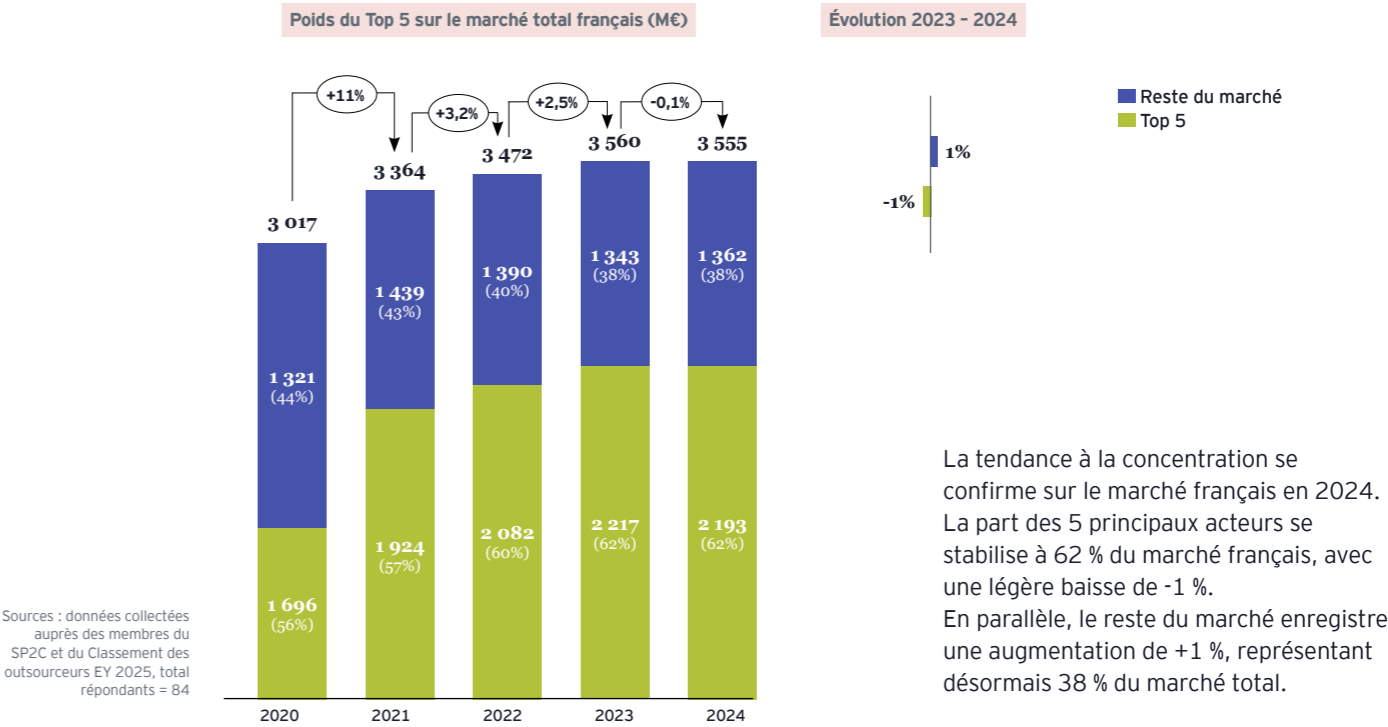
Rang 2023	Rang 2024	Entreprise	Année de création	CA marché français 2024	Croissance 2024 vs. 2023	Nombre moyen de positions en France 2024	Nombre moyen de positions Offshore 2024
1	1	Concentrix <sup>(1)</sup>	 2000	633 228	6%	4 321	15 359
2	2	Majorel	 1996	517 252	-1%	4 778	8 334
3	3	Intelcia Group	2000	368 034	-8%	3 253	14 108
4	4	Konecta	 1987	358 360	0%	4 535	8 120
5	5	Foundever	 1998	316 270	-6%	3 439	7 976
6	6	TP <sup>(2)</sup>	 1978	297 537	-8%	2 597	8 309
8	7	ADM Value <sup>(3)</sup>	1998	189 545	8%	807	7 190
7	8	Armatix	 1989	187 119	4%	4 667	2 040
9	9	BlueLink	 1992	73 500	-1%	450	880
10	10	Outsourcia <sup>(4)</sup>	 2003	48 567	16%	260	3 220
11	11	Tersea	2007	42 677	7%	479	890
12	12	Euro CRM France	2000	29 900	-2%	335	1 350
15	13	Teletech International	2016	28 000	12%	790	150
14	14	Voxens	2009	26 580	4%	530	250
-	15	Oceancall Groupe	2017	25 731	21%	180	1 610
13	16	VIPP Interstis	2010	24 412	-7%	48	2 080
-	17	BE YS Outsourcing Services	2011	20 400	9%	-	1 920
17	18	Myopla Groupe	2013	19 697	0%	175	985
-	19	Onepilot <sup>(5)</sup>	2020	19 151	115%	2 581	80
18	20	Amicio	2005	19 124	0%	470	-
16	21	Pro Direct	1995	18 713	-12%	760	-
19	22	Satel	1993	16 139	11%	430	-
-	23	Wisecom	2005	15 150	12%	350	-
20	24	Nextalk	2017	14 474	7%	240	-
22	25	Handicall	2004	11 459	17%	362	-
-	26	Marquetis Call	1998	9 600	-11%	110	-
24	27	Floween	2021	9 188	-4%	138	22
23	28	SoMezzo	2005	8 659	-11%	120	534
-	29	Quality Center	2004	7 900	-13%	-	640
27	30	Europhone	1988	7 001	20%	107	-
25	31	Serenis	1997	6 717	-10%	172	-
28	32	Tête-à-Tête	 1983	5 124	10%	100	-
-	33	Citizen Call	2011	2 407	-7%	94	-

<sup>1</sup> Acquisition de Webhelp en 2023, les données de 2024 sont consolidées  
<sup>2</sup> Teleperformance a changé le nom de l'entreprise en TP en 2025  
<sup>3</sup> Groupe Tessi  
<sup>4</sup> Acquisition de SoMezzo en 2024, les données de 2024 sont communiquées séparément  
<sup>5</sup> Acquisition de Eodom fin 2023, les données de 2024 sont consolidées

Le classement annuel révèle des dynamiques de marché très hétérogènes. Quand on regarde le Top 10, 4 acteurs sont parvenus à bénéficier d’une croissance soutenue, tandis que tous les autres présentent un chiffre d'affaires stable ou en recul. Et on retrouve cette dichotomie tout au long du classement.

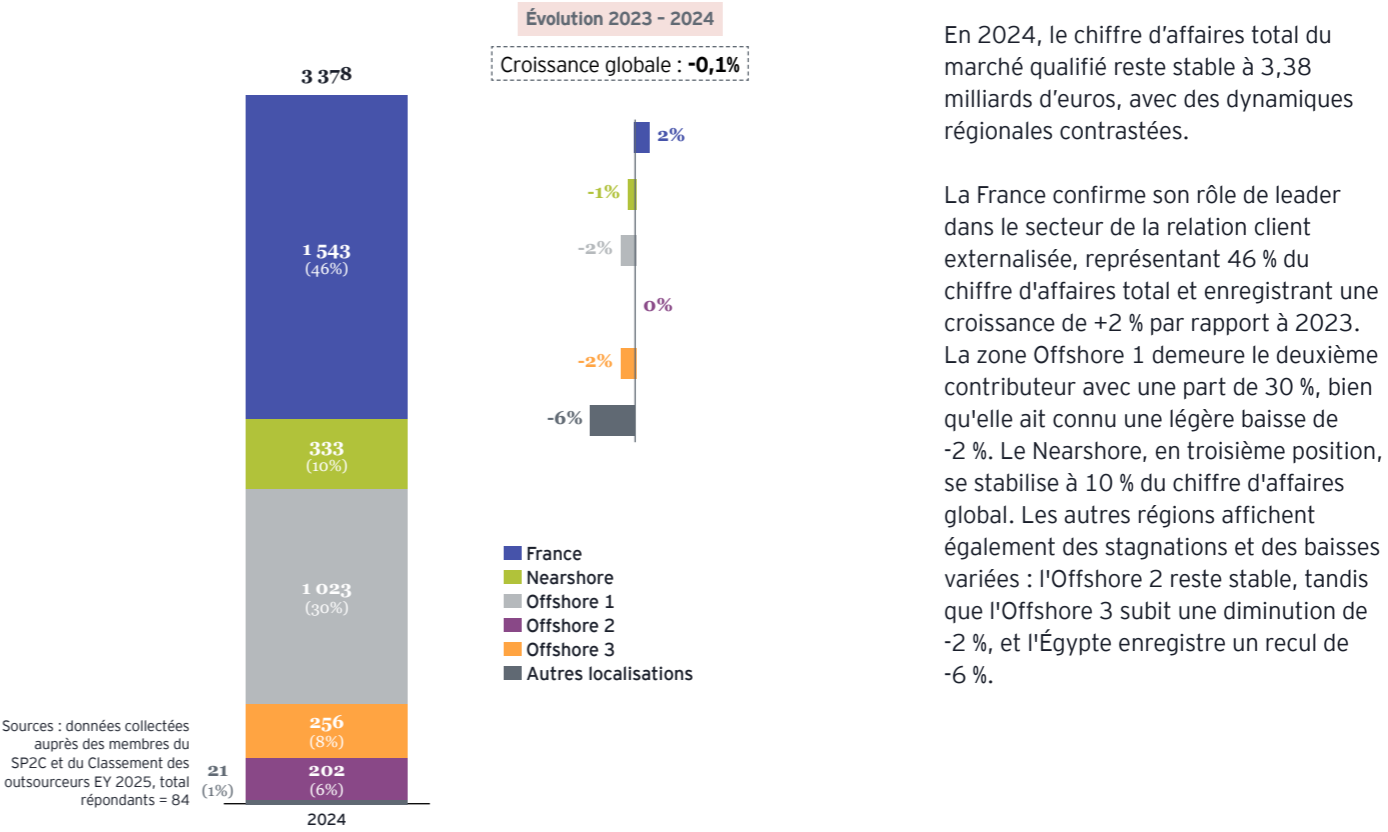
Poids du Top 5 dans le marché français sur les 5 dernières années (en millions d’€ et %)

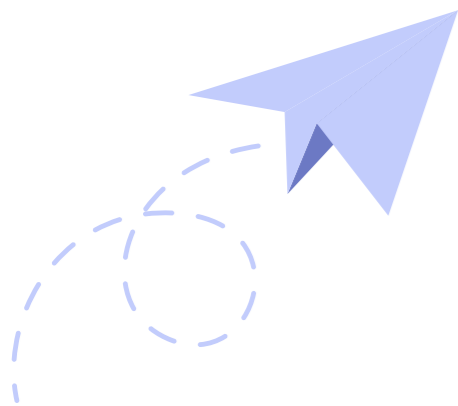
Marché total estimation EY



Répartition du chiffre d'affaires du marché qualifié par zones géographiques en 2024 et évolution 2023-2024 (en millions d’€ et %)

Marché qualifié





En 2024, les centres de contact ont stabilisé leur parc de sites de production desservant le marché français à l'échelle mondiale. Le nombre total de sites qualifiés pour ce marché s'élève désormais à 397, toutes zones confondues, soit une légère hausse de +0,3 % par rapport à 2023.

À l'échelle globale, la France reste le principal foyer de production, concentrant 42 % des sites qualifiés, malgré une baisse de -6 % sur la période. En incluant le Nearshore, plus de la moitié de la production destinée au marché français demeure localisée en Europe.

La zone Nearshore affiche d'ailleurs une croissance soutenue de +5 %.

La part de production en région Offshore 1 se maintient à la deuxième position, représentant 23 % des sites de production, avec une progression de +3 % en 2024. En revanche, l'Offshore 2 connaît un ralentissement par rapport à sa croissance rapide en 2023, enregistrant une légère baisse de -3 %.

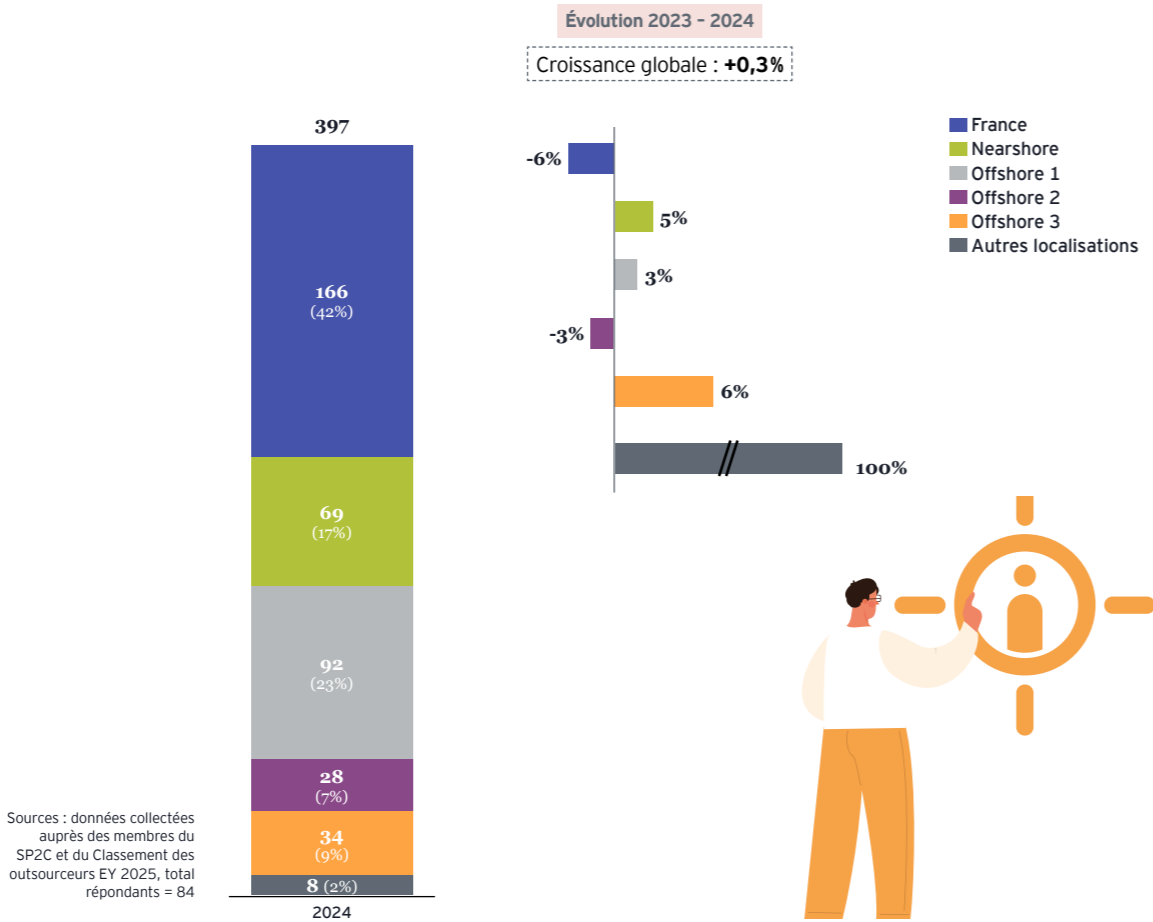
L'Offshore 3 et l'Égypte restent des zones attractives pour le développement de nouveaux sites. L'Égypte, en particulier, a connu une augmentation remarquable de +100 %, bien que sa part dans le total des sites reste encore modeste.

En 2024, la France, qui continue de concentrer la majorité de la production, a enregistré une baisse de son parc de sites (-5,7 %). Elle accueille désormais 166 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.

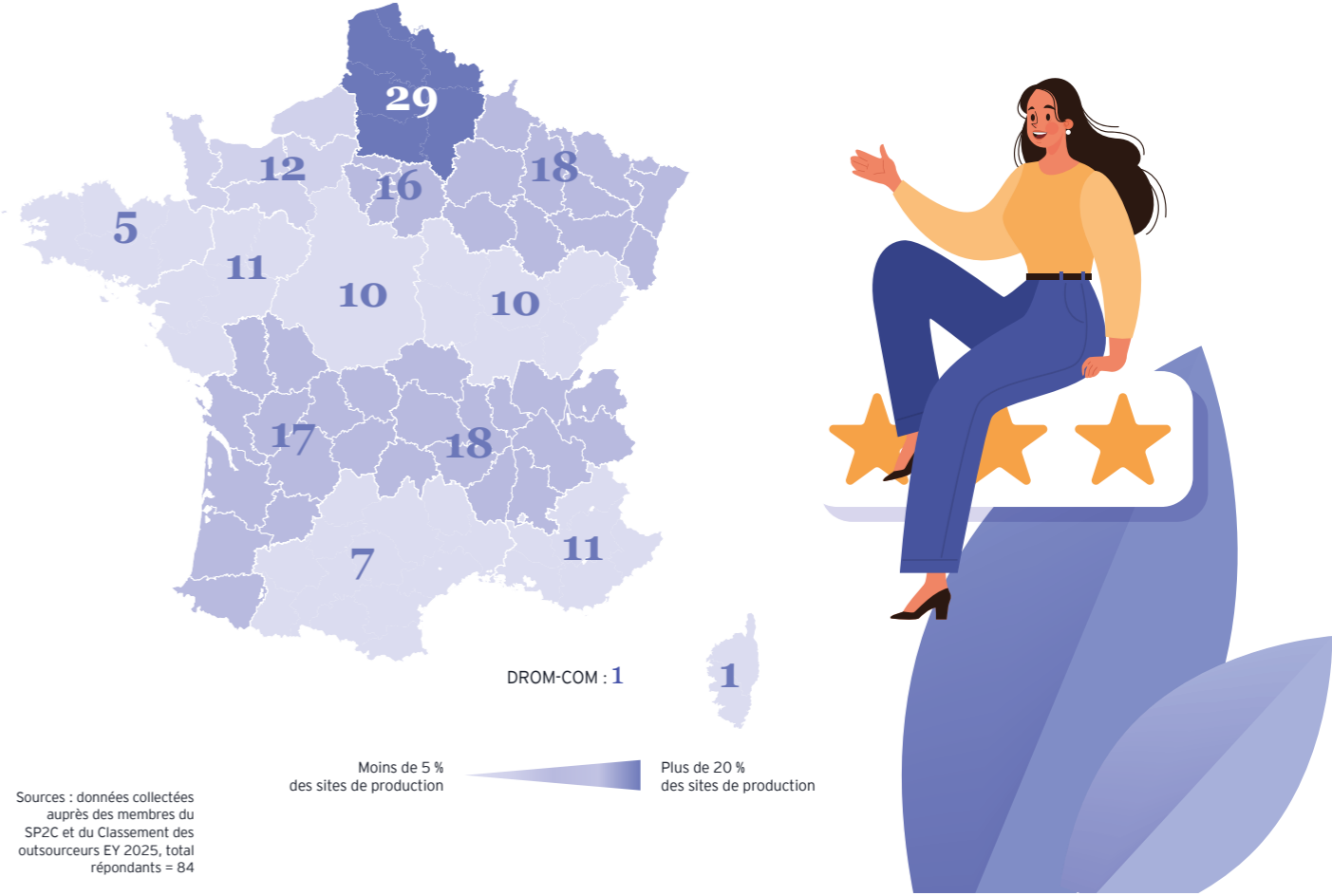
Le quart Nord-Est du pays reste une zone très attractive pour les outsourcingeurs, avec un total de 63 sites de production répartis dans les régions des Hauts-de-France (29), du Grand Est (18) et de l'Île-de-France (16). La filière continue également de dynamiser la région Nouvelle-Aquitaine, qui accueille 17 sites, ainsi que la Normandie et l'Auvergne-Rhône-Alpes, avec respectivement 12 et 18 sites en 2024. Quelques mouvements de fermeture et de regroupement de sites ont été observés cette année, notamment en Île-de-France, où l'on dénombre 7 fermetures ou regroupements.

Nombre de sites de production par localisations et évolution 2023-2024

Marché qualifié



Répartition des sites de production du marché qualifié en France en 2024



En 2024, les activités des centres de contact du marché SP2C se sont stabilisées à 2,44 milliards d'euros, suivant une tendance similaire à celle observée sur le marché qualifié.

L'assistance commerciale continue de dominer le marché, représentant 69 % du chiffre d'affaires total, bien qu'elle stagne par rapport à 2023. Les activités de détection et d'acquisition constituent le deuxième contributeur, générant 13 % du chiffre d'affaires, avec une évolution également stable. Parmi les autres activités, la rétention et la modération affichent les plus fortes croissances, avec des hausses respectives de +13 % et +11 %, même si leur poids dans l'activité globale demeure encore modeste.

En revanche, les activités d'assistance technique enregistrent un recul de -10 %, tout en restant la troisième activité la plus importante, avec 7 % du chiffre d'affaires total.

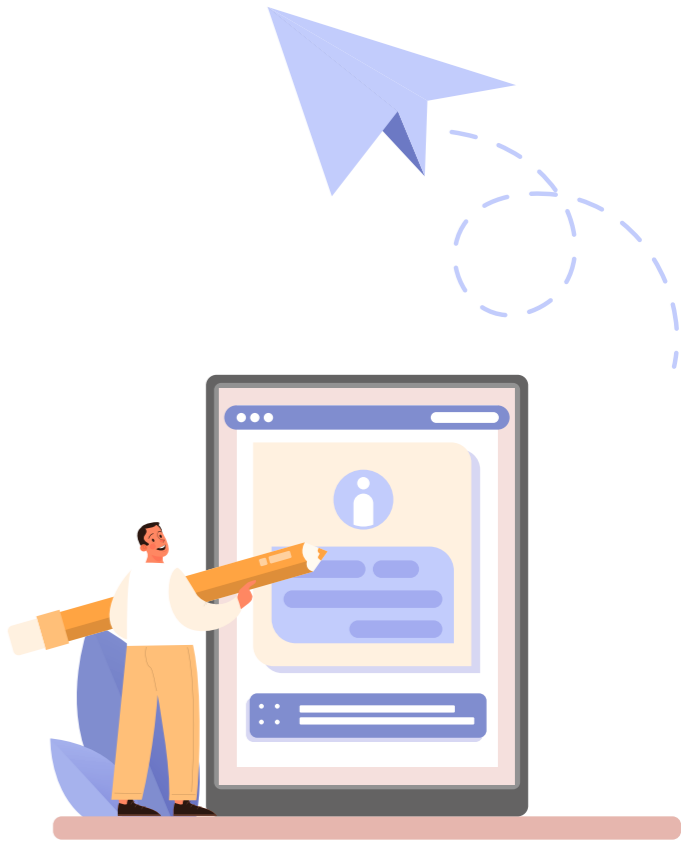
Les activités liées aux appels sortants (telles que la détection et l'acquisition, le recouvrement et la rétention) représentent 16 % du chiffre d'affaires généré. Stables par rapport à 2023, ces activités sortantes continuent de contribuer de manière significative aux opérations globales du secteur.

En 2024, le canal vocal (téléphone et Web-callback) demeure le plus important, représentant 74 % du chiffre d'affaires cumulé sur le marché français.

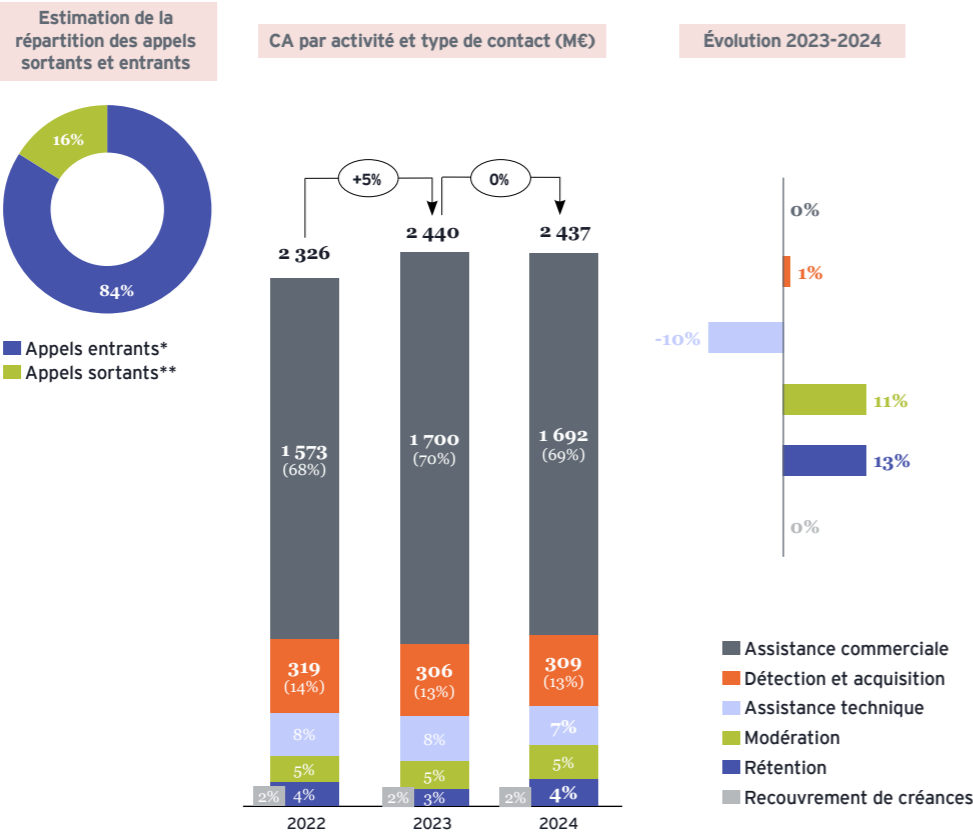
En parallèle, le canal d'e-mails gagne en importance, atteignant 12 % du chiffre d'affaires total et enregistrant une forte croissance de +15 %. Le canal SMS connaît également une forte progression de +91 %, bien que sa part dans le chiffre d'affaires global reste encore limitée.

En revanche, les canaux Réseaux sociaux et Tchat affichent des baisses respectives de -21 % et -6 % en 2024.

Le canal WhatsApp représente encore une part marginale dans le mix des réseaux sociaux.



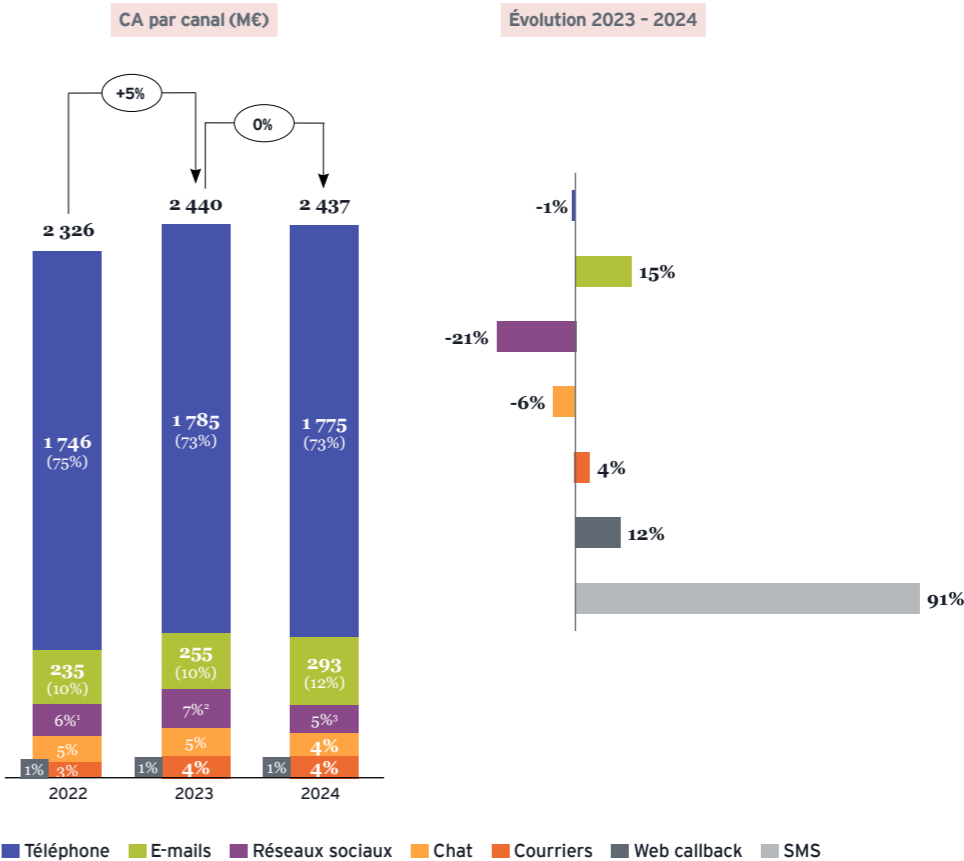
Répartition du chiffre d'affaires selon la nature de l'activité



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



<sup>1</sup> Dont 0,15 (0,1% des réseaux sociaux) proviennent de WhatsApp  
<sup>2</sup> Dont 0,70 (0,4% des réseaux sociaux) proviennent de WhatsApp  
<sup>3</sup> Dont 0,99 (0,8% des réseaux sociaux) proviennent de WhatsApp

En 2024, les activités de diversification renouent avec la croissance, affichant une hausse de +18 % après un repli observé en 2023. Leur poids dans le chiffre d'affaires total reste toutefois limité, à hauteur de 2 %.

Parmi ces activités, le développement technologique demeure prédominant, représentant 42 % du chiffre d'affaires lié à la diversification. Il enregistre également la plus forte progression sur l'année, avec une croissance de +35 %.

Juste derrière, les activités de conseil (hors digital) repartent à la hausse (+10 %) et atteignent désormais 33 % du chiffre d'affaires généré. La formation et les autres activités enregistrent également une dynamique positive, avec des croissances respectives de +4 % et +19 %, malgré une contribution encore modeste.

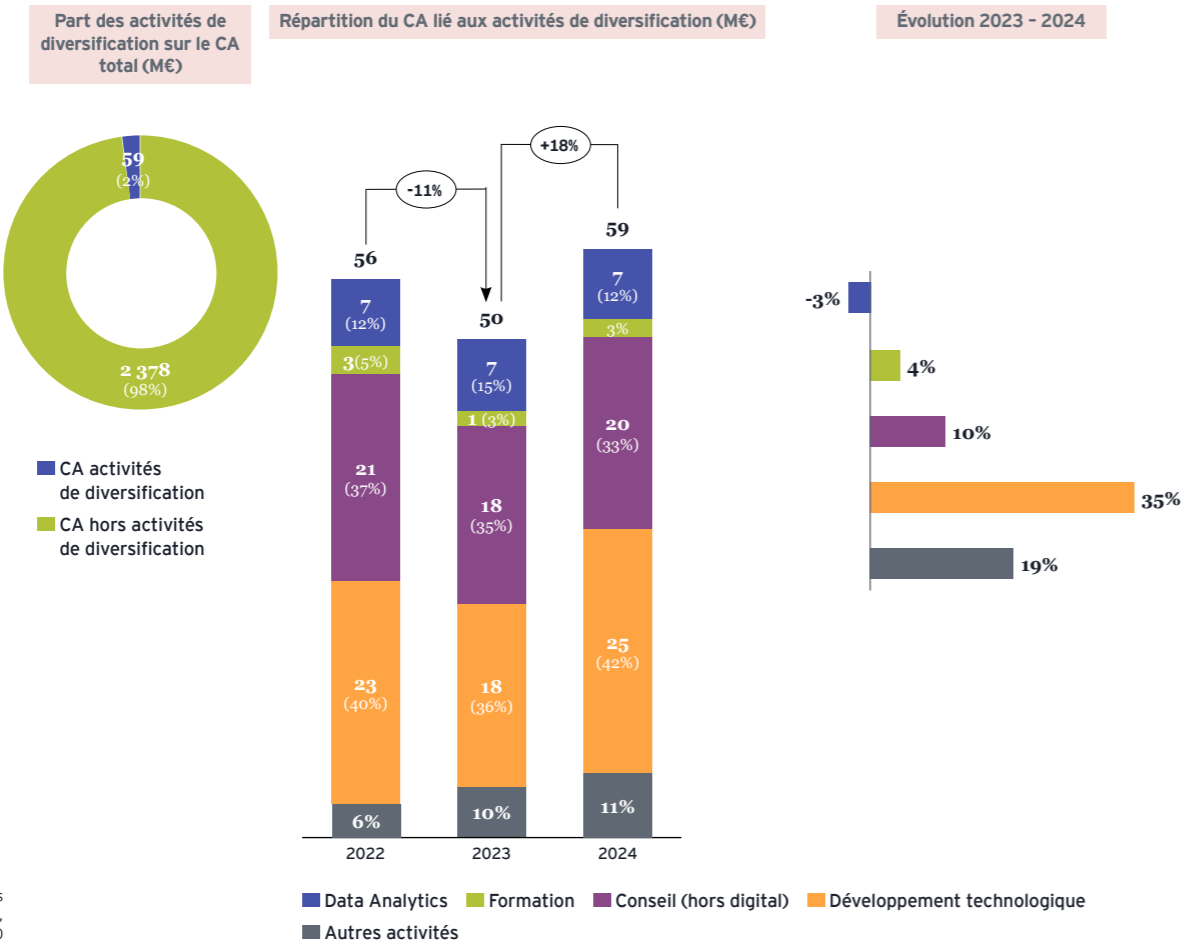
Seules les activités de data analytics connaissent une légère baisse de -3 %, représentant à présent 12 % du chiffre d'affaires issu des activités de diversification.

En 2024, le marché de la relation client externalisée poursuit son développement dynamique, marqué par une transformation sectorielle dans la continuité de la tendance observée en 2023.

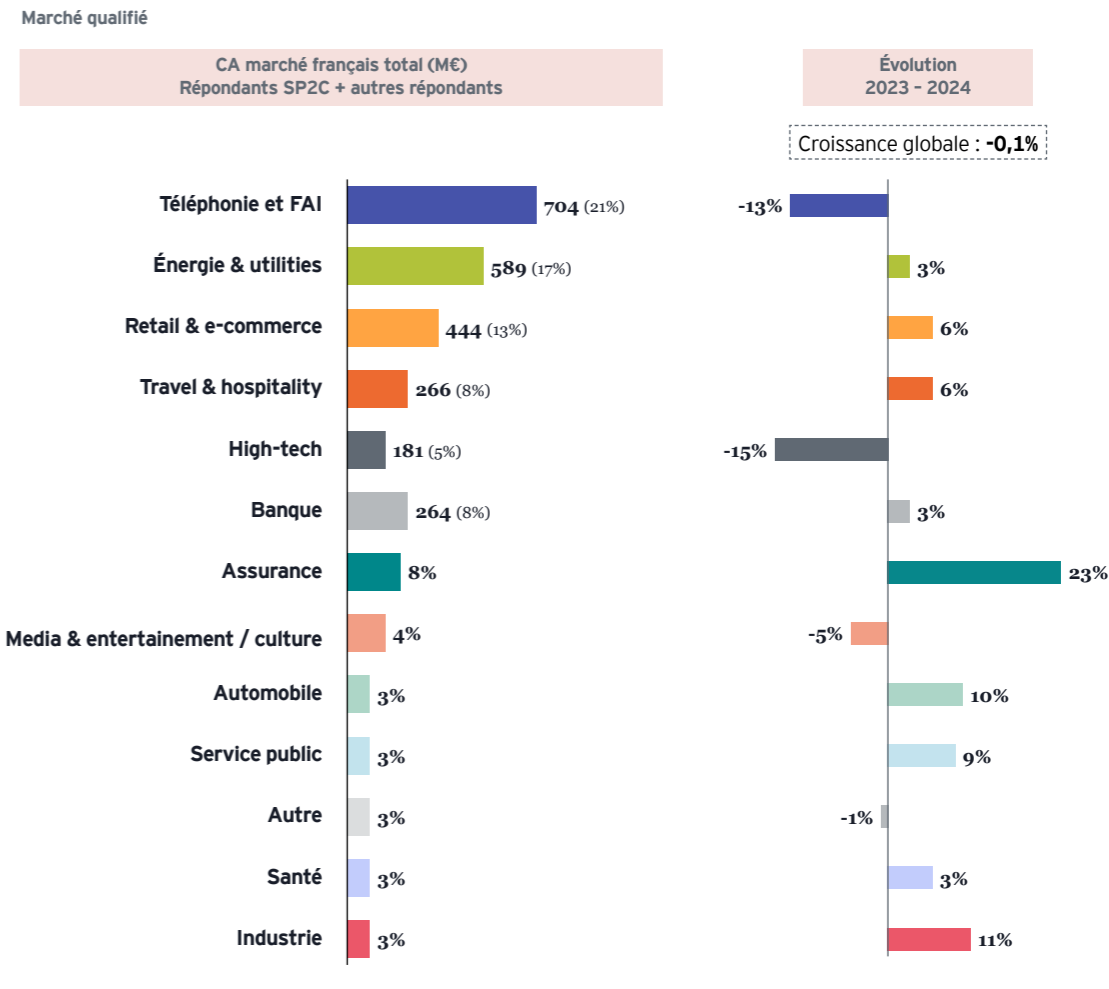
Le secteur de la Téléphonie & FAI reste le principal contributeur au marché français qualifié, représentant 21 % du chiffre d'affaires généré. Toutefois, il enregistre un recul significatif de -13 % sur la période, dans la continuité des années précédentes.

Il est suivi par les secteurs de l'Énergie (17 %), du Retail & E-commerce (13 %) et du Travel & Hospitality (8 %), qui affichent des progressions soutenues respectives de +3 %, +6 % et +6 %. Certains autres secteurs connaissent également une croissance. L'Assurance se distingue par une hausse marquée de +23 %, suivie de l'Industrie (+11 %) et de l'Automobile (+10 %). À l'inverse, les secteurs du High-tech et du Média & Entertainment / Culture ont enregistré des baisses respectives de -15 % et -5 %.

Part des activités de diversification dans le chiffre d'affaires réalisé sur le marché français [% de la valeur du marché] et évolution 2023-2024

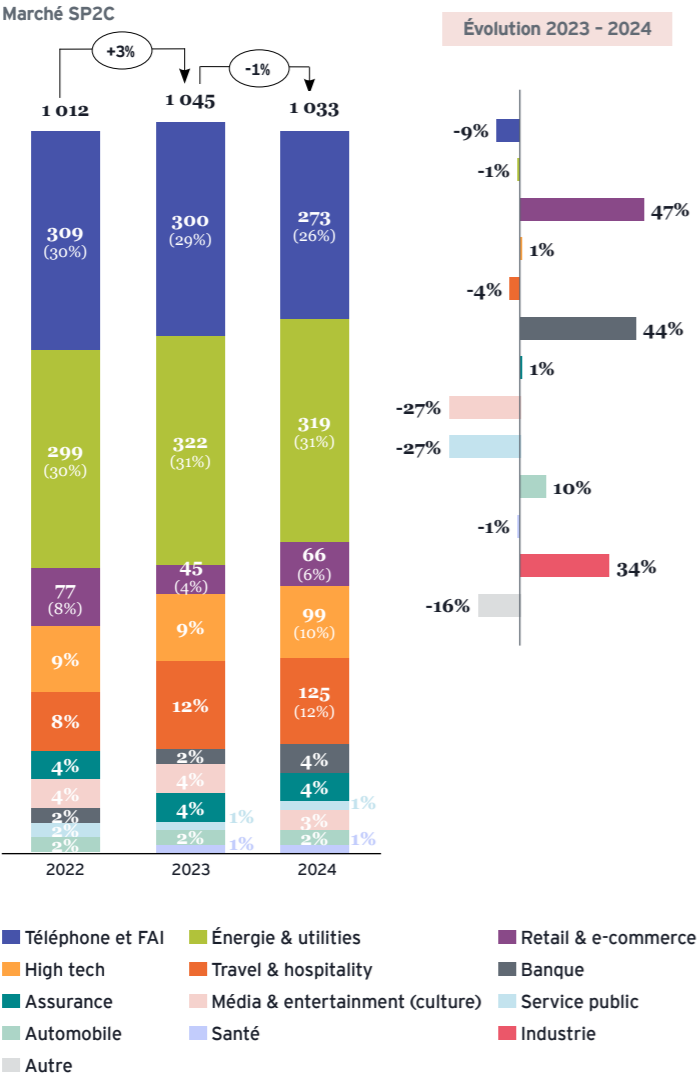


Composition du marché français par secteur et évolution 2023-2024 [% de la valeur du marché]



Sources : données collectées auprès des membres du SP2C et du Classement des outsourcing EY 2025, total répondants = 84

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



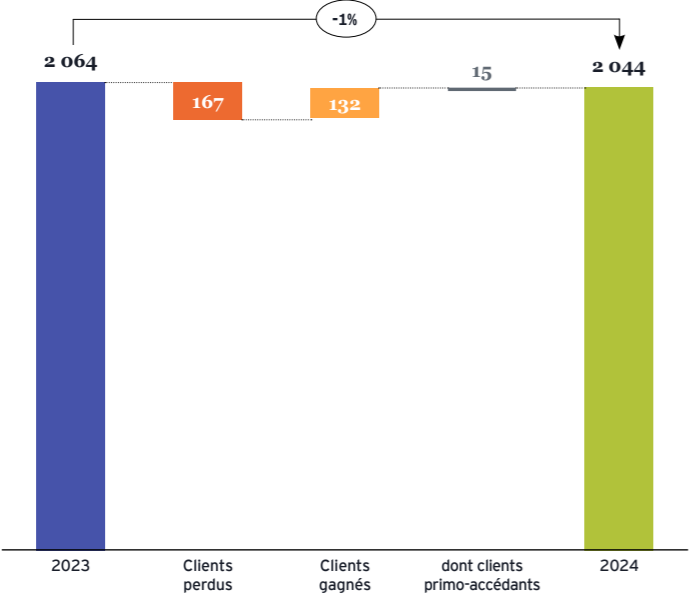
Les grandes tendances du marché qualifié se reflètent dans la répartition du chiffre d'affaires généré par le Top 10 des clients des membres du SP2C, bien que certaines dynamiques spécifiques s'en distinguent.

Les secteurs de l'Énergie ainsi que de la Téléphonie & FAI confirment leur position de leaders parmi ces clients majeurs. L'Énergie représente à elle seule 31 % du chiffre d'affaires total généré par le Top 10 des clients, suivie de près par les Télécoms avec 26 %. Le chiffre d'affaires issu des Télécoms connaît un recul de -9 % en 2024, tandis que celui de l'Énergie reste stable par rapport à 2023.

Certains secteurs enregistrent un rebond après une année 2023 plus difficile : le Retail & E-commerce progresse de +47 %, la Banque de +44 %, l'Industrie de +34 % et l'Automobile de +10 %, en cohérence avec les tendances observées sur l'ensemble du marché qualifié.

En revanche, les secteurs du Travel & Hospitality et du Service Public affichent des baisses respectives de -4 % et -27 % dans le cadre du Top 10 des clients du SP2C, en décalage avec leur performance sur le marché global. Les Médias & Entertainment / Culture enregistrent également un repli de -27 %, ce qui entraîne une légère baisse de leur position parmi les 10 principaux clients du SP2C.

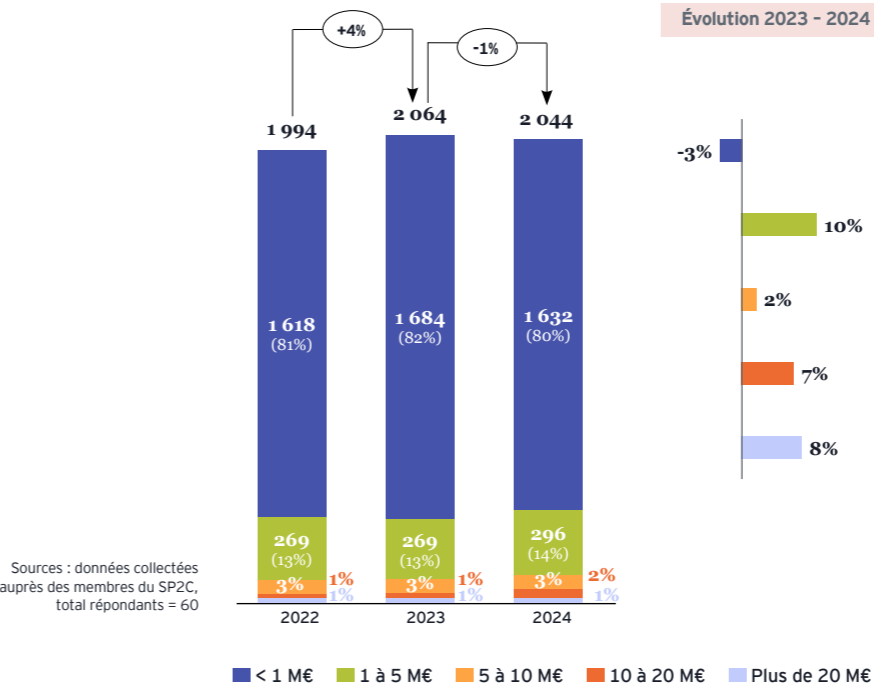
Évolution du nombre de clients des membres du SP2C entre 2023 et 2024



Dans un contexte macroéconomique difficile, les activités d'acquisition de clients sont restées globalement stables en 2024, avec une légère baisse de 20 unités (-1 %), pour un total solide de 2 044 clients accompagnés.

Parmi les 147 nouveaux clients acquis cette année, 15 sont des primo-accédants à l'externalisation. Ces entreprises, qui géraient jusqu'alors en interne l'ensemble de leur relation client, illustrent une tendance croissante à s'ouvrir aux solutions externalisées. Cette évolution témoigne de la confiance renforcée des entreprises dans les services externalisés pour répondre à leurs besoins en matière de relation client.

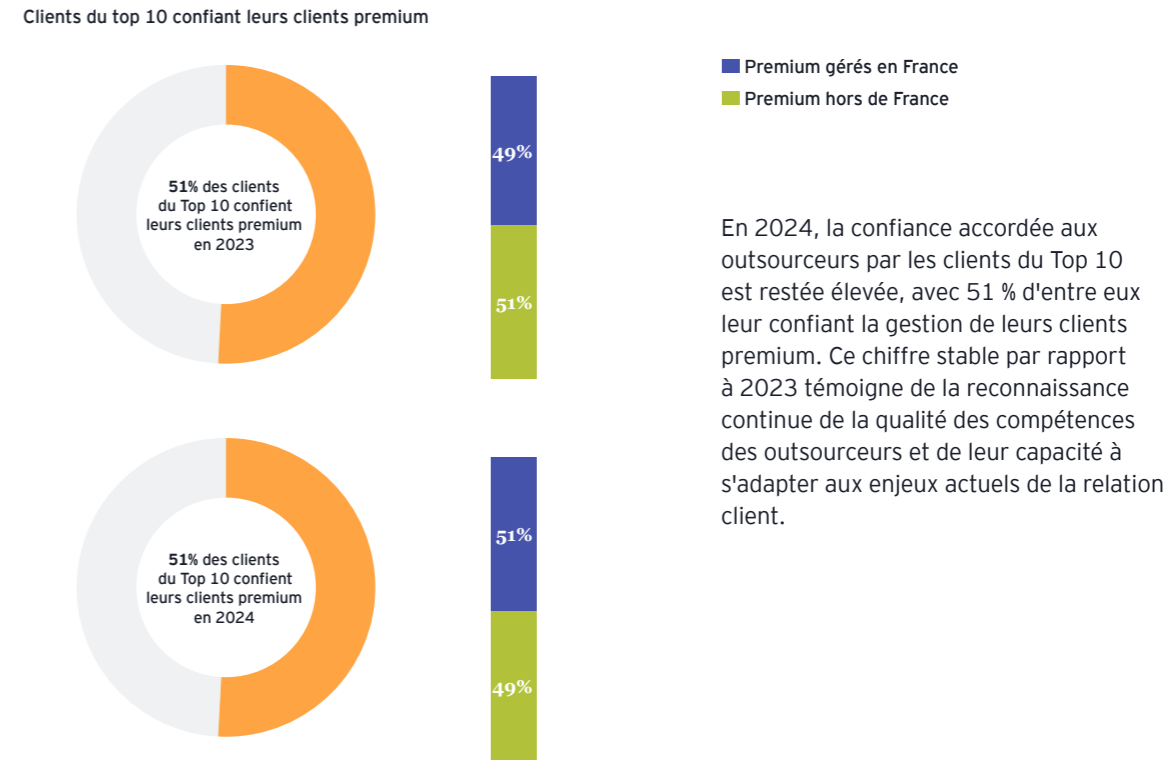
Répartition du portefeuille clients par tranche de chiffre d'affaires généré et évolution 2023-2024 [% du nombre de contrats]



En 2024, la structure du portefeuille client du SP2C est restée globalement similaire à celle de 2023. Les contrats inférieurs à 1 million d'euros dominent toujours le marché, bien qu'ils aient enregistré une légère baisse de -3 %, représentant néanmoins 80 % des clients du marché français de l'externalisation.

Les autres segments affichent une dynamique plus positive : les contrats compris entre 1 et 5 millions d'euros enregistrent une progression de +10 %, tandis que ceux de 10 à 20 millions d'euros augmentent de +7 %. Les clients les plus importants, disposant de contrats supérieurs à 20 millions d'euros, sont de nouveau en hausse, avec une croissance de +8 %.

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



En 2024, la confiance accordée aux outsourceurs par les clients du Top 10 est restée élevée, avec 51 % d'entre eux leur confiant la gestion de leurs clients premium. Ce chiffre stable par rapport à 2023 témoigne de la reconnaissance continue de la qualité des compétences des outsourceurs et de leur capacité à s'adapter aux enjeux actuels de la relation client.

2. La relation client au sein du secteur public : construire une relation usager égalitaire et accessible



**Céline FOREST**  
Directrice des Opérations et de la Relation Client chez **Roole**,  
+15 ans d'expérience en relation client dans les secteurs public et privé

Un service égalitaire et accessible : au cœur de la relation usager des services publics

Dans le secteur public, la notion de « client » revêt une signification particulière, car il s'agit d'usagers. Cette distinction implique des objectifs et une logique de fonctionnement propres, bien différents de ceux de la relation client du secteur privé.

La différence majeure entre le secteur privé et le secteur public réside dans l'objectif même de la relation. Dans le privé, la relation client repose principalement sur des enjeux de fidélisation et/ou de performance, avec une logique de satisfaire les clients pour les fidéliser et d'assurer la croissance économique. En revanche, dans le public, l'objectif principal est de garantir un service égalitaire et adapté aux besoins de tous les usagers, sans prise en compte d'un acte commercial. L'accessibilité et l'égalité de traitement sont des principes fondamentaux dans la relation usager au sein du service public.

Par conséquent, la nature de la relation usager dans le secteur public se distingue de la relation client dans le privé. Les clients du secteur privé ont la liberté de choisir leurs prestataires, ce qui oblige les entreprises à se démarquer pour attirer et fidéliser leur clientèle. À l'inverse, les usagers des services publics n'ont généralement pas cette liberté de choix. La relation usager est souvent non concurrentielle et comporte parfois un caractère obligatoire, comme c'est le cas pour le système de santé publique ou le système fiscal.

Par ailleurs, les indicateurs de performance varient également d'un secteur à l'autre. Dans le secteur privé, l'accent est mis sur l'expérience client, la personnalisation et l'efficacité, mesurées à travers des indicateurs clés tels que la satisfaction client, le taux de fidélisation ou encore le délai de traitement. En revanche, dans le secteur public, les indicateurs sont davantage liés à la qualité du service, à la joignabilité et à la transparence de la communication.

Évolution des attentes et diversité des sujets : défis clés pour la gestion de la relation usager dans le secteur public

Contrairement aux clients dans le privé qui ont la liberté de choisir leurs prestataires, les usagers des services publics n'ont pas cette possibilité. Le défi dans le secteur public n'est donc pas de répondre à une demande dans une logique commerciale, mais de garantir un service public universel, égalitaire et transparent. Toutefois, malgré ces différences, les attentes des usagers ont évolué et il devient crucial de s'adapter pour offrir des services plus rapides, plus simples et plus personnalisés, tout en maintenant l'équité.

Les services publics doivent également faire face à des défis spécifiques, notamment la diversité des entités qui composent ce secteur. Entre l'État, les opérateurs comme Pôle emploi ou l'assurance maladie, ou encore les collectivités, il existe une variété de processus, de missions et de besoins. Cette diversité crée un cadre complexe dans lequel il devient impératif de s'assurer que les standards de qualité soient respectés tout en tenant compte des spécificités locales ou des différences dans les types de services. De plus, l'enjeu d'une transformation réussie passe par une capacité à harmoniser les pratiques tout en répondant aux attentes des usagers, qui, comme le soulignent les études récentes, attendent plus de rapidité, de simplicité et de personnalisation dans leurs interactions avec le secteur public.

L'externalisation au service de l'utilisateur : vers une meilleure réponse aux besoins publics

Malgré les différences mentionnées précédemment, les deux secteurs partagent des principes fondamentaux : l'écoute, la considération et la satisfaction des besoins de ceux à qui le service est destiné. La relation avec l'utilisateur devient donc aussi une priorité pour les administrations publiques, même si elle n'est pas motivée par des considérations commerciales.

Dans ce contexte, peut-être que l'externalisation pourrait offrir des solutions intéressantes, notamment pour certaines tâches d'informations. Cela permet aux services publics de mieux répondre aux besoins des usagers tout en se concentrant sur des missions prioritaires. Cependant, il est essentiel que l'externalisation s'accompagne d'une garantie de qualité et de continuité du service public, notamment en maintenant une approche humaine dans la relation avec les usagers. Le secteur public doit veiller à ce que les prestataires externes respectent des standards de qualité en phase avec les valeurs du service public. Certains services publics ont opté pour des solutions d'externalisation, notamment pour certaines interactions d'informations.

Une relation fondée sur l'humain : une vision commune aux secteurs public et privé

La notion d'humain reste toujours essentielle – tant dans la relation client pour le secteur privé que dans la relation usager propre au secteur public. Quel que soit le secteur d'activité, il est crucial d'adopter une approche résolument tournée vers l'humain, avec un respect profond de la symétrie des attentions. Cela implique non seulement une compréhension fine des besoins des clients ou des usagers, mais aussi des investissements concrets dans le développement et la satisfaction des conseillers de contact. Je crois fermement que des conseillers heureux et bien formés sont la clé d'une relation client réussie et, au final, d'une expérience client mémorable.

Dans ce contexte, l'intelligence artificielle doit, selon moi, jouer un rôle de soutien : elle est là pour accompagner les conseillers, les aider à être plus efficaces et à mieux comprendre les attentes des clients ou des usagers. L'IA ne remplace pas l'humain. Elle est un outil qui aide nos conseillers à gagner du temps et à personnaliser davantage les interactions.

Les attentes des usagers ou des clients sont de plus en plus élevées, et les services doivent évoluer pour répondre à ces besoins tout en préservant l'authenticité de la relation. Que ce soit dans le secteur public, avec ses enjeux spécifiques, ou dans le secteur privé, l'humain reste un pilier fondamental sur lequel nous devons tous compter. C'est cette conviction que j'ai développée au fil de mes expériences, et que je continue de mettre en œuvre aujourd'hui.





## 2 L'efficacité comme avantage compétitif

### EN SYNTHÈSE

En 2024, les centres de contact font face à de nouvelles dynamiques. Les entreprises se montrent globalement plus prudentes dans leurs investissements, et la maturité des technologies d'IA influence profondément la manière dont les marques et les outsourcingeurs envisagent leurs business modèles.

Dans plusieurs secteurs, les marques ont commencé à repenser le positionnement et l'importance stratégique de la relation client. L'excellence dans l'expérience client s'affirme comme un moteur essentiel de croissance et de rentabilité pour les marques. Parallèlement, avec les avancées technologiques libérant les équipes humaines des tâches à faible valeur ajoutée, certaines entreprises ont mis en place une stratégie de segmentation de leur clientèle, proposant des services ciblés adaptés aux différents profils clients, où une équipe humaine experte peut faire toute la différence dans le processus de création de valeur.

Pour s'adapter à ces évolutions, les centres de contact explorent différentes pistes afin de continuer à répondre aux enjeux clés de leurs clients. Certains intègrent des outils alimentés par l'IA pour enrichir l'expérience omnicanale des clients finaux, tandis que d'autres s'attachent à résoudre les irritants opérationnels et à simplifier les processus essentiels. Par ailleurs, les acteurs de la relation client externalisée capitalisent sur leur expertise pour conseiller les marques, en leur proposant un accompagnement personnalisé et en les aidant à repenser le positionnement et le modèle opérationnel de leur relation client. Dans un monde dynamique de la relation client, l'expérience et le savoir-faire des centres de contact restent une ressource précieuse pour améliorer la performance des marques.

## 1. Efficacité, productivité et rentabilité : comment la relation client joue un double rôle en réduisant les coûts et en générant de la valeur



**David MARINO**  
Directeur de la Relation Client, **Oscaro**

### La relation client au cœur de la stratégie de l'entreprise

Chez Oscaro, nous nous attachons à proposer les pièces détachées automobiles les mieux adaptées aux besoins des clients particuliers en ligne, dans une approche ancrée dans la centricité client. Dans une logique B2C, nous sommes dans une quête permanente d'anticiper les besoins des clients, avec l'objectif de proposer le bon produit qui réponde aux attentes du client, disponible et accessible à un prix abordable.

Pour rendre cela possible, la relation client occupe une place centrale dans la stratégie d'Oscaro. La direction de la relation client est directement rattachée au directeur général de l'entreprise, contribuant à la définition de la stratégie de la marque dès le départ.

Par exemple, l'un de nos projets clés a consisté à réduire l'indisponibilité des pièces sur notre site web et à diminuer le taux d'annulation des commandes. Ce projet est né des retours de clients signalant que certaines pièces n'étaient pas disponibles au moment où ils en avaient besoin, ou qu'ils arrivaient sur des pièces incompatibles via notre site. En réponse, nous avons collaboré avec l'équipe achats pour engager plusieurs fournisseurs et garantir la disponibilité des produits, tout en améliorant la manière dont nos conseillers identifient les besoins des clients et les orientent vers les produits les plus adaptés. Par ailleurs, à l'échelle de l'entreprise, nous travaillons également à améliorer la pertinence de la gamme de produits proposée aux clients. En plaçant la relation client au cœur de nos processus et parcours, ces efforts ont eu un impact concret et positif sur la rentabilité de l'entreprise, tout en renforçant la confiance des clients – et donc leur fidélisation.

### La technologie au service des conseillers clients

Chez Oscaro, l'IA est considérée comme une opportunité d'amélioration plutôt qu'un obstacle, avec pour principe d'utiliser la technologie afin de renforcer l'efficacité et la productivité de nos conseillers clients.

Nous travaillons actuellement sur deux projets liés à la mise en œuvre de l'IA. Le premier, appelé Agent CoPilot, assiste nos conseillers en leur permettant de fournir des informations plus précises aux clients, dans plusieurs langues et avec des nuances de tonalité, tout en leur suggérant les

offres les plus adaptées aux besoins des clients. Le second concerne un agent virtuel capable d'interagir avec les clients par écrit et de traiter de manière autonome une variété de demandes. Il permet ainsi une plus grande flexibilité en termes d'horaires et de canaux de communication pour mieux servir nos clients. Ces outils augmentent la capacité de nos conseillers en les aidant sur les aspects liés à la connaissance produit et aux appétences relationnelles. En parallèle, ils viennent compléter l'intervention humaine, contribuant à un parcours client plus fluide et harmonieux.

### Vers une relation client différenciée, fondée sur la confiance

Tout au long de ma carrière dans le domaine de la relation client, j'ai constaté à maintes reprises que la relation client contribue réellement à la création de valeur pour une entreprise, et n'est pas seulement un centre de coûts.

Dans mon expérience chez IDKIDS, l'implémentation d'outils et d'initiatives a permis d'augmenter le NPS de 36 points, atteignant plus de 80, tout en réduisant le taux de contacts de 13 points, passant de 25 % à 12 %. En comparant les clients ayant interagi avec la relation client à des profils similaires n'ayant pas eu de contact, nous avons généré 10 % de chiffre d'affaires de plus, 24 % de fréquence d'achats supplémentaire, ainsi qu'une hausse de 12 % de la rétention client à 12 mois, et une baisse de 30 % des coûts globaux liés aux rappels. Cela témoigne de l'impact positif d'une relation client de qualité.

Aujourd'hui, chez Oscaro, nous poursuivons le même objectif. Nous avons commencé à mettre en place une approche segmentée qui combine industrialisation accélérée par l'IA et personnalisation via un accompagnement humain ciblé pour les clients à forte valeur. Nous visons même à aller plus loin en interagissant de manière proactive avec les nouveaux clients dans différents segments, afin d'anticiper leurs problématiques et de gagner leur confiance.

Nos enjeux sont doubles : utiliser l'IA pour réduire les coûts des contacts à faible valeur ajoutée, et mobiliser la force humaine pour créer de la valeur grâce à un accompagnement personnalisé. Une telle stratégie construit un avenir où la relation client est un levier clé pour l'efficacité et la performance, moteur de valeur et de différenciation pour notre marque.

2. La différenciation de la relation client dans le secteur bancaire :  
mettre le service client au cœur de la proposition de valeur



**Pierre BORG**  
Associé Banking & Capital Market Leader, EY

**Quel est le concept de différenciation de la relation client, et comment est-il mis en œuvre ?**

La différenciation de la relation client repose principalement sur la segmentation des clients et l'adaptation des modalités mise en œuvre en fonction des profils. Cette approche segmentée existe depuis longtemps au sein des entreprises.

On observe ainsi souvent la commercialisation de deux modèles d'offres distincts. Le modèle « *Premium* » cible les clients affluents et leur propose un conseiller dédié pour résoudre leurs problèmes ainsi qu'une plateforme téléphonique ouverte avec des experts à leur disposition. À l'opposé, le modèle « *Low price* » propose aux clients des canaux principalement en libre-service, adoptant ainsi une approche plus transactionnelle. Entre ces deux extrêmes, certains acteurs du marché proposent également un modèle intermédiaire, permettant aux clients d'accéder à tous les canaux de service client, mais sans bénéficier du suivi personnalisé d'un conseiller.

Désormais, dans le secteur bancaire, la différenciation de la relation client devient de plus en plus explicite au sein même de la gamme des offres. Le marketing intègre non seulement la richesse des produits mais également la richesse de la relation client et les canaux à la disposition du client. Cette différenciation affichée des modèles de service permet aux banques de justifier leur tarification en fonction des niveaux d'accompagnement proposés, et elle valorise désormais la relation client comme un attribut clé de la proposition de valeur.

**Quels sont les critères les plus utilisés par les banques pour différencier les efforts de relation client en fonction des segments de clientèle ?**

Les banques se basent principalement sur la valeur des clients, en cours ou potentielle, pour différencier leurs efforts de relation client. La capacité d'un client à réaliser des dépôts ou à investir dans des produits bancaires spécifiques est souvent un critère clé. Des indicateurs comme le « *Net New Cash* », les actifs sous gestion (AUM) ou encore le salaire, sont parmi les plus utilisés pour estimer cette valeur.

Les banques prennent également en compte directement la volonté et la capacité de payer comme un critère important. Par exemple, Boursobank et le Crédit Agricole proposent des offres à des prix distincts selon le niveau de services proposé. Un client premium, qui a opté pour une offre plus coûteuse, peut ainsi bénéficier de services personnalisés et de conseillers dédiés, tandis que d'autres peuvent choisir des services plus basiques à un prix réduit.

Aujourd'hui, les banques tentent de combiner ces différents critères pour développer leur activité. Elles différencient généralement leurs efforts d'acquisition ou de fidélisation de clients en fonction de la valeur potentielle de chaque client. Elles proposent ainsi des offres et une relation client à des prix différents, en fonction des besoins des clients en termes de services bancaires et de relation client.

**Quelles sont les stratégies des entreprises au regard de cette différenciation ? Quels sont les avantages et les inconvénients ?**

Les stratégies de différenciation de la relation client sont multiples. Les banques nationales et mutualistes, comme BNP Paribas et Société Générale, ont tendance à rester universelles, offrant une gamme de services diversifiée tout en maintenant une présence physique de conseillers proches des clients. À l'inverse, des établissements comme le Crédit Agricole ou la Caisse d'Épargne optent pour une segmentation plus marquée, permettant aux clients de choisir leur niveau de service, intégré dans des offres distinctes.

L'avantage d'une approche différenciée est de pouvoir s'adapter aux besoins variés des clients, en répondant particulièrement aux attentes des jeunes générations, qui privilégient des modèles plus autonomes et s'orientent souvent vers les banques en ligne. Aujourd'hui, environ 50 % des flux financiers sont captés par ces banques digitales, ce qui illustre l'évolution des attentes des clients. Cependant, la différenciation peut limiter la mobilité entre les gammes, rendant difficile la migration d'un modèle de service à un autre, ce qui peut frustrer certains clients.

**La différenciation est-elle un modèle vertueux dans le secteur bancaire ?**

La différenciation pourrait s'avérer être une stratégie vertueuse dans le secteur bancaire, notamment pour les banques traditionnelles qui cherchent à optimiser leurs coûts tout en offrant une relation client de qualité. D'un côté, cela leur permettrait d'optimiser leurs effectifs et de concentrer leurs ressources sur les clients premium qui sont prêts à payer pour des services personnalisés. D'un autre côté, la différenciation aide les banques également à acquérir de nouveaux clients en répondant à des besoins plus variés.

En mettant la relation client au cœur de la promesse de la banque, cette stratégie de différenciation valorise la relation client et améliore la rentabilité des offres bancaires.



3. Les centres de contact en tant que leviers clés de l'efficacité et de la création de valeur pour les marques



Patrick GUIMET  
Chef de Département Relation Client, Monoprix



Yanick PRIGENT  
Directeur Général, Armatix Business Consulting



Zoran JELKIC  
Directeur Général, BlueLink

Optimisation de l'expérience client : Armatix et Monoprix unissent leurs forces pour une innovation collaborative

Depuis plus de vingt ans, **Monoprix** et **Armatix** collaborent pour enrichir l'expérience client et s'adapter aux évolutions des attentes des clients. Le partenariat a donné naissance à des projets combinant des innovations majeures : une plateforme centralisée de gestion des interactions clients et dernièrement un chatbot intelligent dédié aux pages mode du site e-commerce Monoprix. Ces solutions permettent d'optimiser le traitement des demandes, d'améliorer l'accompagnement client et de valoriser l'expertise métier des conseillers. Voici le retour de Monoprix sur cette initiative.

Une solution globale intégrant une plateforme centralisée et un chatbot IA

Monoprix offre une expérience client omnicanale alliant les magasins physiques, le e-commerce et une forte présence sur les réseaux sociaux. La relation client se devait de proposer une expérience relationnelle aussi riche. Nous avons donc rapidement eu besoin d'une solution capable de centraliser l'ensemble des interactions (voix, email, chat et réseaux sociaux). Armatix nous a proposé la solution Socle, intégrant dès 2018 un chatbot dédié aux demandes récurrentes. Ce chatbot a progressivement bénéficié des avancées technologiques et embarque aujourd'hui les capacités de l'intelligence artificielle générative, renforçant ainsi la qualité de service et l'efficacité opérationnelle du dispositif.

Structuration et traitement de connaissance clients : clé du succès

La première phase a consisté à cartographier de manière fine nos processus relationnels et à structurer les données sous-jacentes. La plateforme Socle, conçue autour de matrices de processus, a facilité cette démarche. L'un des leviers déterminants a été la consolidation et

l'accessibilité des connaissances - à la fois statiques (base documentaire) et dynamiques (données contextuelles) - pour alimenter de façon pertinente les réponses du chatbot en temps réel.

Un parcours client plus fluide et une organisation interne plus dynamique

L'unification des canaux dans une seule plateforme permet d'assurer une information homogène, quelle que soit la porte d'entrée. Cela limite les ruptures dans le parcours client, renforce la continuité de service et augmente la productivité des équipes. Ce modèle nous offre également une meilleure capacité à piloter la performance et à faire évoluer nos dispositifs en fonction des usages.

Ce projet a également été un catalyseur de transformation interne. Il a fédéré des expertises diverses - IT, relation client, e-commerce - autour d'un objectif commun. L'intégration de l'IA générative dans nos outils a nécessité une montée en compétences rapide, soutenue par les équipes d'Armatix sur les volets techniques, formation et conduite du changement. Cette approche collaborative nous a permis de gagner en agilité, en autonomie et en qualité de service, au bénéfice direct de l'expérience client.

Transavia et BlueLink : une collaboration vouée à l'excellence du service client

C'est dans une démarche d'excellence opérationnelle que le groupe **BlueLink** accompagne la compagnie **Transavia** France dans l'optimisation constante de son service client. La simplification des processus de remboursement s'inscrit dans cette dynamique, permettant notamment de booster l'efficacité des conseillers clientèle et de réduire les risques d'erreurs. Une approche qui se fonde sur les méthodologies *Lean Management* et *Lean Six Sigma*, impliquant des équipes en France et à l'international.

La voix de la première ligne : une source d'opportunités pour l'amélioration

En intelligence collective, Transavia et BlueLink se sont associés pour créer et développer une véritable culture d'amélioration continue valorisant les idées d'optimisation des équipes de relation client en première ligne, au contact des passagers et de leurs attentes au quotidien.

À travers des analyses approfondies des processus existants, plusieurs opportunités ont été identifiées. Elles ont nécessité une cartographie des processus et des brainstormings afin de faire émerger des solutions. Puis, une étude de faisabilité incluant la priorisation des améliorations identifiées a permis d'élaborer un plan d'implémentation pour des changements ciblés.

Focus sur un projet mené à bien : le lean des processus de remboursements

Les immersions sur le terrain ont révélé un irritant majeur aussi bien pour les conseillers que pour les clients de la compagnie : les processus de remboursement. Longs et complexes, ils représentaient un investissement important en matière de formation, maintien des connaissances, contrôles qualité... Un défi à transformer et une opportunité d'amélioration de l'efficacité du service client !

Pour répondre à ce point de friction, un mapping et une analyse des processus existants ont été réalisés. Ces diagnostics ont permis d'identifier et de réduire les tâches à faible valeur ajoutée, tout en supprimant celles qui étaient inutiles. Premiers résultats probants : une réduction de 9 % des actions à effectuer, avec une meilleure disponibilité des conseillers et une diminution du temps d'attente des clients.

De plus, la création d'une application sur-mesure destinée à assister les conseillers dans le traitement des demandes complexes a fiabilisé le processus, réduit le risque d'erreur à presque zéro et baissé de 40 % le temps de traitement des remboursements complexes. Cette automatisation a supprimé le besoin de formation ainsi que des vérifications systématiques, permettant aux *team leaders* de se consacrer à des tâches à plus forte valeur ajoutée.

Avec une amélioration significative du service, une réduction des efforts clients et collaborateurs, ainsi qu'une satisfaction accrue de part et d'autre : cette démarche de lean relève d'une véritable culture d'excellence qui anime les équipes de Transavia et BlueLink.



Chloé BEAUVALLET  
Directrice Générale, **Groupe Outsourcia**



Nicolas MILOSEVIC DUVAL  
Responsable Projet Senior, **tête-à-tête**



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

## Ancré dans la co-crédation de solutions, Outsourcia investit au service des marques

Confrontées au quotidien à des problématiques que des évolutions d'outil ou de processus peuvent résoudre, les équipes d'**Outsourcia** revendiquent une très grande proximité relationnelle avec nos marques partenaires. Liens privilégiés, accès direct aux opérationnels, directeurs relation client dans les territoires de production... : la co-crédation s'écrit au plus près du terrain.

### Des exemples concrets

Dans le cadre du projet « *Drive the change* », notre client Renault a sollicité nos équipes marocaines pour améliorer la qualité délivrée, renforcer la stabilité des résultats opérationnels dans le temps et sur tous les canaux, et augmenter la satisfaction client. Pour répondre à ces enjeux, Outsourcia a co-conçu des solutions avec Renault. Cette triple exigence passait par des formations ciblées sur les produits comme sur les techniques relationnelles, une refonte des processus d'enquête et d'évaluation, et un accompagnement de proximité des conseillers. De plus, la mise en œuvre d'un outil de quality monitoring augmenté par l'IA a été un moteur clé pour l'amélioration continue. En augmentant les volumes et en automatisant les évaluations, priorité a pu être donnée aux actions managériales ciblées sur les points de friction réellement identifiés.

Autre pays de production, autre contexte : Aquarelle. Mesurer la satisfaction client sur la prestation réalisée était une exigence tant pour animer nos équipes d'Outsourcia que pour permettre à Aquarelle de piloter le service. Recommander un déroulé de questionnaire à chaud, identifier et enregistrer la voix adéquate, tester le dispositif, ajuster l'ergonomie et traiter les différents scénarios d'usage, paramétrer les reportings... Gérer ce projet en interne, par les équipes concernées, a garanti une parfaite appropriation et un ajustement « *by design* » à la réalité opérationnelle.

Autres exemples : une base de connaissances consolidant dans un site web sur mesure tous les e-mails de consignes reçus au fil du temps, un projet de smart routing de callbot avec un partenaire sélectionné, un déploiement européen capitalisant sur les verbatims en différentes langues parlées par nos collaborateurs...

### Des résultats tangibles

Nous mesurons des impacts palpables sur les indicateurs quantitatifs, qualitatifs et commerciaux. Pour Renault, le taux de conversion a gagné 9 points, et la note qualité a progressé de 6 points pour les appels et de 14 points pour le chat, avec une grande stabilité dans le temps.

Il n'y a pas de recette unique mais tout de même. Partir des recommandations terrain en faisant confiance à ceux qui parlent aux clients finaux. Travailler main dans la main dans des instances partagées avec les clients pour faire converger les attentes de toutes les parties prenantes. Et systématiser le test & learn, marque de fabrique de l'Outsourcia Lab.

## Lesieur & tête-à-tête : un projet digital pensé pour les équipes, conçu pour les clients

Dans un contexte où l'expérience client devient un facteur différenciant majeur, **Lesieur** a choisi de repenser en profondeur sa relation client avec son partenaire **tête-à-tête**, convaincue que seule une approche co-construite, experte et pragmatique pouvait lui permettre de franchir un cap.

### Transformer une contrainte technique en levier stratégique

En 2024, face à une organisation morcelée entre de multiples outils (Outlook, Jira, Emplifi, dossiers partagés...), tête-à-tête a proposé une démarche de simplification ambitieuse : recentrer l'ensemble des équipes autour d'un outil unique (Zendesk) afin de professionnaliser la gestion de la relation client. Au-delà de l'aspect technique d'une migration d'outil, tête-à-tête a accompagné Lesieur dans la construction d'une véritable culture de travail centrée sur les besoins des utilisateurs, les exigences métiers et l'intimité client.

Dès les premières étapes, tête-à-tête impulse une dynamique de co-construction : audit des pratiques, ateliers collaboratifs, ajustements en temps réel. Chaque fonctionnalité du nouvel environnement digital - formulaires dynamiques, base de connaissances vivante, tableaux de bord personnalisés, intégration Power BI - est pensée avec et pour les utilisateurs mais conçu pour les clients.

Loin d'un simple paramétrage, tête-à-tête pilote une refonte complète des pratiques, fluidifie les échanges internes, renforce l'autonomie des équipes et remet l'expérience client au cœur de chaque interaction.

### Des résultats visibles et mesurables alimentés par les leviers puissants

Quelques mois après le déploiement, les effets sont concrets :

- Réduction significative du temps moyen de traitement,
- Une charge managériale allégée grâce à des équipes plus autonomes,

- Gain de confort opérationnel et meilleure ergonomie,
- Autonomie renforcée des agents et équipes IT,
- Baisse des erreurs de qualification et amélioration de la réactivité,
- Et surtout : une relation client plus fluide, plus cohérente, plus performante.

Ce succès a été rendu possible grâce à quelques ingrédients essentiels :

1. L'expertise de tête-à-tête pour révéler le potentiel outil dans un environnement exigeant,
2. L'implication constante du client à chaque étape du projet,
3. Une confiance mutuelle forte qui a permis d'avancer avec agilité et ambition.

### L'intégration de l'IA pour renforcer l'expérience client de demain

Forts de cette dynamique, tête-à-tête et Lesieur explorent déjà une nouvelle étape : l'intégration de briques d'IA pour automatiser encore davantage... tout en préservant l'intelligence humaine qui fait la force du dispositif. Dans une logique de co-construction constante, cette collaboration exemplaire fera sûrement émerger des nouvelles dynamiques au service des équipes et des clients.



Marcos GALLEG0  
CEO French Speaking Market, **Konec**ta

## *Konec*ta se réinvente pour transformer l'expérience client de ses partenaires

Dans un marché en constante évolution, les attentes des consommateurs se complexifient. Face à cette réalité, les marques doivent adopter une approche proactive et se réinventer en permanence. Dans cette dynamique, **Konec**ta, en tant qu'acteur majeur de l'expérience client, développe également ses ressources et ses compétences pour répondre aux exigences croissantes des marques.

### **Refonte d'un modèle opérationnel avec un accompagnement ciblé**

Un acteur de premier plan dans le secteur de la santé grand public a sollicité Konec

ta pour optimiser son modèle opérationnel, en combinant excellence du service client et performance commerciale. En collaboration avec Colorado, experts en conseil, nous avons mené un audit approfondi axé sur trois piliers essentiels : excellence opérationnelle, gouvernance et transformation digitale. Cette démarche a permis de réévaluer les KPI, les processus et l'utilisation des outils. L'aboutissement de ce projet a été la co-crédation d'une feuille de route, élaborée conjointement par nos équipes et celles du client, garantissant un alignement stratégique solide.

Grâce à cette stratégie d'engagement fondée sur des KPI précis et un système de bonus/malus, nous avons favorisé l'adoption de comportements plus digitaux, tout en renforçant l'implication des équipes. En particulier, un accompagnement ciblé a été mis en place pour favoriser l'adoption du *self-care* par les utilisateurs finaux. Les résultats sont parlants : une hausse significative de l'usage des outils digitaux et un impact direct sur les résultats commerciaux. Le premier trimestre 2025 a ainsi enregistré des performances commerciales historiques.

### **Plateformisation technologique au service de l'agent universel**

Qui ne rêve pas d'un agent universel capable de traiter et résoudre les demandes clients dès le premier contact, de stimuler les ventes additionnelles, de gérer le recouvrement si nécessaire et de réduire le taux de *churn* - tout en améliorant la satisfaction client ?

En déployant Kraken, notre solution phare, nous avons aidé un acteur majeur du secteur de l'énergie à concrétiser ce rêve. Cette solution, alimentée par l'IA générative, a réussi à plateformiser les outils utilisés quotidiennement par nos conseillers, intégrant toutes les fonctionnalités nécessaires (facturation, historique client, vue d'ensemble du foyer) au sein d'un environnement unifié.

Mais au-delà de la technologie, c'est tout le modèle opérationnel qui a été repensé : des agents plus autonomes, focalisés sur la satisfaction client, et des managers dédiés à l'accompagnement et au développement des compétences de leurs conseillers.

Nos experts ont accompagné le client à chaque étape, tout au long de cette transformation. Cela a conduit à une note de 4,9 sur Trustpilot, témoignage de la reconnaissance de l'expertise de Konec

ta dans la transformation digitale de la relation client.



Sébastien DIRAND  
Directeur de Marché Recouvrement, **Majorel**

## *Recouvrement de créances : un parcours client amiable et responsable*

**Majorel** propose à ses clients une solution de recouvrement amiable orientée vers la création de valeur et la fidélisation client. Interview de Sébastien Dirand, directeur de marché recouvrement.

### **Pourquoi avez-vous choisi de développer des solutions et des processus dédiés aux activités de recouvrement amiable de créances ?**

Majorel accompagne les grandes marques des secteurs de la banque-assurance, du crédit à la consommation, de l'énergie, des télécommunications et des médias à chaque étape du cycle de vie de leurs clients. Le risque d'impayé fait partie du cycle de vie du consommateur. C'est pourquoi le recouvrement amiable est totalement intégré à nos processus de pilotage des parcours client. Notre approche est de considérer que le recouvrement amiable est un acte relationnel qui consiste à mobiliser des solutions fluides et efficaces pour trouver une issue soutenable et durable avec le client en situation d'impayé. Ce n'est pas un moment de rupture, mais plutôt un temps de réengagement et de fidélisation.

### **Quels sont les processus et les technologies mobilisés pour assurer l'efficacité des opérations de recouvrement amiable ?**

Majorel intervient sur l'ensemble du parcours de recouvrement amiable. Nous travaillons avec nos *data scientists* pour définir les meilleurs parcours de relance en fonction des profils clients, de la nature des impayés (type d'achat, montant, récédive...), de l'historique de contact du client avec la marque et de ses modes de paiement habituels. Nous déployons des solutions technologiques basées sur l'IA de type *scoring* et recommandation, analyse des interactions et agent augmenté et prochainement nous déploierons des tests sur les agents conversationnels virtuels. La combinaison de ces moyens permet d'automatiser la résolution des dossiers et de faire

intervenir nos équipes spécialisées aux étapes qui demandent une forte connexion humaine. Celles-ci maîtrisent les processus métiers de l'entreprise, son environnement réglementaire, et savent faire preuve d'écoute et d'empathie tout en étant orientées solution et résultat. Ainsi, chaque étape du parcours vise à accompagner et engager le client dans une solution de remboursement qui soit à la fois soutenable pour lui et acceptable pour l'entreprise.

### **Quels sont les facteurs essentiels qui participent à la réussite de ces activités ?**

La technologie apporte de la performance, de l'agilité dans les processus, du confort pour les clients et les conseillers. Les parcours adaptés et personnalisés permettent d'optimiser la performance, d'améliorer l'expérience client et de faciliter le travail des équipes en les concentrant sur des activités et des interactions à valeur ajoutée où elles peuvent exprimer pleinement leur potentiel et ainsi accompagner au mieux le client en situation d'impayé. Cette tendance est renforcée par la dimension sociétale qui redéfinit les pratiques du métier pour aller vers un recouvrement responsable. Les marques avec lesquelles nous travaillons sont extrêmement attentives à cet aspect. Dans une étude que nous avons réalisée auprès d'une quarantaine de clients, 88 % considèrent avoir une responsabilité envers leurs clients en situation d'impayés. Cela veut dire aussi, qu'au-delà des outils digitaux, il faut être en mesure de déployer des équipes multidisciplinaires qui sauront accompagner les clients faisant face à une situation financière dégradée tout en les fidélisant à la marque.



**Philippe SERRANO**  
Directeur Performance Prestataires Externes  
Orange Pro-PME



**Coralie DELAMARE**  
Directrice Business Unit Telecom  
Concentrix



**Richard BRAVARD**  
SVP Business Development,  
TP EMEA



## Comment Orange Pro a réussi à transférer rapidement ses services Pro-PME, en partenariat avec les équipes Concentrix

Les équipes se connaissent bien : **Orange Pro** et **Concentrix** travaillent ensemble depuis 2019. Et c'est à la fin de l'année 2023 qu'a démarré un nouveau projet de collaboration : Orange souhaitait réorganiser l'Assistance Technique pour les clients Pro-PME, transférant la gestion de ces activités de la Direction du Grand Public à la Direction Pro-PME. Avec l'objectif de créer au passage des processus performants et d'améliorer la maîtrise des outils, Orange Pro-PME a choisi une co-construction avec Concentrix.

Pourtant, des migrations de cette ampleur sont souvent semées d'embûches. Par exemple, les nouveaux processus peuvent se révéler erronés ou peu performants ; les nouveaux outils peuvent être mal exploités ou comporter des bugs qui génèrent des bulles d'appel ; et l'interconnexion des outils — ainsi que des équipes — peut être insatisfaisante. Justement conçus pour maîtriser ces éventuels risques, les premiers ateliers entre les équipes Orange et Concentrix ont démarré début décembre 2023. Et 3 mois plus tard, le nouvel écosystème Pro était capable de gérer les premières prises d'appels des clients.

### Une transformation rendue possible grâce à un accompagnement expert structuré

Ce succès s'explique notamment par le re-design complet du parcours client et la co-création réussie des étapes-clés :

- la modélisation des différents parcours client en fonction des problèmes qu'ils peuvent rencontrer,
- la création et la mise en place des nouveaux process de traitement et de gestion client,
- la création d'outils d'aide au diagnostic pertinents et précis,
- la conception des modules de formation initiale des conseillers clients Pro-PME,
- la sélection de conseillers clients qui maîtrisaient l'environnement Orange Pro-PME.

Un autre facteur clé de succès a été la création d'une équipe Concentrix dédiée à ce projet. Regroupant un correspondant local de processus, un conseiller expert et un manager, cette équipe a été installée dans des locaux dédiés et sécurisés. Son rôle a

ensuite consisté à accompagner au quotidien les conseillers, dans une démarche d'amélioration continue.

### Une migration réussie en un temps record qui a renforcé la qualité de service

Début juillet 2024, le nouvel écosystème était complètement opérationnel et le transfert de l'activité était terminé. Aujourd'hui, les équipes gèrent en moyenne 7 500 appels par mois. Innovante et ambitieuse, cette collaboration inter-équipes s'est montrée très fructueuse : la qualité de service a dépassé 90 %, les délais de réponse sont améliorés, et les clients d'Orange Pro ont également exprimé leur satisfaction à la progression du service client. En seulement quelques mois, grâce à ce nouvel écosystème et à ce partenariat, Orange Pro a su répondre aux exigences les plus élevées de ses clients Pro-PME.

## Quand une marque choisit de professionnaliser sa relation client avec TP pour en faire un levier stratégique

Dans un contexte où la qualité d'interaction impacte directement la confiance des clients, cette marque a choisi de faire monter en compétences son service relation client. **TP (Teleperformance)** a mobilisé son expertise pour structurer une dynamique, transmettre une méthodologie et ancrer une culture relationnelle durable. Ce service restructuré devient un levier de différenciation au service d'une expérience maîtrisée et exigeante.

### Accompagner une acculturation concrète, du discours à la pratique

L'objectif est de rendre les équipes de la marque pleinement autonomes sur l'ensemble de la chaîne relationnelle. Loin d'un modèle d'externalisation classique, TP agit comme partenaire de transformation.

L'accompagnement débute par la mise en place des initiatives sur un site pilote : formation, ateliers de posture, écoute active, typologies d'interactions, coaching managérial... Progressivement, les bonnes pratiques s'ancrent, les réflexes s'installent, et l'on observe une amélioration notable : la productivité par agent passe de 28 à plus de 40 appels/jour en 5 mois (+43 %), sans compromis sur la qualité. En parallèle, le taux d'abandon SVI chute de 19 % à 11 % en moins de 6 mois.

### Faire vivre une culture de la qualité active

La transformation ne se limite pas au succès du site pilote, ni aux résultats de la formation initiale. TP accorde une attention particulière à la phase de transition vers l'ensemble du terrain.

Un dispositif de "pépinière" est mis en place pour une transformation fluide, offrant un accompagnement individualisé, des ateliers ciblés et des ajustements en temps réel.

Les résultats sont probants : des équipes plus sûres, engagées et mieux armées pour gérer la relation client.

Sur ce socle se construit une dynamique qualité robuste et pérenne, co-construite avec les équipes du client. Il n'y a pas de modèle plaqué, mais des outils concrets, adaptés à la compréhension des besoins spécifiques et du contexte de chaque site de production. Les livrables incluent des fiches méthodes, des grilles d'évaluation et des rituels d'écoute, conçus site par site puis diffusés à l'échelle nationale.

### Quand performance rime avec autonomie et montée en compétences

Les indicateurs d'efficacité de ce programme de professionnalisation parlent d'eux-mêmes : le score de conformité à l'écoute grimpe de 2,8 à 3,6 – 4 en 10 mois. Les évaluations qualité passent de 11 à 80 par mois – signe d'un pilotage structuré. En quelques mois, un véritable modèle relationnel émerge. Managers formés, équipes responsabilisées, process harmonisés : le client devient acteur de sa performance.

C'est là toute la valeur de TP : aider ses clients à faire par eux-mêmes, durablement, avec méthode ; en outillant, en structurant et en accompagnant.



**Camille DELARUE**  
Head of Customer Success, Foundever



**Ludovic NODIER**  
Fondateur de l'Élection du Service Client de l'Année



## Foundever X Élu Service Client de l'Année : à la croisée de la data

Chaque année, l'**Élection du Service Client de l'Année** met en lumière les marques les plus performantes en matière de relation et d'expérience client. Mais au-delà du palmarès, c'est une mine de données précieuses, révélant les tendances et les leviers d'amélioration pour les entreprises et un secteur tout entier. En croisant cette matière avec **Foundever**, partenaire stratégique de nombreuses marques dans l'externalisation de leur relation client, le processus révèle des enjeux CX d'aujourd'hui... et de demain.

### Comment cette analyse croisée se distingue-t-elle des autres analyses tendanciennes de la relation client ?

**CD :** Foundever gère 9 millions d'interactions par jour dans le monde, ce qui nous donne accès à des données clés via les KPI suivis par nos équipes de production. De plus, grâce à notre *Success Program*, nous analysons régulièrement les outils, canaux et résultats de nos clients.

En croisant ces données avec les KPI clients, nous avons identifié une forte corrélation entre la qualité mesurée par nos équipes et la perception des clients finaux, selon les secteurs.

**LN :** L'ESDA France collecte chaque année plus de 500 000 mesures sur les principaux canaux à distance. Au fil des 18 éditions, cela constitue l'une des bases de données les plus riches en matière de qualité délivrée de la relation client, couvrant plus de 50 univers de consommation.

La croisée de données révèle des tendances cruciales pour améliorer la relation client. Par exemple, la reformulation peut sembler désuète alors que les données de production croisées montrent l'inverse. En effet, la reformulation apparaît comme une étape clé, avec un score de corrélation élevé de 0,65 entre la notation du critère et la résolution au 1<sup>er</sup> contact.

### Quels sont les plus gros décalages que vous avez observés entre les attentes client et la performance réelle des canaux ?

**CD :** L'accessibilité reste le critère clé pour les clients, quel que soit le canal. Par téléphone, elle atteint en moyenne 92 %, ce qui est un excellent score. Vient ensuite la rapidité de prise en charge. Pourtant, seules 59 % des marques pilotent un *Service Level* (SL) sur le canal téléphonique, un niveau insuffisant face aux attentes des clients.

**LN :** Une des premières attentes des Français est la joignabilité des marques sur les principaux canaux de relation client à distance. Or, la disponibilité des conseillers, ce que nous appelons dans le jargon : « l'accessibilité » ou la « QS », est souvent défaillante dans 20 % des cas sur le canal téléphone et grimpe même à 32 % pour le live chat. Un meilleur dimensionnement des équipes permettrait pourtant d'y remédier efficacement.

Autre critère incontournable : la reconnaissance. Cette attente est forte alors que la personnalisation est absente dans au moins 20 % des cas quel que soit le canal.

### Quels sont les canaux les plus performants, et ceux qui ont encore une marge de progression ?

**CD :** Les canaux historiques comme le téléphone et l'e-mail restent solides, offrant une base stable pour développer des solutions plus innovantes sur les autres canaux. En revanche, on constate des opportunités d'amélioration sur la navigation web et le *selfcare*. Mesurer le taux de résolution en *selfcare* selon les motifs de contact permettrait d'engager les clients plus efficacement et de recentrer les conseillers sur les demandes à forte valeur.

**LN :** Les navigations Internet caracolent en tête car le taux de disponibilité des sites est quasiment à 100 %. À l'inverse, le canal chat souffre d'une trop faible qualité de service (68 %). Parmi les canaux avec interaction humaine, les réseaux sociaux arrivent en tête avec 14,01/20. Il est suivi de peu par le canal téléphone qui obtient le score de 13,82/20 et même 17,03/20 si nous le mesurons sous le prisme des lauréats.

### Selon vous, quelles seraient les évolutions que nous pourrions constater l'année prochaine ?

**CD :** Avec l'avènement de l'IA générative, je pense que les attentes des clients vont évoluer, obligeant les marques à adapter leur relation client pour deux raisons principales.

La première, c'est le client augmenté, qui dispose d'une capacité d'information et d'interaction décuplée.

La seconde concerne la capacité des marques à contextualiser l'utilisation de l'IA par les clients dans un contexte plus industriel, en mettant en place des solutions couvrant l'ensemble du parcours consommateur.

**LN :** Nous pourrions observer une évolution des attentes en fonction de l'interlocuteur et une « éducation » des consommateurs sur l'apport de l'IA. Les marques gagneraient à être plus transparentes sur l'identité des interlocuteurs, notamment en signalant clairement lorsqu'il s'agit d'une intelligence artificielle.

### Comment Foundever a-t-il accompagné ces clients grâce à ces insights pour aller décrocher la victoire à l'ESDA ?

**CD :** Pour gagner ce concours, l'excellence du service est clé. Chez Foundever, nous la déployons via un modèle opérationnel innovant alliant technologie et conseil.

Nous conseillons les marques dans l'approche qui leur permettra d'être au plus proche des meilleures pratiques du marché et de se positionner de manière optimale pour remporter ce concours. Nous avons à notre disposition plusieurs outils et des équipes dédiées afin d'accompagner au mieux nos clients en les alimentant tout au long de la vie de notre partenariat afin d'ajuster en permanence les pratiques et les approches et ainsi conserver leur place de leader.

# 3 La mesure de la performance

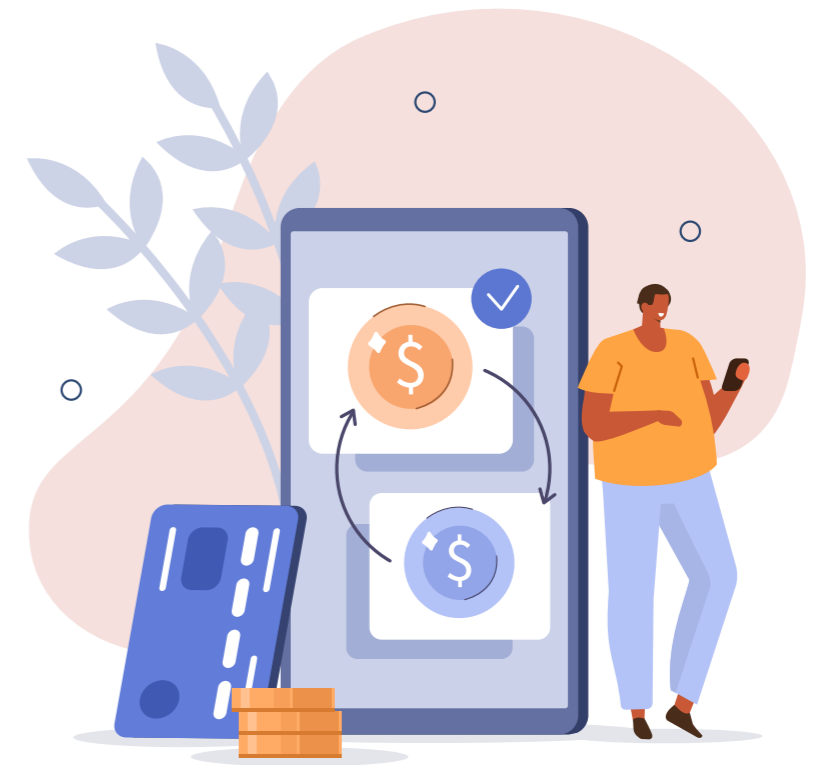
## EN SYNTHÈSE

En 2024, alors que les centres de contact s'efforcent de générer de la valeur pour leurs clients en s'appuyant sur les innovations technologiques et l'excellence opérationnelle, ils continuent de valoriser leurs collaborateurs en investissant dans leur développement professionnel, avec l'objectif de faire de leurs équipes un facteur de différenciation clé dans la qualité et l'efficacité des services clients proposés.

Déjà stable en 2023, le secteur enregistre cette année une baisse de ses effectifs totaux en France (-1,6 %), pour atteindre 39 852 collaborateurs en 2024 (tous postes et types de contrats confondus).

Les centres de contact restent néanmoins engagés dans la valorisation de leurs conseillers clients, en favorisant notamment les promotions internes (22 %), en leur proposant une formation initiale (89h par personne et par an) ainsi qu'une formation continue (28h), et en poursuivant les efforts d'amélioration de leur rémunération (+4 %). Par ailleurs, 82 % des emplois proposés sont en contrat à durée indéterminée (CDI), soulignant l'importance accordée à la sécurisation et à l'intégration des collaborateurs.

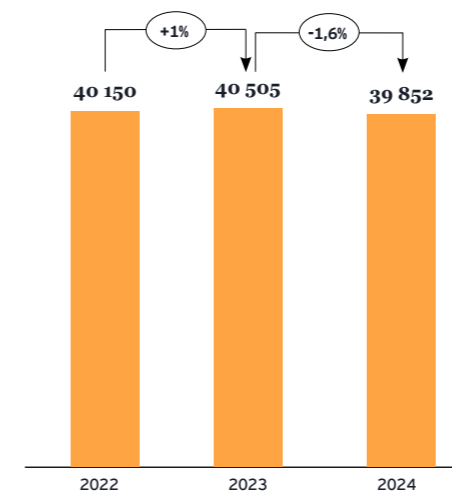
De plus, le secteur a connu plusieurs évolutions en termes de métiers proposés, avec l'émergence de nouveaux postes, notamment dans les domaines de Data Analyst, Spécialiste projets digitaux et Entraîneur de bots. Cela met en évidence les enjeux croissants pour les outsourcingeurs de naviguer dans un contexte où l'intelligence artificielle prend de plus en plus d'ampleur. En effet, les centres de contact sont dans une dynamique d'implémentation d'outils d'IA pour mesurer la satisfaction et les retours clients, afin d'améliorer la productivité des conseillers et de renforcer la fluidité des parcours clients.



## 1. Une valorisation des effectifs à fort enjeu dans un contexte économique tendu

Le marché qualifié a vu une baisse des effectifs en France en 2024, avec une diminution de -1,6 %. Le volume des effectifs demeure néanmoins proche du seuil des 40 000 ETP en France. Cette dynamique contraste avec la tendance de stabilisation observée entre 2022 et 2023, et s'inscrit dans un contexte de stagnation du chiffre d'affaires généré sur le marché.

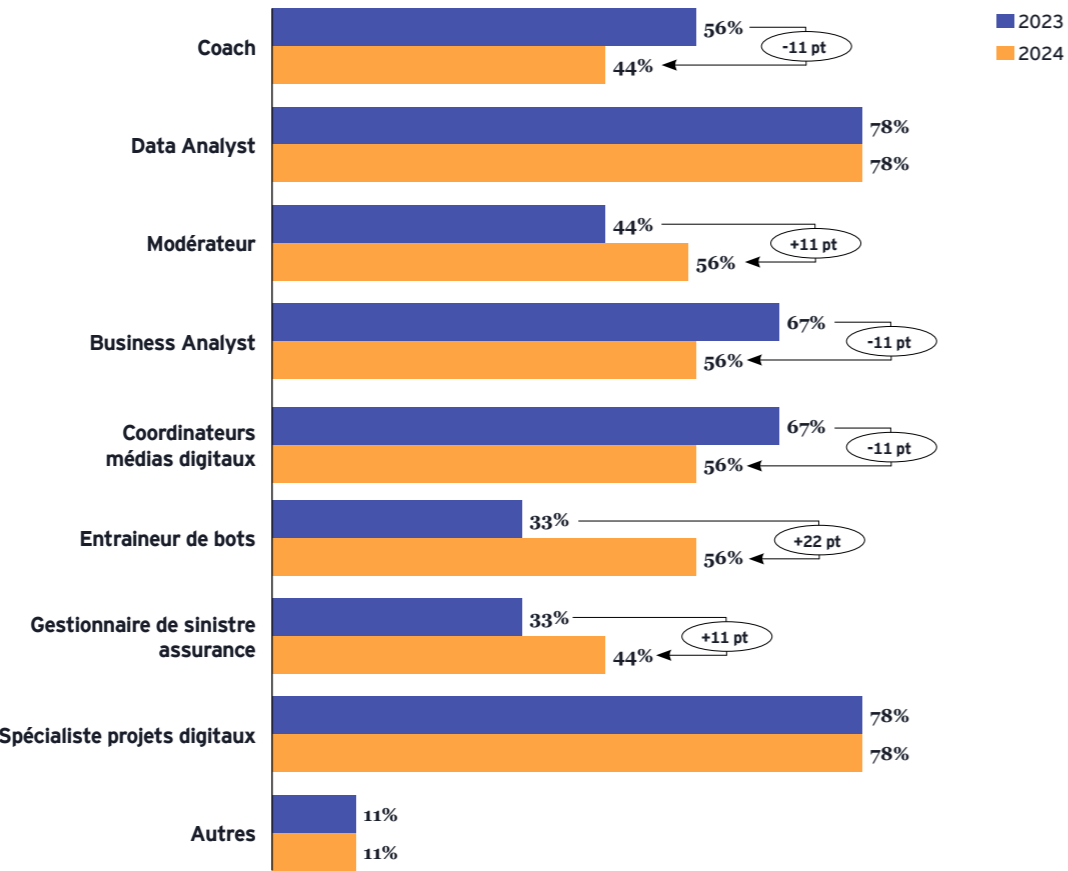
**Nombre moyen d'ETP du marché qualifié en France sur l'année tous postes et types de contrats confondus (incl. Intérim) et évolution 2023-2024**



Sources : données collectées auprès des membres du SP2C et du Classement des outsourcingeurs EY 2025, total répondants =84

Développement de nouveaux métiers au sein de la filière en France  
[base 100 pour chaque type de nouveau métier]

Marché SP2C



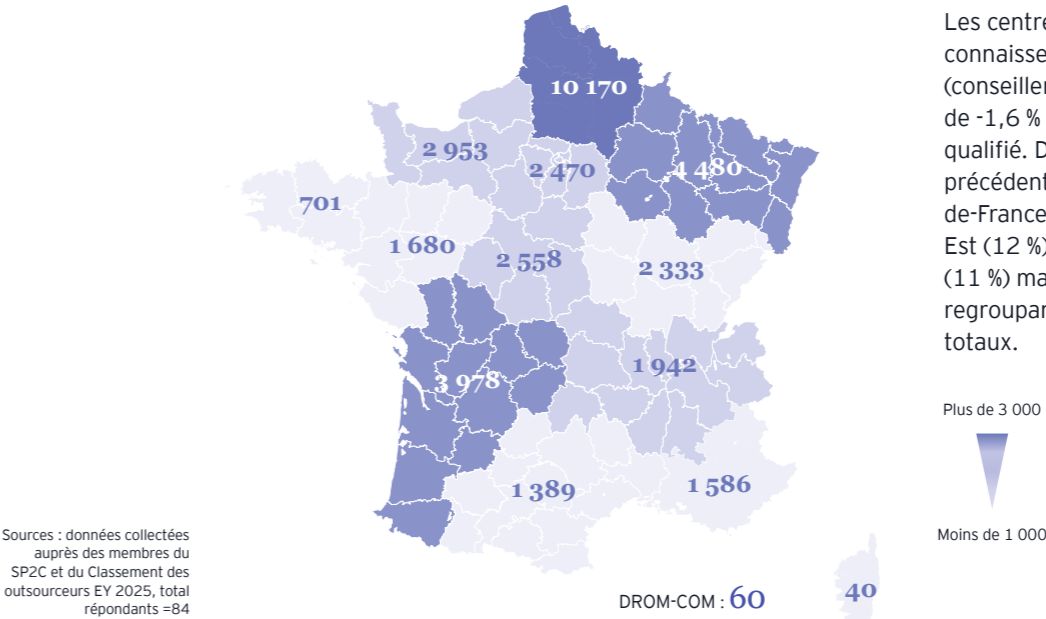
En France, le secteur continue de dynamiser ses métiers, offrant une variété de nouveaux postes. En 2024, la majorité des entreprises du SP2C, soit 78 %, ont intégré des Data Analysts ainsi que des Spécialistes projets digitaux au sein de leurs équipes, un niveau comparable à celui de 2023. Parallèlement, on observe une hausse significative de +22 points pour les postes d'Entraîneur de bots.

En revanche, les catégories de Coach, Business Analyst et Coordinateur médias digitaux ont enregistré un ralentissement de leur recrutement, avec une baisse de -11 points par rapport aux postes offerts 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 2024

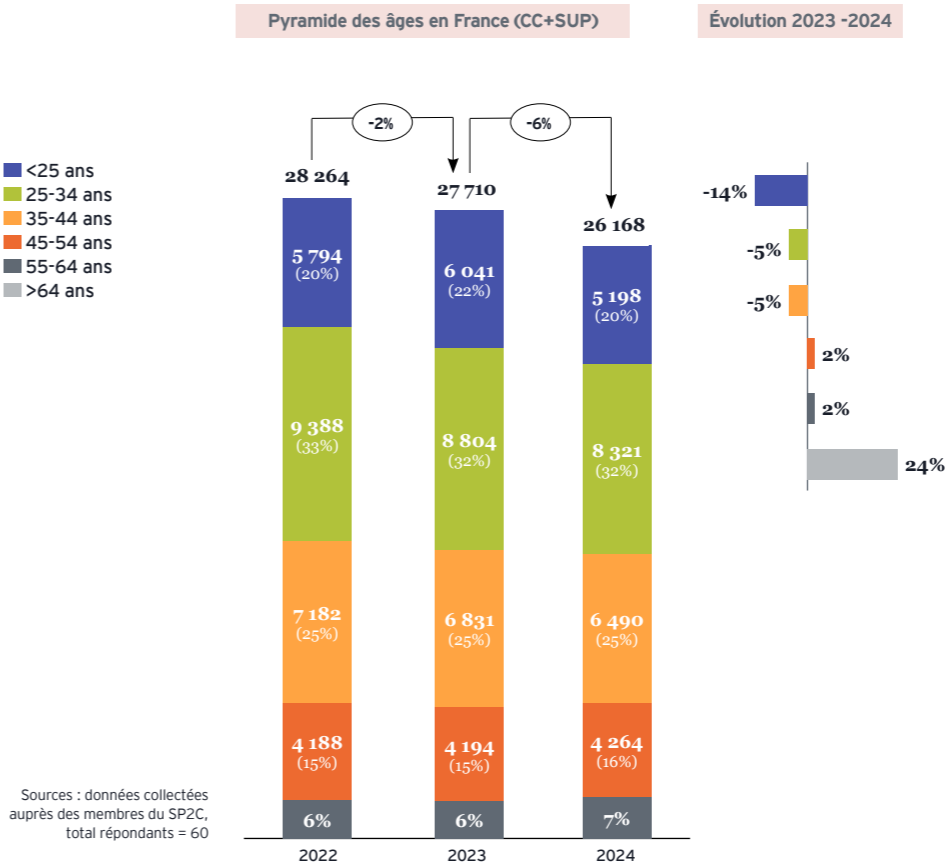


Sources : données collectées auprès des membres du SP2C et du Classement des outsourcing EY 2025, total répondants = 84

Les centres de contact, en France, connaissent un recul de leurs effectifs (conseillers clients et superviseurs) de -1,6 % en 2024 pour le marché qualifié. Dans la continuité des années précédentes, les régions des Hauts-de-France (28 % du total), du Grand Est (12 %) et de la Nouvelle-Aquitaine (11 %) maintiennent une forte présence, regroupant plus de la moitié des effectifs totaux.

Répartition des effectifs en France selon l'âge et évolution 2023-2024 [% des effectifs France]

Marché SP2C



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

Les effectifs de conseillers clients et de superviseurs affichent également une baisse de -6 % en 2024, poursuivant ainsi une tendance continue à la diminution. Parmi les différents groupes d'âge, on constate une réduction des effectifs dans les tranches d'âge de moins de 44 ans, tandis que ceux de 45 ans et plus connaissent des niveaux de croissance variés.

Cependant, la répartition des effectifs (conseillers clients et superviseurs) selon l'âge reste relativement stable par rapport aux années précédentes. Plus de la moitié des collaborateurs (52 %) sont âgés de moins de 34 ans, un tiers des effectifs se situe entre 25 et 34 ans, et un quart des effectifs a entre 35 et 44 ans.

Dans la filière, 70 % des postes (conseillers clients et superviseurs) sont occupés par des femmes en 2024, une part qui se maintient largement constante depuis 2020 (64% au niveau des postes de supervision).

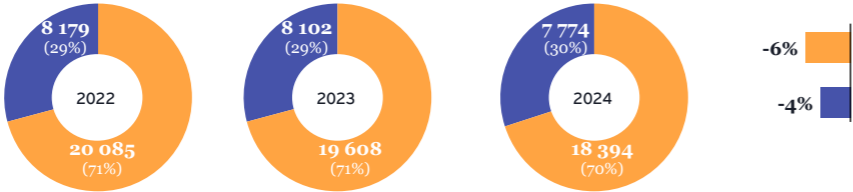
Depuis 6 ans, le SP2C publie le score médian de l'index Égalité professionnelle Femmes-Hommes obtenu par ses membres. Les adhérents du SP2C obtiennent un score médian de 93,5 sur l'année 2024, score toujours largement supérieur à la moyenne nationale de 88,5/100 pour les entreprises de plus de 1 000 salariés\*.

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

Répartition de la parité Homme/Femme (conseillers clients et superviseurs) en France et évolution 2023-2024 [% effectifs en France]

Marché SP2C

■ Hommes ■ Femmes



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

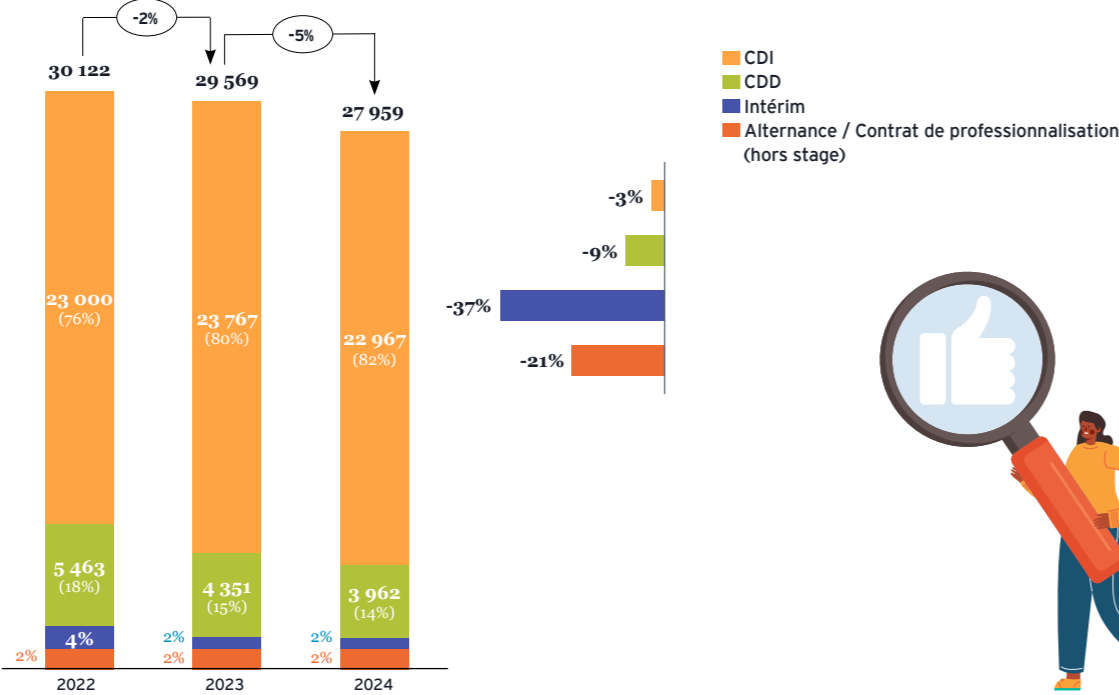
Dans un contexte économique challengeant, les emplois proposés en contrat à durée indéterminée (CDI) représentent toujours plus des trois quarts des emplois (82 %), soulignant l'importance accordée à la sécurisation et à l'intégration des employés.

Avec le recul des effectifs totaux en France, nous observons également une baisse pour l'ensemble des types de contrats, les contrats d'intérim affichant la plus forte diminution avec -37 %.

Typologie des contrats en France en 2024 [% effectifs en France]

Marché SP2C

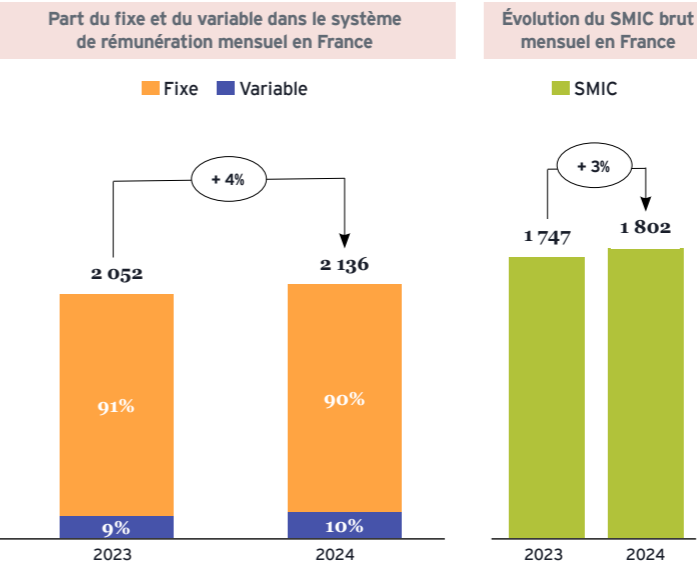
Évolution 2023 -2024



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



Rémunération brute totale moyenne par conseiller client en France et évolution 2023-2024

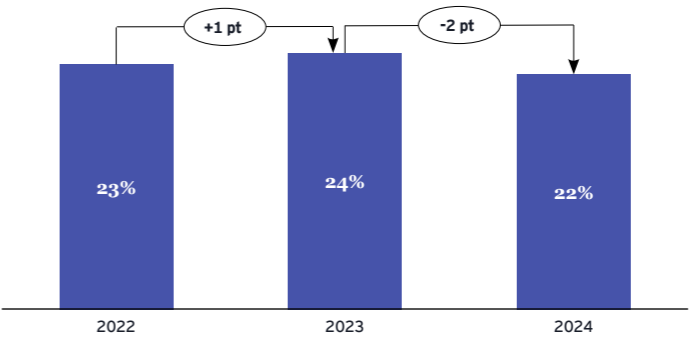


Sources : données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 60

Pour la neuvième année consécutive, la rémunération moyenne des conseillers clients en France est plus élevée que le SMIC. Elle connaît une hausse de +4 % en 2024. La part de la rémunération fixe demeure prédominante dans le système de rémunération, représentant 90 % du total et enregistrant une augmentation de +3 %. Par ailleurs, bien que sa contribution soit modérée dans l'ensemble de la rémunération, la partie fixe a connu une hausse de +15 % sur la période.

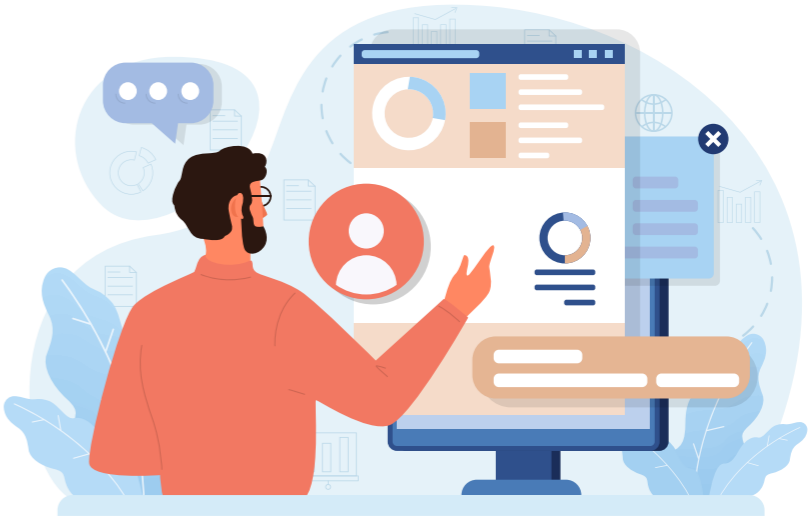
Promotion

Part des promotions internes sur le nombre de salariés en France



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

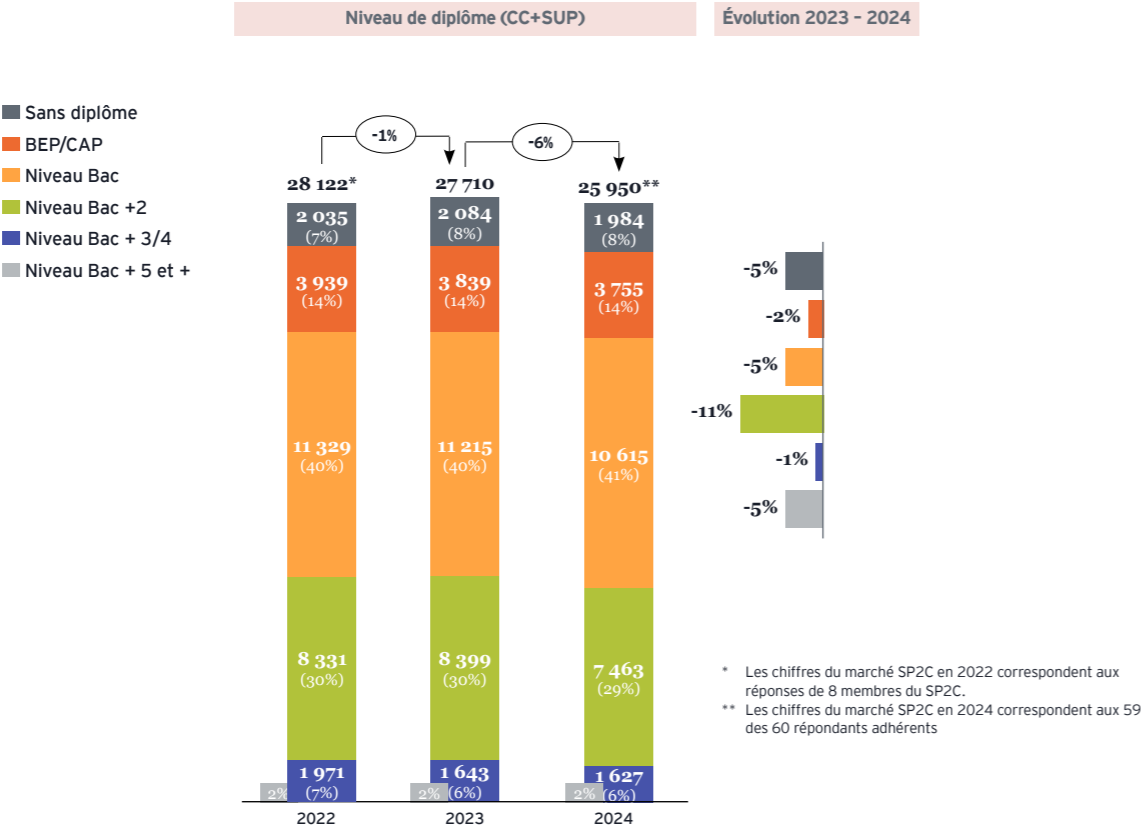
En 2024, 22 % des salariés du SP2C ont pu bénéficier de promotions internes. Ce niveau reste relativement stable par rapport aux années précédentes, enregistrant une légère baisse de -2 points sur la période, en contraste avec la tendance à la hausse observée jusqu'en 2023.



Face à la diminution globale des effectifs dans le secteur, on remarque une baisse générale des effectifs à tous les niveaux de diplôme. Cependant, la main-d'œuvre des centres de contact en France reste très qualifiée, avec 78 % des employés ayant un niveau supérieur ou égal au Bac.

Niveau de diplôme toutes zones géographiques confondues en France et évolution 2023-2024 [% des effectifs France]

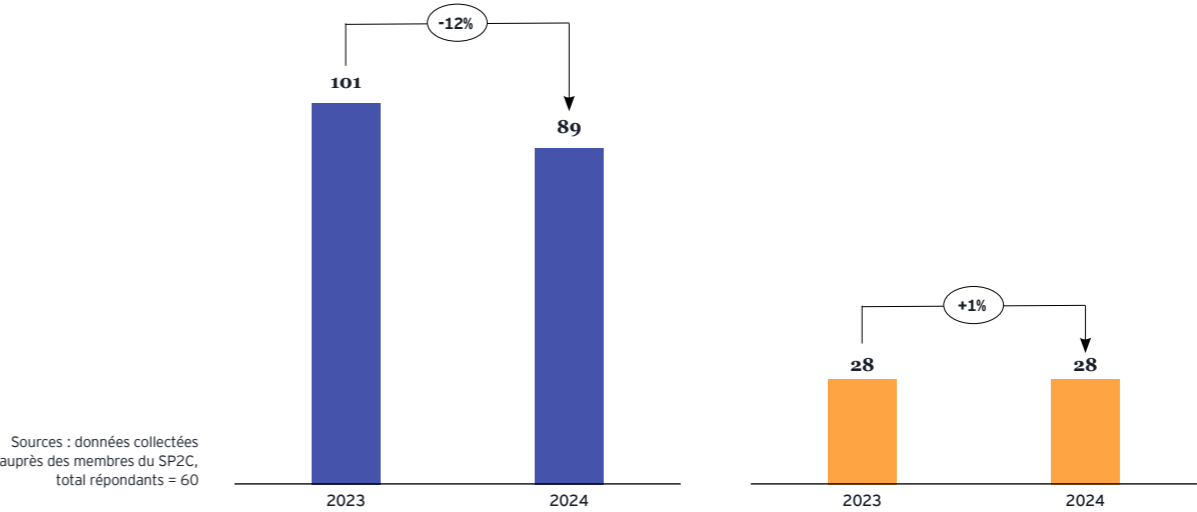
Marché SP2C



En 2024, les centres de contact continuent d'investir dans le développement des conseillers clients, bien que de manière ralentie. Ils proposent en moyenne à leurs salariés 89h de formation initiale et 28h de formation continue, ce qui représente une baisse de -12 % et une stabilisation de +1 % respectivement.

Nombre d'heures moyen de formation initiale en France et évolution 2023-2024

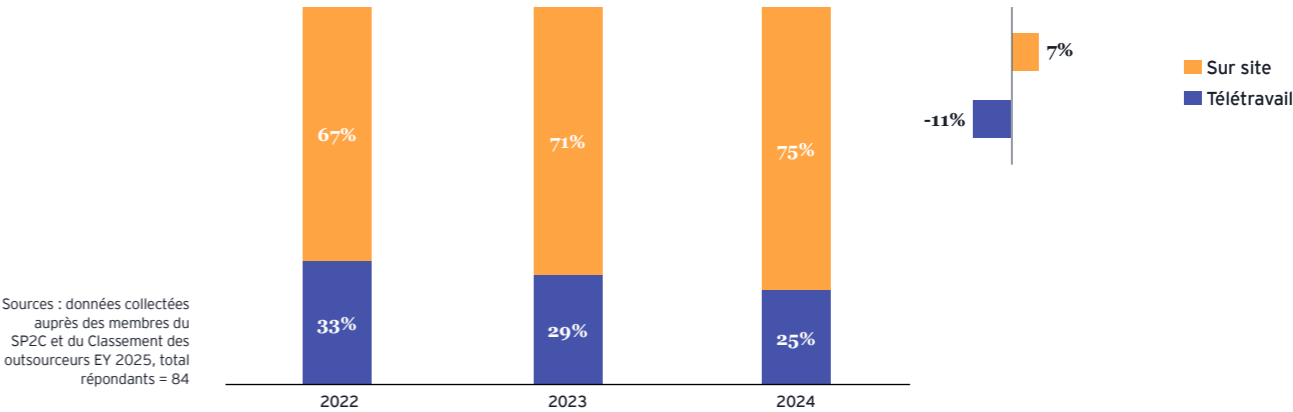
Nombre d'heures de formation continue en France et évolution 2023-2024



Bien que le télétravail se soit installé à la suite des nouvelles habitudes de travail depuis le Covid-19, on observe néanmoins une tendance croissante au retour au travail en présentiel. En 2024, le taux de télétravail a encore chuté de -11 %, atteignant une moyenne de 25 % sur le marché qualifié. Parallèlement, le travail en présentiel continue de progresser, avec une augmentation de +7 %, et représente désormais les trois quarts du marché.

Évolution annuelle de la part des heures télétravaillées vs. sur site en France et évolution 2023-2024 [base 100]

Marché qualifié





## 2. L'essor de la mesure de la relation client : un levier pour l'excellence du service



POINT DE VUE D'EXPERT

**Arnaud IZAR**

Associé Digital & Data  
EY



### **Quelles sont les évolutions de l'intensification de la collecte de retours clients dans divers secteurs et quelles en sont les raisons principales ?**

Les entreprises cherchent de plus en plus à mesurer l'impact de leurs investissements dans la relation client, en particulier après la mise en place de nouvelles initiatives. Cette intensification de la collecte de retours est accentuée par l'externalisation croissante des services, ce qui éloigne les marques du contrôle direct de la qualité de l'expérience offerte aux clients finaux. En conséquence, les entreprises envoient un nombre croissant de sondages et de questionnaires pour recueillir les avis des clients.

Cependant, cette approche soulève une nouvelle problématique : les retours clients sont de plus en plus difficiles à obtenir et souvent biaisés ou fragmentés. Les clients laissent généralement des avis uniquement dans des situations exceptionnelles ou extrêmes, où leurs émotions ont tendance à exagérer leur expérience. Cela rend l'obtention de résultats fiables, tels que des NPS dans une plage normale, particulièrement complexe, nécessitant souvent un retraitement des données pour obtenir des informations exploitables.

### **Comment les entreprises font-elles face aux défis liés à la collecte et à la mesure de la satisfaction client, et comment cela transforme-t-il la gestion de la relation client ?**

Face à ces défis, les entreprises se tournent vers de nouvelles sources de données rendues possibles par l'intelligence artificielle.

Ces dernières années, nous avons observé une véritable explosion de l'usage de l'IA dans la gestion de la relation client (CRM), avec une augmentation des actions marketing soutenues par l'IA, passant de 39 % en 2023 à 73 % en 2025.

Grâce au *speech analytics*, les entreprises peuvent désormais mieux comprendre les émotions et les intentions de leurs clients. Ces outils alimentés par l'IA permettent d'analyser 100 % des interactions clients en temps réel, offrant ainsi aux marques une vision précise et continue de la réalité du service client, au lieu de se baser sur des analyses partielles ou tendancielles. Cela permet aux entreprises de prendre des décisions éclairées et d'effectuer des investissements plus ciblés dans leur relation client.

De plus, les entreprises adaptent le parcours client ainsi que le *workflow* de leurs conseillers dans le traitement des réclamations clients. L'utilisation de chatbots permet d'automatiser certaines interactions clients, tandis que des plateformes de recherche internes aident les conseillers à fournir des réponses plus rapides et plus précises. Ces nouveaux outils et processus présentent des avantages à double niveau : un gain de productivité pour l'entreprise (avec des temps de réponse 30 % plus rapides), et une augmentation de la satisfaction client (+5 points sur le NPS). Les clients ont tendance à mieux se souvenir d'un litige bien géré plutôt que d'un suivi sans problème, et ces nouvelles méthodes de gestion de la relation client contribuent à créer une expérience mémorable.

### **Quelles sont les limites de la mesure actuelle de la performance de la relation client alimentée par l'IA ?**

L'une des plus grandes contraintes est liée à la qualité et à la granularité des informations recueillies. La première question que se posent les entreprises est toujours de savoir si elles capturent la bonne donnée, au bon endroit et avec un niveau de qualité suffisant. Souvent, la diversité des typologies de clients, de produits et de lieux complique la collecte de données complètes et cohérentes. Les entreprises se retrouvent fréquemment avec des fragments de données, manquant de profondeur et de granularité, ce qui rend leur exploitation plus complexe.

Ce défi est présent dans tous les secteurs, bien que certains soient plus complexes à gérer que d'autres. Dans le retail, par exemple, il est difficile de contrôler l'ensemble du parcours client à travers différentes activités et canaux. Comme toutes les actions clients ne sont pas réalisées via des canaux digitaux où chaque action laisse une empreinte claire, il existe un véritable challenge pour collecter des informations suffisamment détaillées concernant le parcours client, ce qui permettrait aux marques de mener des analyses individuelles et personnalisées pour chaque client, au-delà des tendances générales.

L'intelligence artificielle peut néanmoins accélérer certains aspects de ce processus en permettant une analyse plus rapide et plus efficace, mais elle ne résout pas entièrement ces défis liés à la collecte de données précises et exhaustives.

### **Quelles seront les prochaines étapes de la mesure de la relation client ?**

Pour tirer pleinement parti de ces nouveaux outils, il est essentiel pour les entreprises d'améliorer l'infrastructure de collecte des données clients sur leurs canaux existants, tout en étendant ces efforts aux canaux émergents. L'objectif est d'obtenir une vision à 360 degrés de la relation client. Par exemple, sur les sites web, l'absence de connexion des utilisateurs laisse les marques avec des informations fragmentées, ce qui nécessite des efforts supplémentaires pour améliorer la conception des sites. En revanche, les applications mobiles deviennent particulièrement intéressantes pour les marques, car elles permettent d'identifier les clients, même sans connexion préalable.

Il est également important de prendre en compte les différents niveaux de maturité des secteurs. De nombreux opérateurs télécoms ont déjà déployé des outils IA pour améliorer la mesure de la satisfaction client et la productivité, tandis que dans d'autres secteurs, les entreprises commencent tout juste à repenser l'avenir de leur relation client. Cette différence de maturité contribuera à définir des visions et des étapes futures variées pour les différents acteurs.

Éléments de méthodologie

Approche méthodologique globale

Cette étude s’intéresse aux activités de relation client des centres de contact en incluant des canaux tels que le chat, les réseaux sociaux, etc. Le périmètre de l’étude concerne le marché français et prend en compte le chiffre d’affaires réalisé hors de France pour des clients français. Les données collectées portent sur l’année 2024.

L’approche méthodologique présentée se compose de deux phases : une première phase de cadrage (ajustement méthodologique), suivie de la réalisation de l’édition 2025.

Phase 1 : Ajustement méthodologique

- Analyse du retour d'expérience de l'étude sectorielle 2024
- Ajustement du questionnaire d'enquête
- Définition de la ligne éditoriale et des thématiques de l'analyse qualitative

Phase 2 : Réalisation de l'étude 2025

- 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 2025 a été légèrement modifié par rapport à celui communiqué pour l'édition 2024.

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 2025, 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-Bénin-Niger ;
- **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 deux acteurs du Middle Market : VIPP Interstis et Intelcia Group. En effet, nous avons pris en compte d'autres pays de l'Offshore 2 (Cameroun et Rwanda) dans leur scope géographique, car ces pays représentent des parts importantes dans leurs activités. Il est indiqué « Autres pays Offshore 2 » lorsque l'exception est faite dans l'analyse.

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

L'estimation de la taille et de l'évolution du marché français total a été réalisée sur la base des hypothèses concernant le poids des adhérents du SP2C et l'évolution de ces adhérents. Les fusions / acquisitions réalisées sur la période 2020-2024 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 ~68,5 % de la valeur marché en 2024, et des 24 autres outsourcing ayant souhaité répondre au questionnaire, qui représentent 26 % du marché en 2024. 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 2022.

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-Bénin-Niger).

**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, TP, Concentrix** et **tête-à-tête**.

Nous remercions également **Céline Forest**, Directrice des Opérations et de la Relation Client chez Roole, **David Marino**, Directeur de la Relation Client chez Oscaro, **Pierre Borg**, Associé Banking & Capital Market Leader chez EY (FSO France) et **Arnaud Izar**, Associé Digital & Data chez EY, pour leurs témoignages et points de vue d'experts.

Enfin, nous remercions **Yiwen Zhang** (EY Consulting), entièrement mobilisée pour la réalisation de cette publication.

Contacts

**Laurent Vagneur**  
Associé, EY Advisory  
[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

EY s'engage à bâtir un monde meilleur, en créant de la valeur sur le long terme pour nos clients et nos collaborateurs aussi bien que pour la société et la planète dans leur ensemble, tout en renforçant la confiance dans les marchés financiers.

En s'appuyant sur le traitement des données, l'IA et les nouvelles technologies, les équipes EY contribuent à créer la confiance nécessaire à nos clients pour façonner un futur à l'épreuve des défis les plus pressants d'aujourd'hui et demain.

À travers tout un éventail de services allant de l'audit au consulting en passant par la fiscalité, la stratégie et les transactions, les équipes d'EY sont en mesure de déployer leur expertise dans plus de 150 pays et territoires. Une connaissance approfondie du secteur, un réseau international et pluridisciplinaire ainsi qu'un écosystème de partenaires aussi vaste que diversifié sont autant d'atouts qui permettront à EY de participer à la construction d'un monde plus équilibré.

### Ensemble pour créer un futur riche d'opportunités.

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).

© 2025 Ernst & Young Advisory.

Tous droits réservés.

Design Center France – 2504DC109.

SCORE France N° : 2025-053

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)