



IA et Relation Client externalisée : Vers une performance augmentée

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

Préambule	04
Éditorial	05
Chiffres clés	06
1. Vers une inflexion du business model portée par l'IA	08
2. Vers une adoption de l'IA au cœur du modèle opérationnel	22
3. Vers une performance sociale faisant de l'humain le premier bénéficiaire de l'IA	30
Conclusion	44
Éléments de méthodologie	46
Contacts et remerciements	47

Ce Baromètre 2026 a été réalisé par les équipes Ernst & Young Advisory (« EY Consulting » et « EY Studio+ »)





Préambule

Laurent VAGNEUR

Associé
EY Consulting



Après de nombreuses années de croissance presque continue, le marché de la Relation Client externalisée a connu en 2025 une vraie rupture. Dans un contexte économique ralenti et incertain, y compris sur le territoire français, les acteurs du marché ont fait face à un environnement moins favorable qu'en 2024. Si certains acteurs ont réussi à se démarquer et à tirer parti d'une période moins faste, on assiste globalement à un repli du marché quasi généralisé (-1,4 %).

Comme après chaque rupture, de nombreuses questions émergent, en particulier autour de la transformation du business model de la relation client externalisée et de l'accélération de la transformation par l'IA.

La transformation majeure réside précisément dans une bascule du volume vers la valeur, et, par voie de conséquence, une évolution du modèle économique du marché. Comme l'IA permet déjà d'automatiser une part non négligeable des interactions, d'optimiser le ciblage et de piloter la performance en continu grâce à la donnée, les centres de contact évoluent de plus en plus vers un rôle encore plus stratégique d'orchestration de dispositifs intelligents, personnalisés et orientés « impact business ». Si cette mutation tend à redéfinir les modèles économiques - moins orientés volume et production que vers la qualité de la résolution, la satisfaction client et la contribution directe à la croissance - il est évident que le chemin est encore long et que la transformation n'a pas encore complètement eu lieu.

Plus que la « simple » IA, cette transformation repose avant tout sur une hybridation renforcée entre IA, humain et data, où l'humain reste central. Malgré l'essor de l'IA, - ou grâce à elle - la très grande partie de la

valeur est encore portée par les conseillers, dont le rôle évolue à vitesse accélérée vers des missions à plus forte valeur ajoutée (expertise, relation, conseil). Il ne s'agit donc pas de substitution mais bien d'augmentation : automatiser certaines tâches pour recentrer les équipes sur les interactions qui nécessitent leur intervention ou pour lesquelles il y a un enjeu de différenciation. La performance du secteur dépend ainsi désormais de la capacité des acteurs à orchestrer intelligemment cette complémentarité, en investissant dans les compétences et l'adoption des technologies.

Ainsi, au-delà du simple ralentissement conjoncturel, l'année 2025 marque une inflexion structurelle pour la relation client externalisée. La transformation portée par l'IA redéfinit en profondeur les modèles économiques et repositionne durablement les acteurs sur un rôle plus stratégique. Si les premiers signaux de transformation sont visibles, la maturité reste encore incomplète et la trajectoire incertaine. Les prochains défis seront déterminants : réussir l'industrialisation de ces modèles hybrides, accélérer l'adoption des technologies et, surtout, accompagner la montée en compétences des équipes. C'est de cette capacité d'exécution, bien plus que de la technologie seule, que dépendra la création de valeur durable dans les années à venir.



Editorial

Caroline ADAM
Déléguée Générale du SP2C



« *Se réunir est un début, rester ensemble est un progrès, travailler ensemble est la réussite.* »

— Henry Ford

À travers cet édito, j'ai souhaité exceptionnellement saluer l'implication des adhérents du SP2C, qui œuvrent chaque jour, souvent dans l'ombre, pour accompagner et défendre l'ensemble de notre filière face aux profondes transformations en cours.

En effet, l'année 2025 aura confirmé une réalité désormais incontestable : à la croisée des enjeux d'emploi, de transformation numérique, de souveraineté technologique et de confiance des consommateurs, nos adhérents poursuivent leurs mutations avec responsabilité et ambition.

Dans ce contexte d'accélération technologique et de pression réglementaire croissante, le SP2C (Syndicat des professionnels des centres de contact) a pleinement joué son rôle de syndicat professionnel de référence. Plus que jamais, nous avons porté la voix des entreprises de l'expérience client externalisée auprès des pouvoirs publics, des régulateurs et des partenaires sociaux afin de défendre un cadre équilibré, conciliant innovation, compétitivité et protection des consommateurs.

L'année écoulée a en effet été marquée par des évolutions réglementaires majeures : montée en puissance du règlement européen sur l'intelligence artificielle (AI Act), renforcement des exigences en matière de protection des données, évolution des règles encadrant le démarchage téléphonique ou encore la directive européenne du 28 juin 2025 renforçant l'accessibilité des services aux personnes en situation de handicap. Face à ces transformations, le SP2C s'est mobilisé pour accompagner les entreprises du secteur, décrypter les textes, anticiper leurs impacts opérationnels et promouvoir une approche pragmatique des nouvelles obligations. Notre Commission des affaires réglementaires a poursuivi un travail de fond reconnu par l'ensemble de l'écosystème. Le SP2C a multiplié et multiplie les échanges avec les administrations, les autorités compétentes et les fédérations partenaires afin de faire entendre les réalités opérationnelles de nos métiers.

Cette mobilisation s'est également illustrée en 2025 à travers le travail remarquable de notre Commission sociale, qui joue un rôle essentiel dans la structuration du dialogue social de la branche et dans la représentation des intérêts de notre profession auprès des pouvoirs publics. Grâce à l'engagement des entreprises membres, le SP2C a activement contribué aux échanges nationaux sur les enjeux d'emploi, de compétences et de compétitivité du secteur, notamment dans le cadre des discussions qui se poursuivent relatives aux allègements généraux de charges. Dans un environnement économique exigeant, cette action collective est déterminante pour préserver l'attractivité de nos métiers, soutenir l'emploi et garantir des conditions de développement équilibrées pour l'ensemble de la filière.

Au-delà des enjeux réglementaires, nous avons porté une conviction forte : l'innovation technologique ne remplacera pas la relation humaine ; elle doit au contraire permettre de renforcer la qualité des interactions, la montée en compétences des collaborateurs et la performance des organisations.

Cette étude sectorielle 2026 témoigne ainsi d'une filière résiliente, innovante et engagée. Elle met en lumière les transformations à l'œuvre, les défis à relever mais également les nombreuses opportunités qui s'ouvrent à nous.

Dans un environnement économique et réglementaire toujours plus exigeant, le SP2C continue et continuera en 2026 à défendre une vision ambitieuse de l'Expérience client : une industrie créatrice de valeur, d'emplois et de confiance, au service des entreprises, des consommateurs et de l'économie française.

Chiffres clés

ÉTAT DES LIEUX DU MARCHÉ

3,5 Mds d'euros

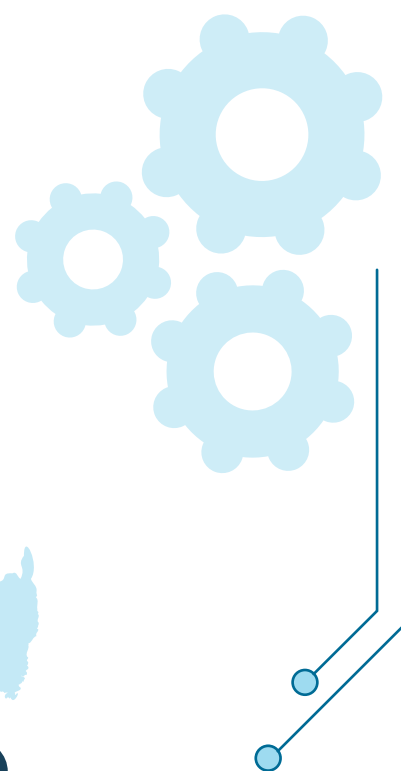
Estimation de la taille du marché français en 2025

2,4 Mds d'euros

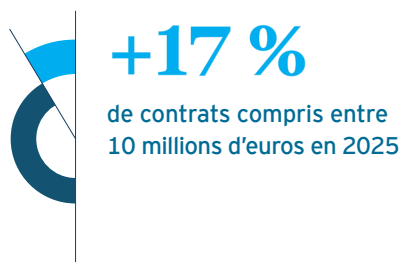
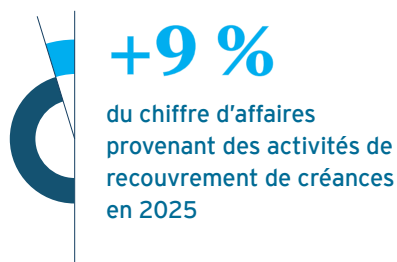
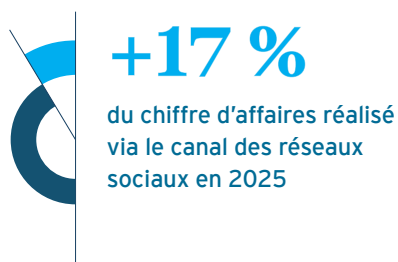
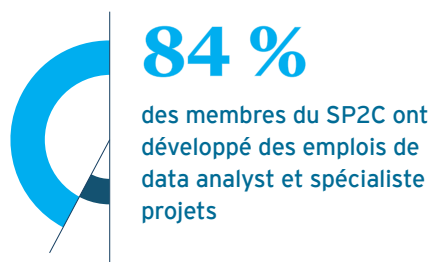
Chiffre d'affaires généré par les membres du SP2C sur le marché français en 2025

-1,4 %

Évolution du marché français entre 2024 et 2025



LES PRINCIPALES TENDANCES DU SECTEUR



LES CENTRES DE CONTACT VALORISENT LEURS CONSEILLERS CLIENTS



¹ Marché qualifié : membres du SP2C et autres acteurs du marché de la relation client externalisée interrogés dans le cadre de l'édition 2026.

1 Vers une inflexion du business model portée par l'IA

EN SYNTHÈSE

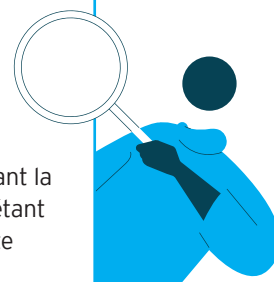
En 2025, le marché français de la relation client externalisée enregistre un léger retrait, pour s'établir à 3,5 milliards d'euros (-1,4 %), dans un contexte macroéconomique moins favorable. Cette évolution confirme une rupture de la trajectoire de croissance observée depuis 2021.

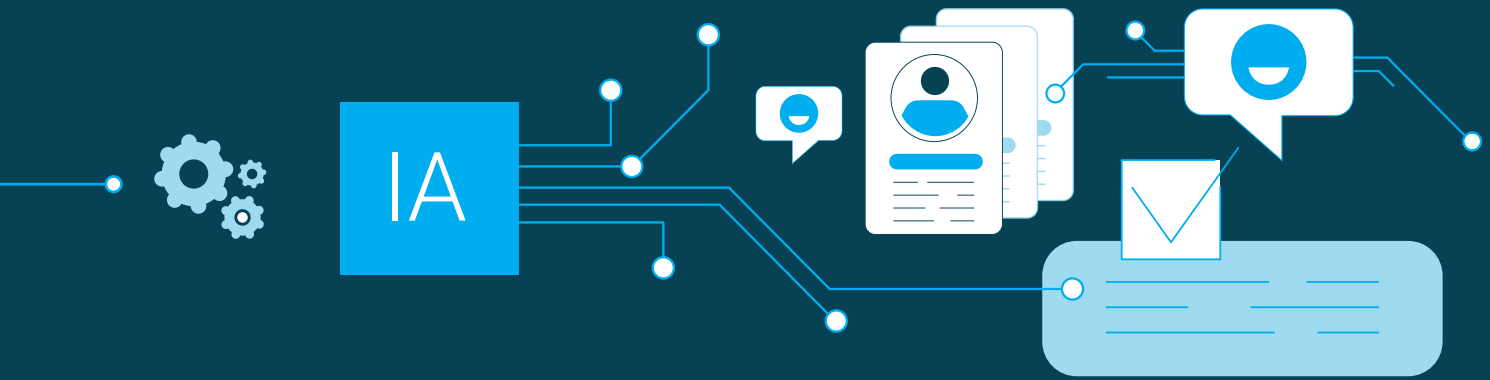
À l'échelle du marché qualifié (3,23 milliards d'euros, -1 %), la répartition géographique reste globalement inchangée. La France conserve un rôle structurant (43 % du chiffre d'affaires), malgré une contraction de -4 %, tandis que l'Offshore 1 poursuit sa montée en puissance (33 %, +3 %). Le Nearshore se maintient à 10 % (+1 %). Le dispositif industriel totalise 370 sites de production (-1,1 %), témoignant d'un léger mouvement de rationalisation, notamment en France (40 % des sites, -1 %), s'inscrivant parallèlement dans une dynamique de développement mesuré de certaines zones offshore.

Les activités de diversification enregistrent un net recul après la dynamique de croissance de 2024, pour atteindre 42 M€, soit un poids toujours marginal (1,7 % du marché). Cette évolution traduit un recentrage des acteurs sur leurs activités cœur, dans un environnement moins porteur.

Sur le volet sectoriel, le marché est marqué par des dynamiques différenciées. Le secteur Téléphonie & FAI demeure le principal contributeur (20 % du chiffre d'affaires), mais poursuit son érosion (-8 %). L'Énergie & Utilities (18 %) conserve un positionnement solide malgré un recul en 2025 (-3 %). En parallèle, certains segments affichent une dynamique positive, notamment le Media & Entertainment (+10 %) et le Travel & Hospitality (+9 %), tandis que d'autres secteurs demeurent orientés à la baisse, notamment le High-tech (-7 %) et l'Industrie (-12 %).

Dans ce contexte, le portefeuille de clients des acteurs du marché reste relativement stable, avec 2 090 clients (-1 %). Les flux d'entrée (125 nouveaux clients) compensent en grande partie les sorties (151 clients perdus), incluant 14 primo-accédants à l'externalisation, traduisant une ouverture progressive de nouveaux segments de clientèle. Par ailleurs, la part des clients du Top 10 confiant la gestion de leurs clients premium aux outsourceurs atteint 56 % (+8 points), reflétant un renforcement du positionnement des prestataires sur des activités à plus forte valeur ajoutée.

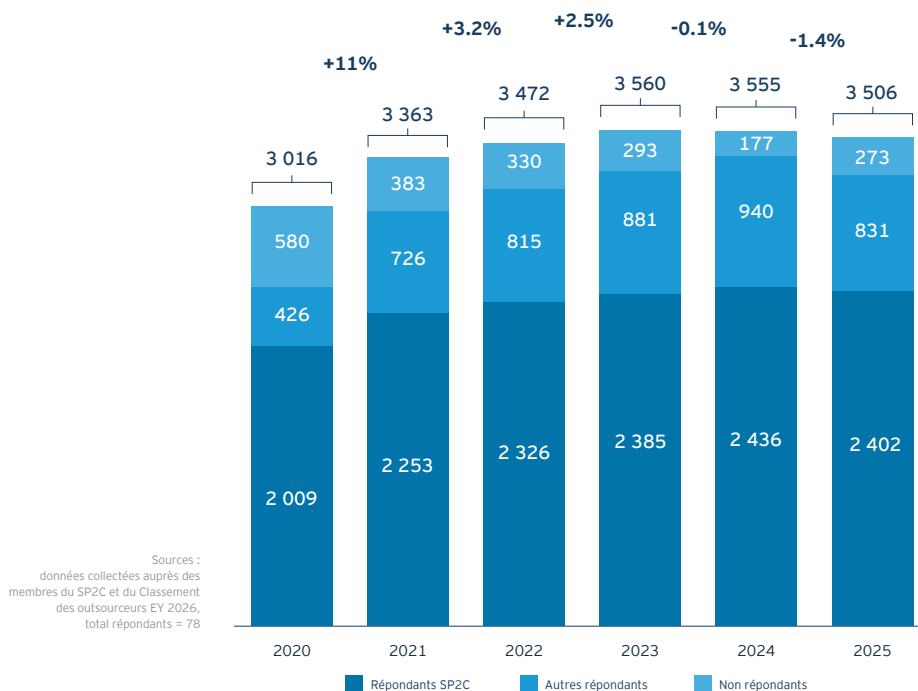




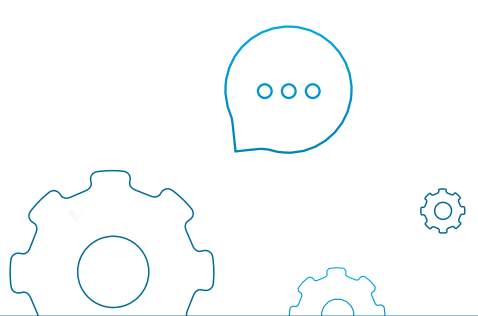
1.1 Tendances et rayonnement du marché

En 2025, le marché français de la relation client externalisée recule légèrement pour revenir à 3,5 milliards d'euros, dans un contexte macroéconomique moins favorable. Cette évolution marque un ralentissement après plusieurs années de croissance, avec une progression moyenne annuelle depuis 2021 désormais à environ +1 %.

Taille et croissance du marché français sur les 6 dernières années (en milliards d'€ et %)



Classement des outsourcing du marché français



Rang 2024	Rang 2025	Entreprise	Année de création	CA marché français 2025 (k€)	Croissance 2025 vs. 2024	Nombre moyen de positions en France 2025	Nombre moyen de positions Offshore 2025
1	1	Concentrix ⁽¹⁾	2000	624 659	-1%	4 254	19 163
2	2	Majorel	1996	506 603	-2%	4 634	8 126
3	3	Intelcia Group	2000	369 300	0%	3 122	14 402
4	4	Konecta	1987	351 049	-2%	4 265	8 008
5	5	Foundever	1998	305 282	-3%	3 125	8 052
6	6	TP	1978	280 033	-6%	2 221	9 285
7	7	ADM Value ⁽²⁾	1998	200 963	6%	810	7 390
8	8	Armatis	1989	180 783	-3%	4 569	2 426
9	9	BlueLink	1992	75 000	2%	450	940
10	10	Outsourcia ⁽³⁾	2003	45 799	-6%	220	3 049
11	11	Tersea	2007	44 225	4%	479	890
13	12	Teletech Handicall	2016	39 000	-1%	1 145	150
12	13	Euro CRM France	2000	30 600	2%	355	1 380
19	14	Onepilot	2020	24 512	28%	3 400	0
18	15	Myopla Groupe	2013	21 820	11%	310	1 300
17	16	BE YS Outsourcing Services	2011	21 550	6%	0	2 020
16	17	VIPP Interstis	2010	20 672	-15%	48	1 980
17	18	Wisecom	2005	16 500	9%	400	0
22	19	Satel	1993	15 642	-3%	400	30
16	20	Floween	2021	10 504	14%	138	17
19	21	Marketing Call Center	2005	9 789	135%	0	460
-	22	Quality Center	2004	8 110	3%	0	640
20	23	Iteractii	2009	7 717	-4%	190	0
28	24	SoMezzo	2005	6 952	-20%	68	507
22	25	Serenis	1997	6 114	-9%	172	0
23	26	Tête à tête	1983	5 634	10%	100	0
-	27	Deafi	2019	2 904	-6%	45	0
-	28	Contact Media	2006	1 500	20%	30	0

Le classement annuel met en lumière des trajectoires de performance très différenciées entre acteurs.

À l'échelle du Top 5, la dynamique reste globalement dans la moyenne du marché, avec des évolutions comprises entre 0 % et -3 %.

Dans la suite du classement, la majorité du Top 10 connaît un recul de CA, tandis que certains acteurs au-delà enregistrent des hausses plus soutenues.

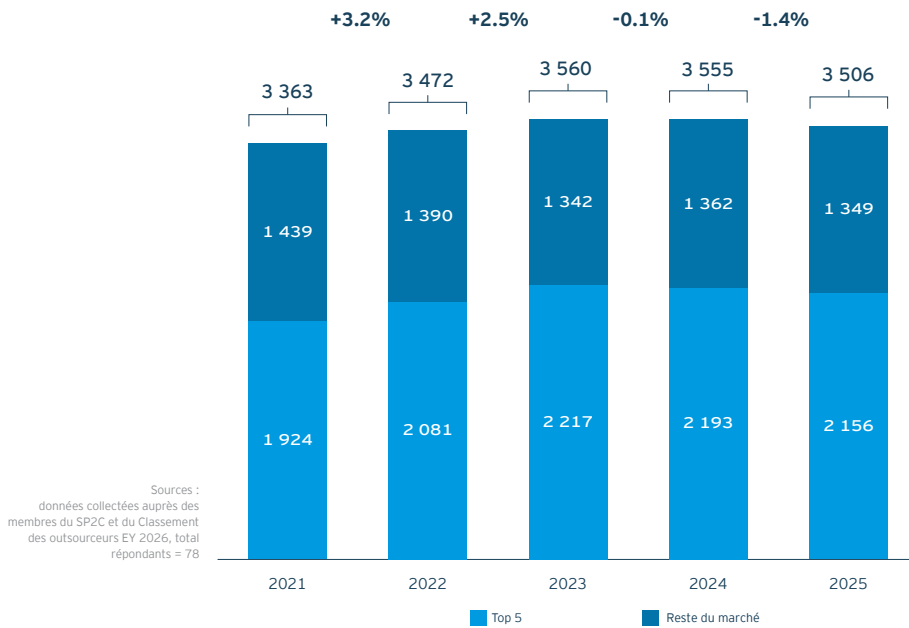
¹ Acquisition de Webhelp en 2023, les données de 2024 sont consolidées

² Groupe Tessi

³ Acquisition de Mezzo en 2025, les données de 2025 sont communiquées séparément

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

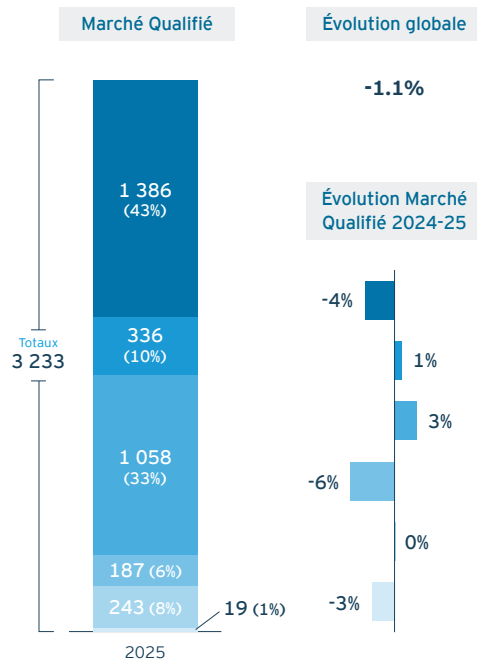
La concentration du marché reste élevée, avec un Top 5 représentant 62 % du chiffre d'affaires en 2025, une part stable. Dans un contexte de léger repli, le Top 5 recule de -1,6 % et le reste du marché de -1,4 %, sans modification notable de l'équilibre concurrentiel.



Répartition du chiffre d'affaires du marché qualifié par zone géographique en 2024 et évolution 2024-2025 (en millions d'€ et %)

En 2025, le marché qualifié s'élève à 3,23 milliards d'euros, en léger recul de -1,1 %.

La répartition géographique évolue peu : la France reste majoritaire avec 43 % du chiffre d'affaires, malgré une baisse de -4 %, tandis que l'Offshore 1 atteint 33 % et progresse de +3 %. Le Nearshore se maintient à 10 % (+1 %). Les autres zones demeurent plus marginales, avec des reculs de -6 % pour l'Offshore 2 et de -3 % pour l'Offshore 3, alors que les autres localisations restent quasi stables.



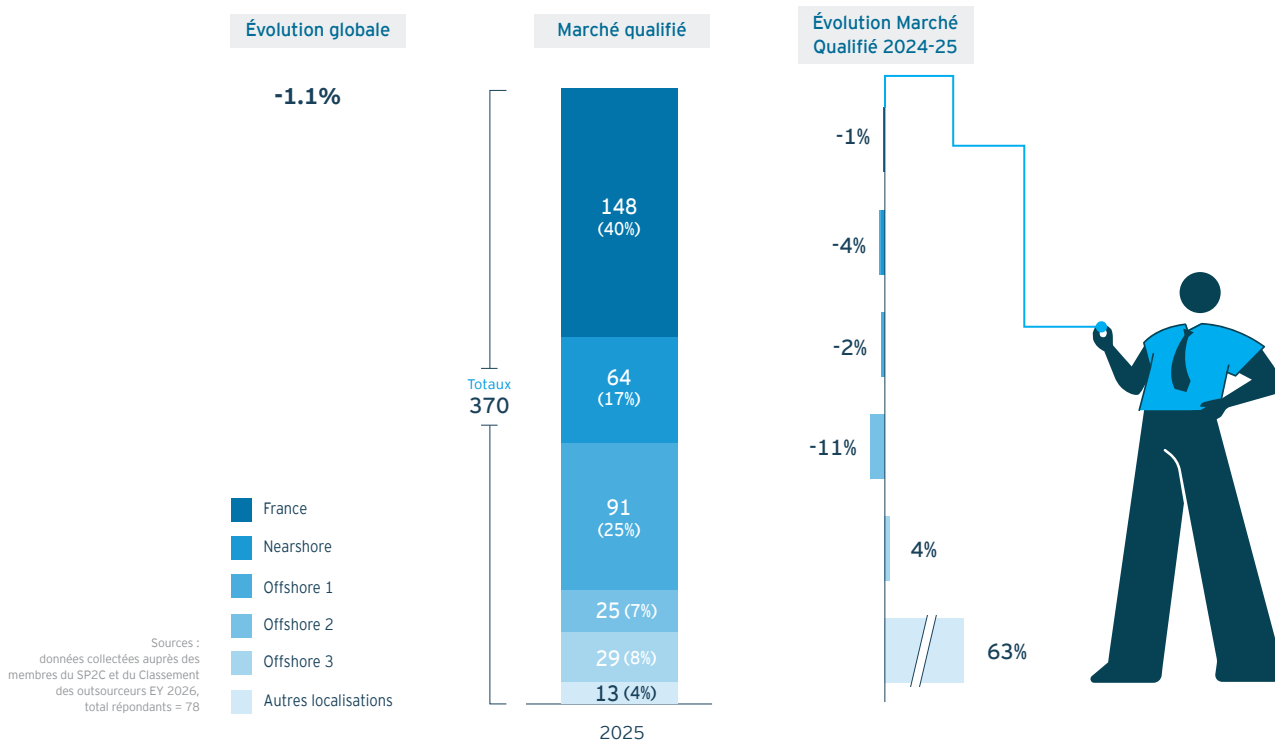
En 2025, les centres de contact desservant le marché français comptent 370 sites de production qualifiés, marquant une légère contraction de -1,1 % par rapport à 2024.

À l'échelle globale, la France demeure le principal foyer de production, avec 40 % des sites (148 sites), malgré une légère baisse de -1 % sur la période. En incluant le Nearshore, plus de la moitié des capacités de production reste localisée en Europe, bien que la zone Nearshore recule également de -4 %, pour atteindre 17 % des sites (64 sites).

La production en Offshore 1 se maintient à un niveau significatif, représentant 25 % des sites (91 sites), avec une baisse de -2 %. L'Offshore 2 enregistre un recul de -11 %, pour 7 % des sites (25 sites), traduisant un ralentissement après des dynamiques antérieures plus favorables.

Les zones Offshore 3 et autres localisations représentent respectivement 8 % (29 sites) et 4 % (13 sites) du total. Ces dernières, qui incluent notamment l'Égypte, affichent une croissance de +4 % et de +63 %, illustrant l'émergence de nouveaux relais de développement, même si leur poids reste encore limité dans l'ensemble du parc.

Nombre de sites de production par localisation et évolution 2024-2025

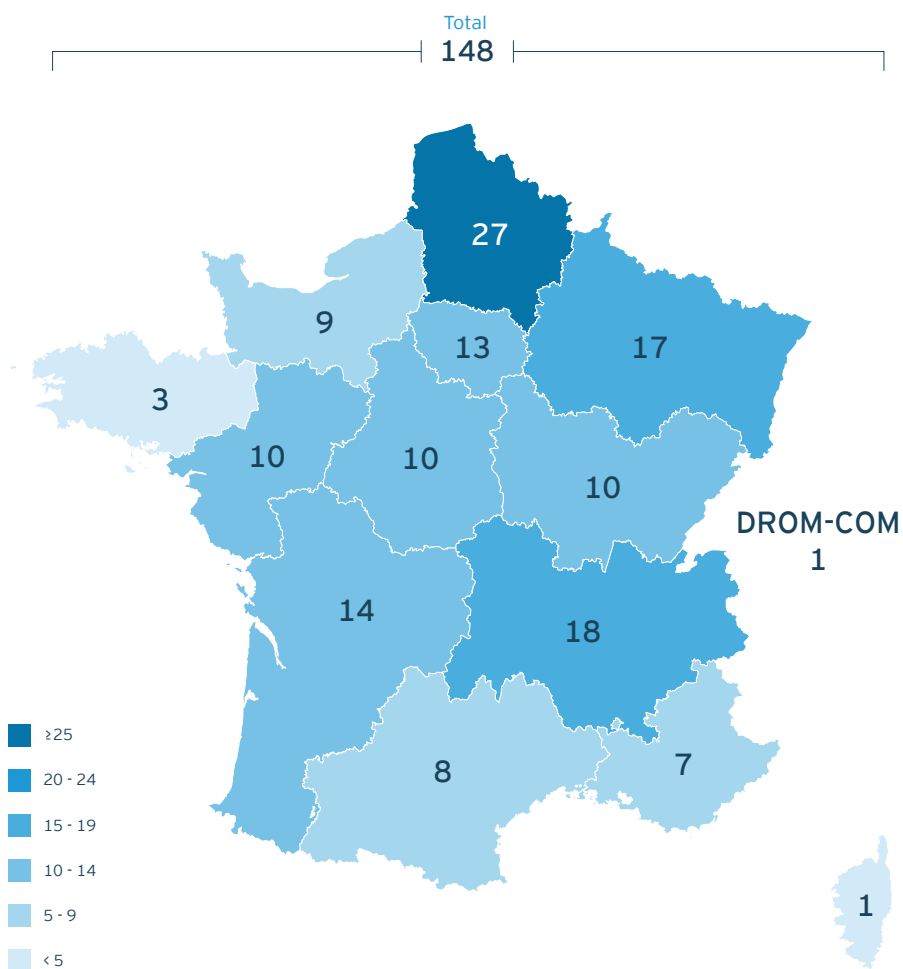


En 2025, la France demeure un pôle majeur de production, malgré une baisse de -1,1 % de son parc, avec 148 sites de production dédiés au marché qualifié. Ce volume représente environ 40 % du total des sites, confirmant son poids structurant.

Le quart Nord-Est reste particulièrement attractif pour les outsourcingeurs, avec une forte concentration dans les Hauts-de-France (27), le Grand Est (17) et l'Île-de-France (13). D'autres régions

participent activement à l'équilibre du maillage territorial, notamment l'Auvergne-Rhône-Alpes (18) et la Nouvelle-Aquitaine (14), tandis que plusieurs régions intermédiaires (Centre-Val de Loire, Bourgogne-Franche-Comté, Occitanie) comptent chacune environ 10 sites. Dans ce contexte, la baisse observée s'accompagne de mouvements d'ajustement du parc, traduisant une évolution progressive des implantations.

Répartition des sites de production du marché qualifié en France en 2025 (en valeur)

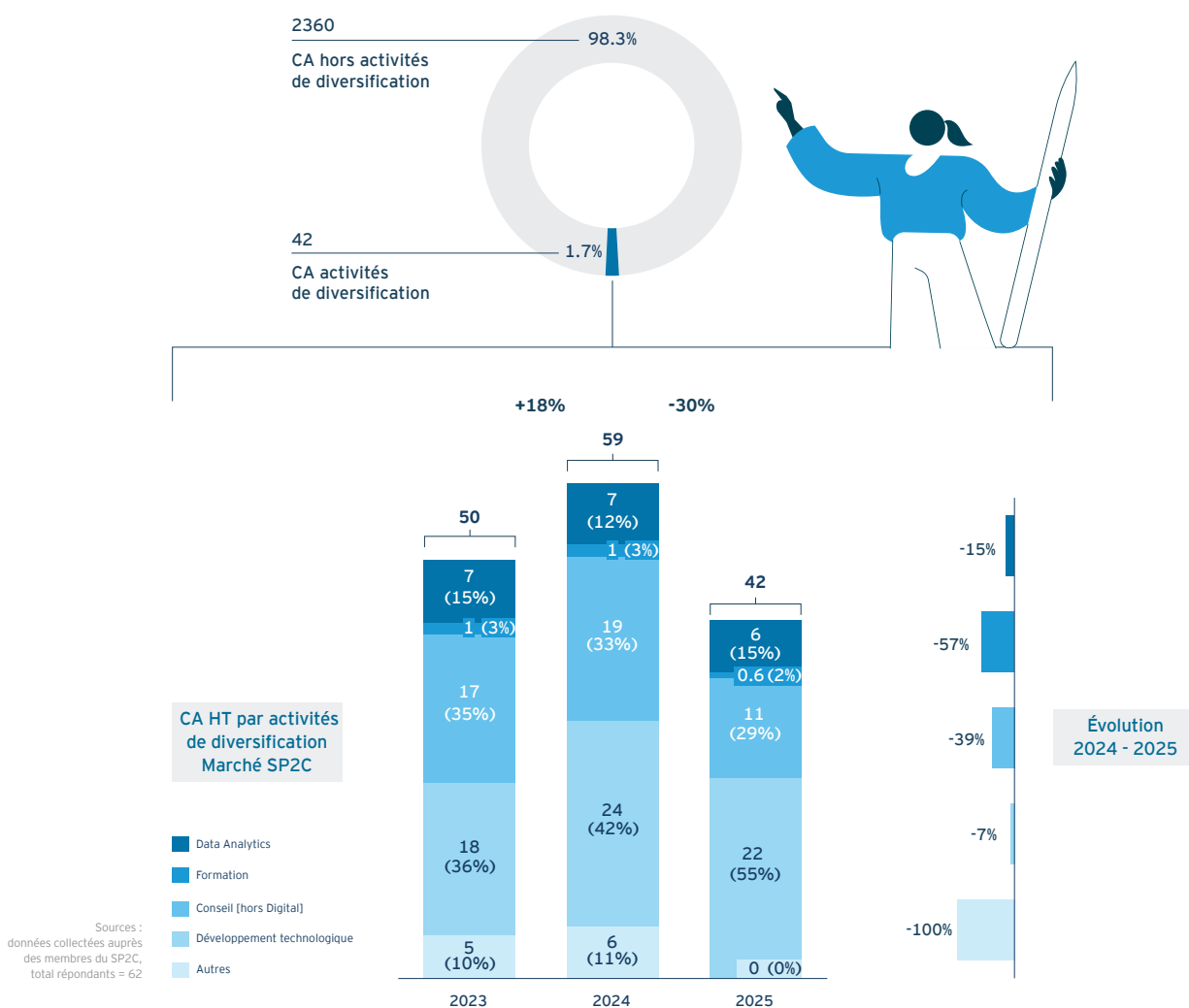


En 2025, les activités de diversification connaissent un net retournement, avec un recul marqué de presque un tiers après la forte croissance observée en 2024 (+18 %). Elles représentent désormais 42 M€ de chiffre d'affaires, soit une contribution toujours limitée, de l'ordre de 1,7 % du chiffre d'affaires total.

Le développement technologique reste la principale composante de ces activités, pesant 55 % du chiffre d'affaires, malgré une légère contraction de -7 % sur l'année. À l'inverse, les autres segments enregistrent des baisses plus significatives : les activités de conseil (hors digital) reculent fortement (-39 %) et représentent désormais 29 %

du chiffre d'affaires, tandis que la data analytics diminue de -15 %, pour atteindre 15 % du total. La formation subit le repli le plus marqué (-57 %). Enfin, les autres activités disparaissent quasiment (-100 %), traduisant un recentrage des acteurs sur les segments principaux.

Part des activités de diversification dans le chiffre d'affaires réalisé sur le marché français [% de la valeur du marché] et évolution 2024-2025

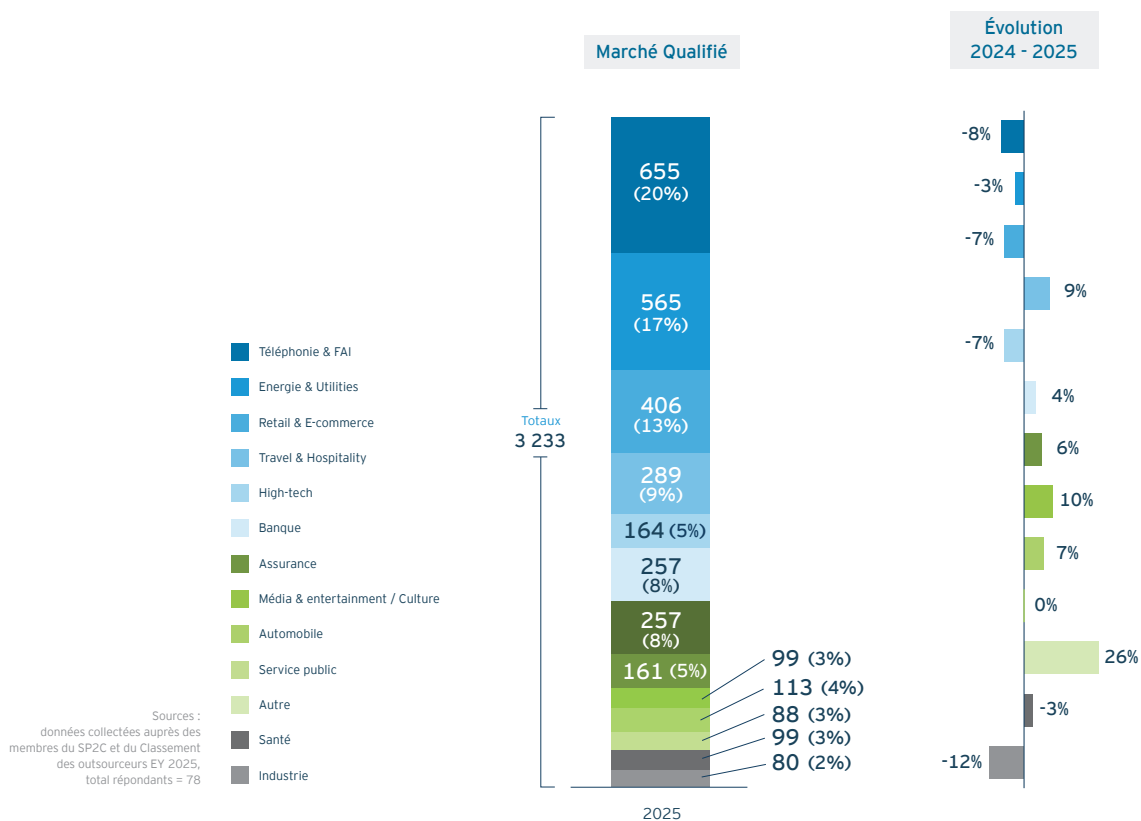


En 2025, le marché de la relation client externalisée est en léger recul (-1 %), avec des évolutions contrastées selon les secteurs.

La Téléphonie & FAI demeure le premier segment (20 % du CA, 655 M€), mais poursuit son recul (-8 %). L'Énergie & Utilities suit (18 %, 565 M€), également en légère baisse (-3 %). Plusieurs secteurs contribuent à la dynamique, notamment le Travel & Hospitality (+9 %), la Banque (+4 %) et l'Assurance (+6 %).

Les autres segments enregistrent des hausses plus modérées (entre +4 % et +10 %). À l'inverse, certains secteurs sont en repli, comme le High-tech (-7 %) et l'Industrie (-12 %).

Composition du marché français par secteur et évolution 2024-2025 [% de la valeur du marché]



En 2025, le chiffre d'affaires du Top 10 des clients du SP2C recule de -7 %, traduisant une recomposition sectorielle dans un contexte moins dynamique.

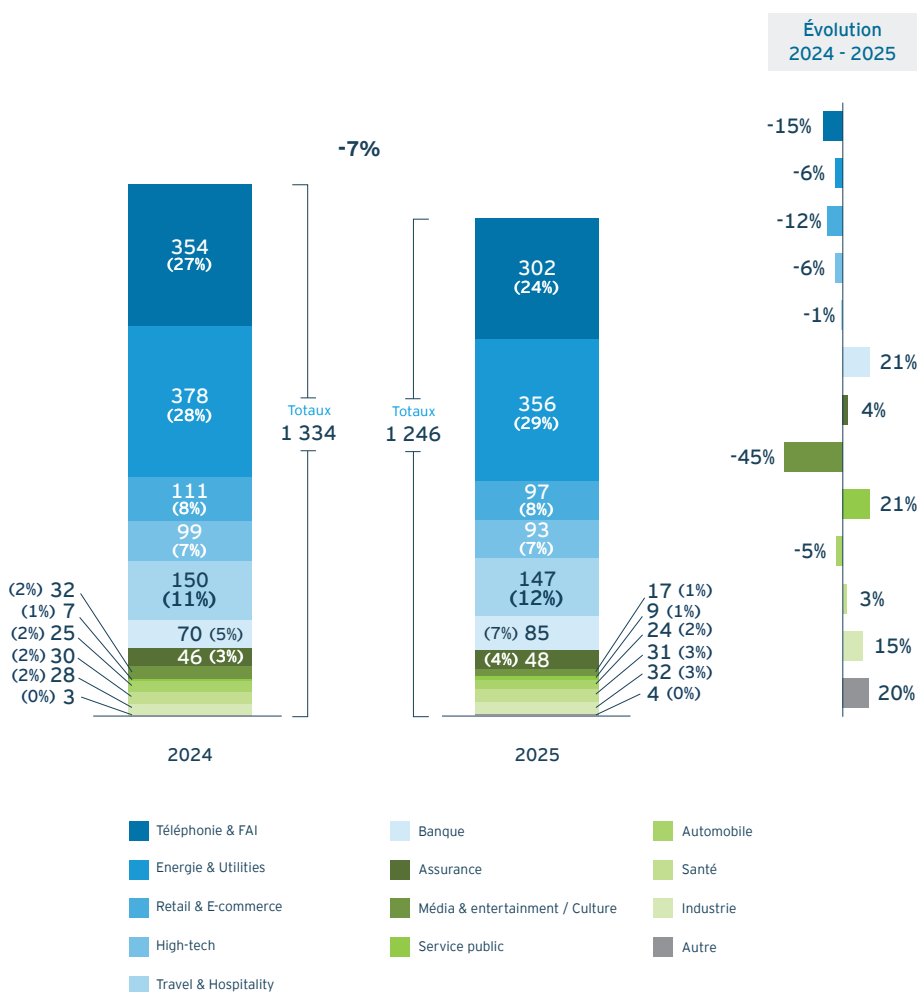
L'Énergie reste le premier contributeur (29 % du CA), en léger recul, tandis que la Téléphonie & FAI conserve la deuxième place (24 %), malgré un recul marqué (-15 %) qui réduit son poids.

Plusieurs secteurs retrouvent une dynamique positive, notamment la Banque et le Service Public (tous deux à +21 %), participant à la diversification du portefeuille.

À l'inverse, certains segments enregistrent des baisses significatives, en particulier les Médias & divertissement (-45 %) ainsi que le Retail (-12 %).

Dans l'ensemble, la structure sectorielle du Top 10 évolue, avec un rééquilibrage progressif au profit de secteurs en croissance, malgré un niveau d'activité global en retrait.

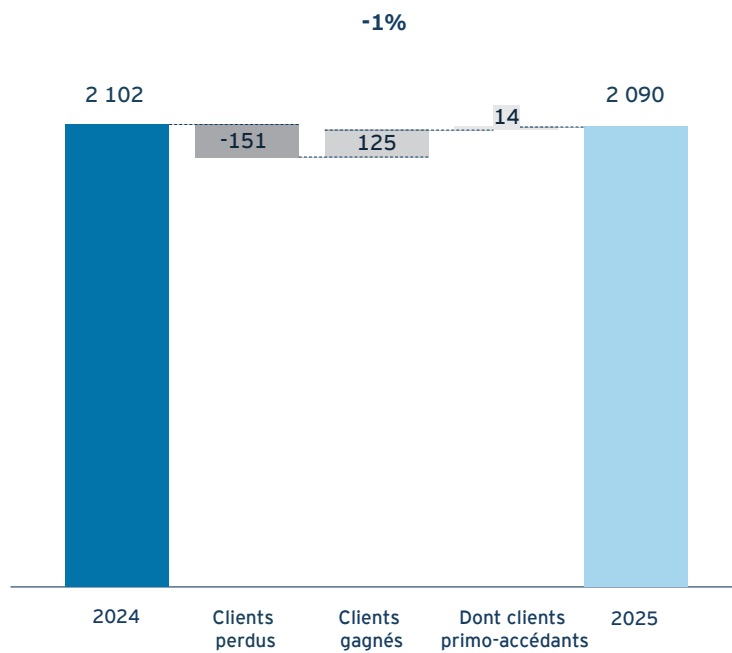
Poids du Top 10 des clients en chiffre d'affaires par secteur et évolution 2024-2025



Dans un contexte toujours incertain, le nombre de clients des membres du SP2C reste globalement stable en 2025, avec une légère baisse de -12 unités (-1 %), pour atteindre 2 090 clients accompagnés.

Au cours de l'année, 125 nouveaux clients ont été gagnés, compensant en grande partie les 151 clients perdus. Parmi ces nouveaux clients, 14 sont des primo-accédants à l'externalisation, c'est-à-dire des entreprises qui géraient auparavant leur relation client en interne. Cette dynamique traduit une stabilité du portefeuille clients, tout en confirmant l'ouverture progressive de certains acteurs à l'externalisation, malgré un environnement de marché peu porteur.

Poids du Top 10 des clients en chiffre d'affaires par secteur et évolution 2024-2025

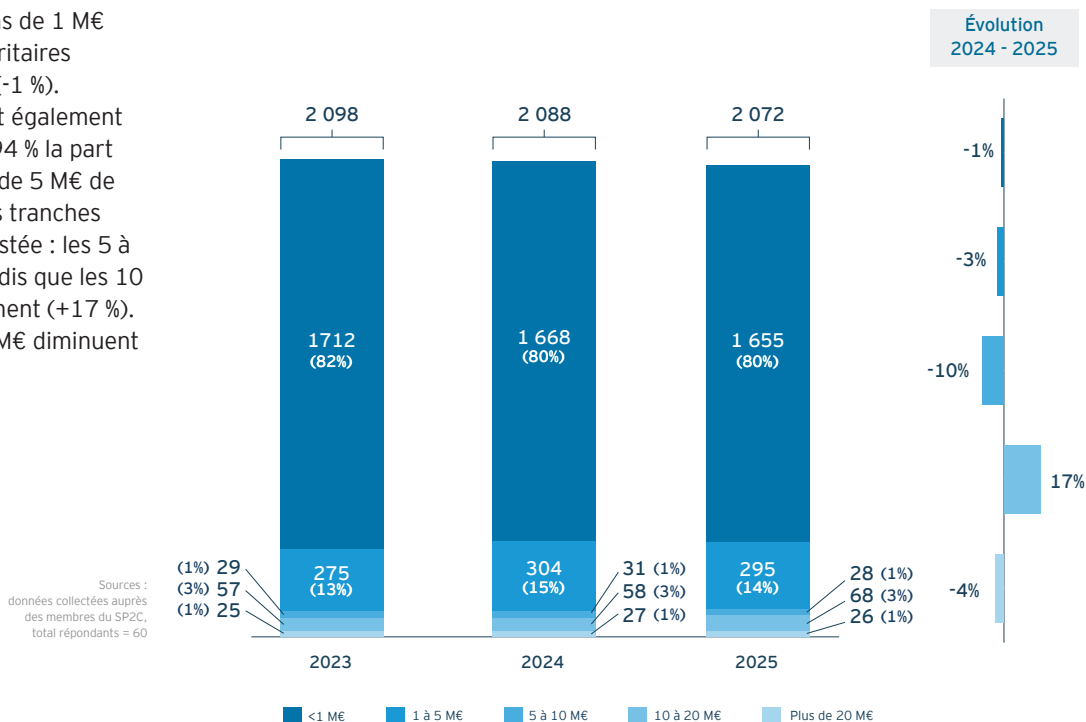


Sources :
données collectées auprès
des membres du SP2C,
total répondants = 61

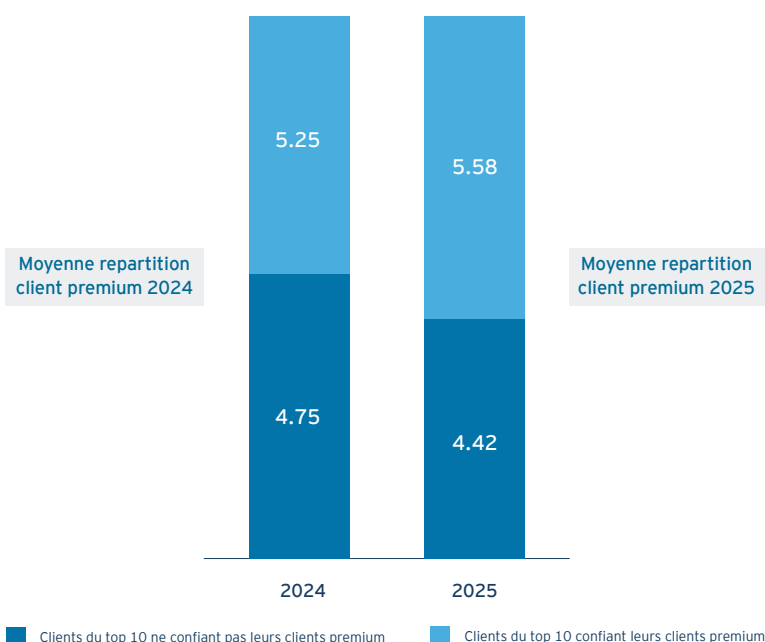


En 2025, la structure du portefeuille clients reste globalement stable, malgré une légère baisse du nombre de client (-1%). Les contrats de moins de 1 M€ demeurent largement majoritaires (80%), avec un léger recul (-1%). Les segments 1 à 5 M€ sont également en baisse (-3%), portant à 94% la part des clients générant moins de 5 M€ de chiffre d'affaires. Les autres tranches évoluent de manière contrastée : les 5 à 10 M€ reculent (-10%), tandis que les 10 à 20 M€ progressent fortement (+17%). Les contrats de plus de 20 M€ diminuent légèrement (-4%).

Répartition du portefeuille clients par tranche de chiffre d'affaires généré et évolution 2024-2025 [% du nombre de contrats]



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



En 2025, la part des clients du Top 10 confiant leurs clients premium aux outsourcing progresse à 56% (+8 points vs 2024). La prise en charge reste répartie entre la France (54%) et l'offshore (46%), de manière globalement stable, avec une hausse de la part réalisée en France. Cette évolution traduit un renforcement de la confiance accordée aux outsourcing sur des segments à plus forte valeur, dans un contexte de stabilité globale des modes de gestion.

1.2 Booster sa proposition de valeur et son positionnement stratégique grâce à l'IA

Témoignage Adhérent



Paola FABIONI

Présidente fondatrice de Wisecom

Une IA au service de la création de valeur pour les marques partenaires

L'IA n'accélère pas seulement le changement du marché, elle en modifie sa nature. Le modèle volumique laisse place à une économie de la valeur. Chez Wisecom, l'IA est accessible à tous ; la différenciation repose sur son pilotage et son impact mesurable.

Trois leviers opèrent cette bascule : automatiser jusqu'à 50 % des tâches, mobiliser des équipes augmentées aux moments clés et exploiter la donnée en continu pour piloter et anticiper. Cela requiert des talents capables de concevoir et d'opérer ces dispositifs. Le centre de contact devient ainsi la porte d'entrée du déploiement de l'IA dans l'entreprise.

Des attentes orientées performance et impact grâce à l'IA

Les marques attendent du pilotage de performance, pas du traitement d'interactions. Des dispositifs hybrides où l'IA soutient les conseillers là où l'impact se joue.

Ce modèle rebat les équilibres économiques du secteur et impose de nouvelles exigences : capacité d'intégration, maîtrise des usages, qualité d'exécution. La baisse des volumes recentre la richesse sur l'impact et plus sur le coût marginal. De nouveaux modèles, fondés sur la performance et la valeur pour les marques, émergent.

Un rôle stratégique renforcé grâce à l'exploitation des données

Le centre de contact devient un capteur de vérité du marché.

Chaque interaction est une donnée stratégique : attentes, irritants, signaux faibles. Une fois structurées, elles permettent d'anticiper, d'arbitrer et d'ajuster en continu.

Il ne s'agit plus de gérer des flux, mais d'éclairer des décisions. Wisecom se positionne ainsi comme un partenaire stratégique, au cœur de la gouvernance des marques.



1.3 L'impact de l'IA sur la génération / exploitation de lead



Alexandre MAHE

Associé Marketing Digital Data Tech chez EY Studio+

Depuis plusieurs années, nous observons une évolution très nette : la création de valeur ne repose plus uniquement sur le volume de leads, mais sur la capacité à identifier les bons signaux, à personnaliser les interactions et à activer les bons leviers au bon moment. C'est précisément là que l'IA change la donne. Elle permet de passer d'une logique de prospection assez standardisée à une logique d'orchestration intelligente, beaucoup plus fine, qui renforce fortement l'efficacité des dispositifs externalisés.

Comment l'IA optimise-t-elle la génération de leads pour les centres externalisés ?

L'IA optimise d'abord la génération de leads en améliorant le ciblage. Elle permet d'analyser de très grands volumes de données, comportementales, transactionnelles, sectorielles ou intentionnistes, pour détecter les prospects les plus susceptibles d'entrer en conversation. On ne travaille plus sur des bases larges et peu qualifiées, mais sur des audiences priorisées selon leur potentiel réel.

Elle améliore ensuite la qualité de la prospection. Grâce au scoring prédictif, les centres externalisés peuvent concentrer leurs efforts sur les comptes et les contacts qui présentent la meilleure probabilité de réponse ou de conversion. L'IA aide aussi à personnaliser les messages à grande échelle, en adaptant

les contenus, les canaux et les moments de contact selon le profil du prospect.

Enfin, elle apporte un pilotage beaucoup plus dynamique. Les campagnes ne sont plus figées : elles s'ajustent en continu selon les retours terrain, les performances observées et les signaux faibles détectés. Pour les outsourcing, cela signifie moins d'efforts perdus, plus de pertinence commerciale et une meilleure productivité opérationnelle.

Quels usages de l'IA améliorent le plus la conversion dans un dispositif externalisé ?

Les usages les plus impactants sont ceux qui rapprochent marketing, vente et opérations. Le premier est le lead scoring augmenté, qui permet de hiérarchiser les leads en fonction de leur maturité et de leur intention. Le deuxième est la recommandation de "next best action" : l'IA suggère quel message envoyer, via quel canal, et à quel moment relancer.

Autre usage clé : l'assistance conversationnelle. Les agents disposent d'outils capables de synthétiser l'historique d'un prospect, de proposer des argumentaires contextualisés ou de générer des réponses plus pertinentes en temps réel. Cela améliore à la fois la réactivité, la cohérence du discours et la qualité de l'échange.

Point de vue d'expert

Enfin, l'IA permet une meilleure détection des signaux de conversion dans les interactions elles-mêmes : verbatims, objections récurrentes, niveaux d'engagement. Ces enseignements nourrissent ensuite l'optimisation continue des scripts, des parcours et des scénarios de nurturing.

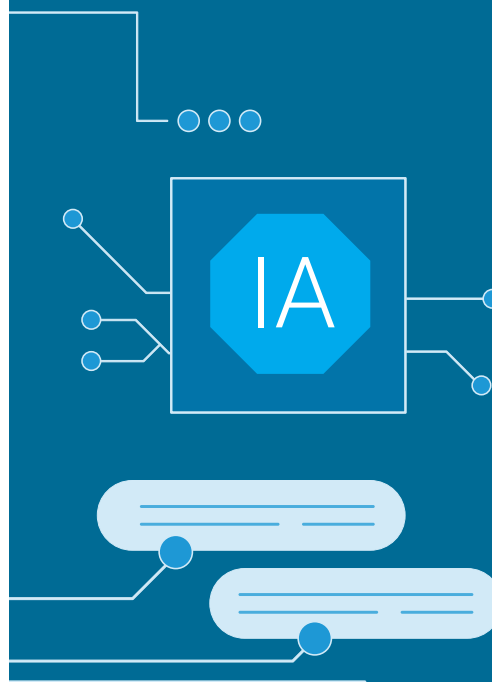
Quel rôle les outsourcing joueront-ils demain dans le lead management grâce à l'IA ?

Demain, les outsourcing ne seront plus seulement des exécutants de la prospection ; ils deviendront de véritables partenaires de croissance augmentée. Leur valeur ne résidera plus uniquement dans la capacité à traiter des volumes, mais dans leur aptitude à opérer des dispositifs intelligents, hybrides et pilotés par la donnée.

Ils joueront un rôle central dans l'industrialisation du lead management augmenté : qualification enrichie, orchestration omnicanale, exploitation des signaux d'intention, optimisation des parcours de conversion. En d'autres termes, ils seront à la fois opérateurs, analystes et contributeurs à la stratégie commerciale.

L'enjeu sera donc double : intégrer les meilleures briques d'IA, mais aussi faire évoluer les compétences humaines. Car la performance viendra de la combinaison entre automatisation, intelligence analytique et excellence relationnelle.

C'est cette alliance qui fera des outsourcing des acteurs clés de la chaîne de valeur marketing et commerciale.



2

Vers une adoption de l'IA au cœur du modèle opérationnel

EN SYNTHÈSE

En 2025, l'activité des centres de contact du périmètre SP2C reste structurée autour de l'assistance commerciale (67 % du chiffre d'affaires), avec une forte dominance des flux entrants (84 %) et du téléphone (74 %). Les solutions reposant sur l'IA conservent une contribution encore limitée dans la création de valeur.

Derrière cette stabilité apparente, les modèles opérationnels connaissent des évolutions structurelles. Le centre de contact s'inscrit progressivement dans une logique élargie, dépassant la gestion des flux pour devenir un levier de pilotage de la performance et de l'expérience client, fondé sur une exploitation accrue de la donnée. L'intégration de l'intelligence artificielle transforme les modes de fonctionnement, en combinant automatisation des interactions simples et augmentation des conseillers sur les demandes complexes. Cette hybridation redéfinit la répartition de la valeur, avec des organisations orientées vers davantage d'orchestration, d'anticipation et de personnalisation.

Les approches évoluent également vers des modèles plus proactifs, appuyés sur l'analyse en temps réel et les capacités prédictives. Cette transformation s'accompagne d'une adaptation des compétences, des outils et des modes de pilotage, traduisant une mutation progressive des organisations.

Enfin, l'automatisation contribue à fluidifier les parcours client, en renforçant les dispositifs de *selfcare* et en limitant les frictions sur les demandes simples. Elle suppose toutefois un équilibre entre efficacité opérationnelle et qualité perçue, avec un rôle de l'humain recentré sur les interactions à plus forte valeur.

Dans ce contexte, l'enjeu dépasse désormais l'adoption des technologies et repose sur la capacité des acteurs à structurer et piloter des modèles hybrides, au service de la performance et de l'expérience client.



2.1 Expérience Client et Modèle Opérationnel

En 2025, le chiffre d'affaires des centres de contact du marché SP2C s'inscrit en léger recul (-2 %), pour atteindre 2,4 milliards d'euros, en cohérence avec la tendance observée à l'échelle du marché.

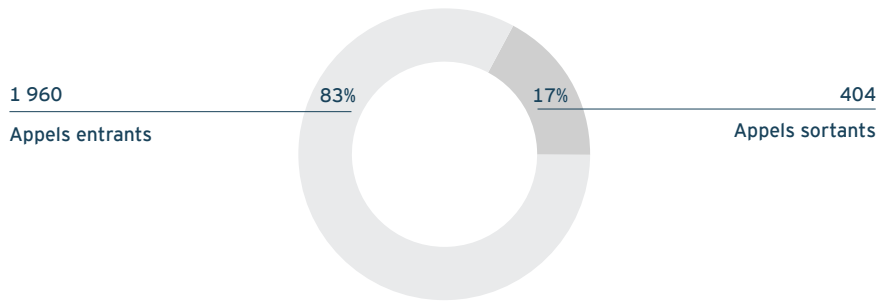
L'assistance commerciale demeure très largement dominante, représentant 67 % du chiffre d'affaires total, malgré un repli de -5 % sur l'année. Les activités de détection et acquisition conservent leur position de deuxième contributeur (13 %), avec un niveau d'activité globalement stable.

Les autres activités affichent des trajectoires différenciées. L'assistance technique enregistre une progression modérée (+5 %), tandis que le recouvrement poursuit une dynamique plus soutenue (+9 %). À l'opposé, certaines activités accusent un repli, notamment la modération (-6 %) et la rétention (-8 %).

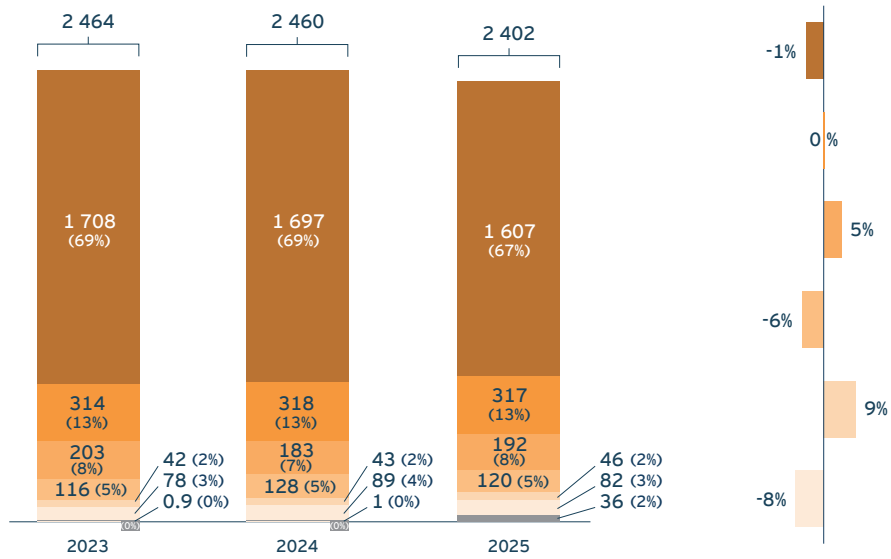
Enfin, la structure des flux de contacts évolue peu : les appels entrants demeurent largement majoritaires (84 %), contre 16 % d'appels sortants, traduisant la stabilité des modèles opérationnels.

Répartition du chiffre d'affaires selon la nature de l'activité et évolution 2024-2025

Estimation de la répartition des appels sortants et entrants

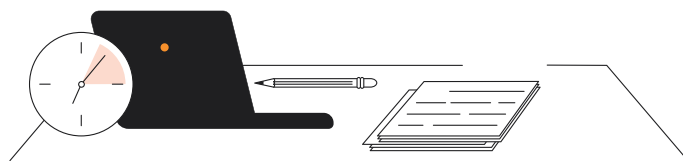


Évolution 2024 - 2025



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

- Assistance commerciale
- Assistance technique
- Rétention
- Processus administratifs [Back Office]
- Détection et acquisition
- Modération
- Recouvrement de créances



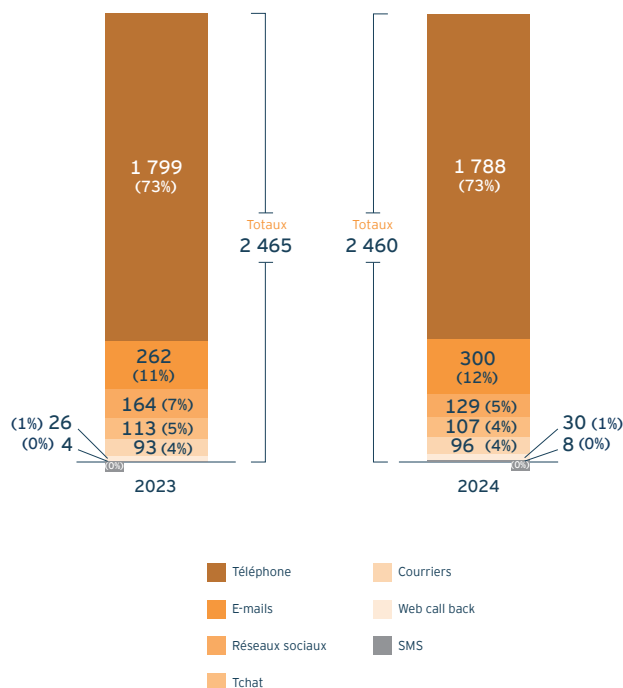
En 2025, le Téléphone confirme sa prééminence, en concentrant 73 % du chiffre d'affaires du marché français, malgré une légère érosion (-1 %).

Le canal des E-mails représente 12 % du chiffre d'affaires et enregistre un repli de -8 %, marquant une rupture avec la dynamique observée précédemment. Les Réseaux sociaux affichent une progression soutenue (+17 %), tout en

conservant un poids encore limité dans l'ensemble. Plusieurs canaux digitaux présentent des contractions marquées, notamment le Tchat (-33 %), le Web call back (-38 %) et le SMS (-53 %), traduisant une diminution sensible de ces usages.

Répartition du chiffre d'affaires par canal et évolution 2024-2025

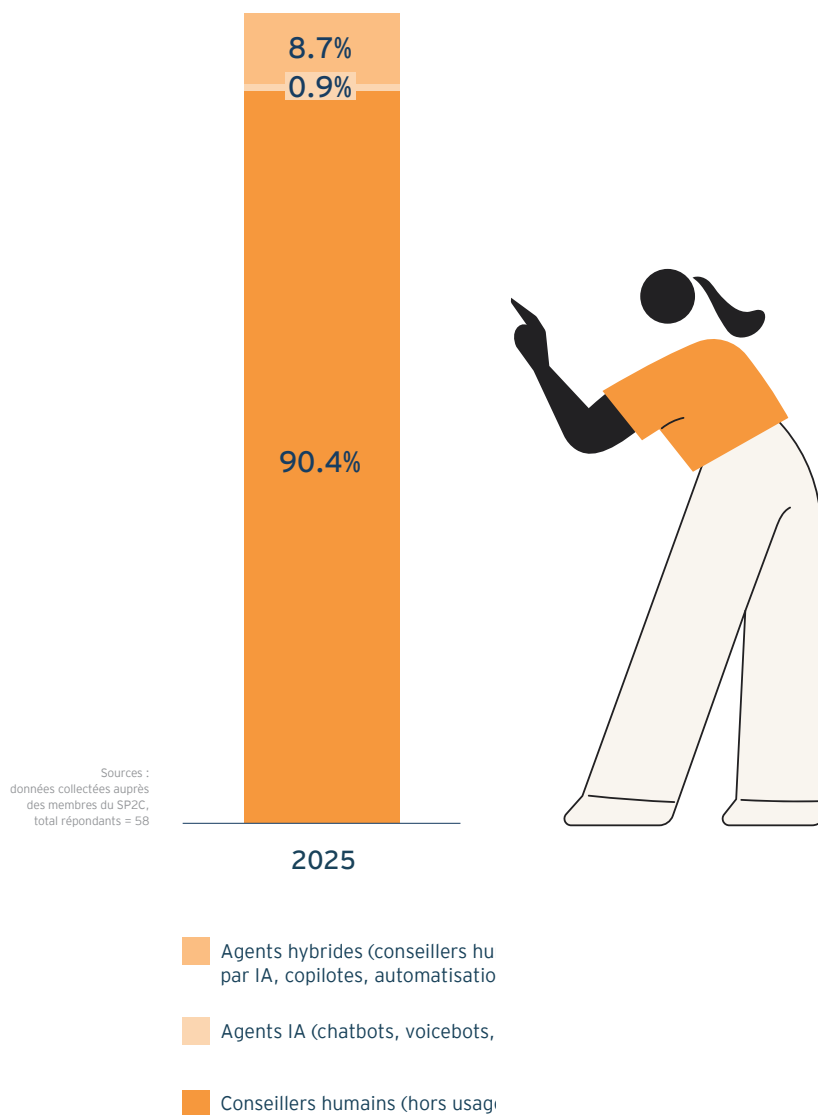
Sources : données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 62



En 2025, le chiffre d'affaires reste très majoritairement porté par les conseillers humains (90,4 %).

Les solutions d'IA représentent une part encore limitée (8,7 %), tandis que les agents hybrides demeurent marginaux (0,9 %), confirmant la place prépondérante de l'humain dans la relation client.

Répartition du chiffre d'affaires de 2025 par rapport à l'usage IA



2.2 Orchestrer un pilotage avancé grâce aux outils IA

Témoignages Adhérents



Pierre-Etienne GENAIN

Head of Digital Transformation FSM, Konecta

Un pilotage transformé par la donnée et l'anticipation

L'évolution de notre modèle repose sur une exploitation plus fine de la donnée. Grâce au Speech Analytics, nous analysons l'ensemble des échanges, du motif de contact au *tone of voice*, afin d'accompagner les conseillers et de fournir des insights business concrets à nos clients.

Nous avons opéré une transition clé vers une conduite prédictive : nous anticipons les flux grâce à l'analyse en temps réel des signaux faibles et ajustons les ressources en amont. Enfin, l'émergence de modèles hybrides redéfinit nos standards en déplaçant notre rôle vers l'orchestration de ces flux mixtes.

Une intégration réussie grâce à une IA ancrée dans les usages terrain

Le secret réside dans une IA utile, ancrée dans le terrain. En automatisant les tâches chronophages, nous renforçons l'impact du collaborateur plutôt que de chercher à le remplacer.

Cette complémentarité est la source de notre efficacité : la technologie traite le volume quand l'humain se concentre sur l'empathie et la résolution complexe. Ce basculement permet de délivrer une véritable expertise métier, soutenue par l'adoption de l'IA comme standard via la formation et l'évolution des rôles.

Vers un pilotage automatisé et orienté valeur stratégique

Nous déployons des architectures quasi autonomes sur les demandes simples pour libérer les experts vers des interventions à fort impact. Le prochain enjeu est la convergence, visant à unifier les capacités techniques et la vision client.

Cette mutation confirme notre changement de statut : de prestataire à partenaire stratégique. L'enjeu n'est plus technologique mais culturel. Il vise à transformer la relation client en une alliance fondée sur la valeur partagée.

Prêts pour ce changement de paradigme ?



Karim MADICH

Directeur du Développement et de l'Innovation, Iteractii

Un pilotage réinventé autour de la valeur, du prédictif et de l'IA augmentée

Nous entrons dans une phase pivot. Le centre de contact n'est plus un outil de gestion de flux et de productivité : il devient un levier de valeur, de revenu et de pilotage de l'expérience. L'IA recompose cette chaîne sur trois niveaux : l'automatisation massive du niveau 1, l'augmentation des conseillers par le copilote et l'intégration du prédictif. Ce dernier change la posture : d'une logique réactive à une dynamique proactive, guidée par des recommandations en temps réel. Chez Iteractii, nous ne pilotons plus des flux, mais des actifs client, en business partner engagé aux côtés des marques sur leur ROI.

Une intégration réussie portée par un écosystème et l'adoption humaine

Nous nous appuyons sur un écosystème de six partenaires technologiques, choisis pour leur complémentarité et leurs garanties de souveraineté. Cette approche nous rend agiles et capables d'activer les meilleurs outils selon chaque contexte client. Le succès repose sur une conviction : ne pas industrialiser trop vite. Tester, mesurer, ajuster d'abord. Le facteur clé reste humain : former et engager les équipes dès le départ. Une IA ne crée aucune valeur sans adoption. Iteractii déploie ainsi un programme de formation IA pour 100 % de ses collaborateurs, structuré en trois niveaux d'expertise.

Vers un pilotage orchestré d'agents IA et orienté valeur client

La prochaine étape est de manager des équipes d'agents IA. Nous concevons déjà des chaînes capables d'opérer de bout en bout sur certains parcours, avec une escalade vers l'humain si nécessaire. La valeur de demain ne réside pas dans l'outil, mais dans la capacité à orchestrer, en tant qu'intégrateur, conseil et opérateur, au service de la valeur client.

2.3 Fluidifier l'expérience client grâce à l'IA et à l'automatisation

Témoignages Adhérents

Olivier POGGIOLI

Directeur Général Adjoint Région France, Concentrix leader mondial des technologies et services



Une fluidité du parcours client renforcée par l'IA agentique

L'IA transforme le *selfcare*, mais le vrai tournant vient des approches agentiques : des systèmes capables d'orchestrer des actions de bout en bout, sans intervention humaine.

Concrètement, cela permet de traiter des parcours complets, de la compréhension de l'intention jusqu'à l'exécution, en s'adaptant en temps réel au contexte client. Aux parcours auparavant fragmentés, l'IA apporte aujourd'hui une continuité et une capacité de résolution beaucoup plus élevées.

Cette logique de résolution autonome, et non plus de simple automatisation, améliore réellement la fluidité.

Une automatisation performante au service de l'expérience client

Une automatisation est bien perçue si elle améliore la CSAT et s'inscrit dans une boucle d'amélioration continue. L'IA évolue avec l'usage, ce qui exige un suivi précis des performances, côté interne comme dans les échanges des bots. Chaque interaction sert à ajuster le niveau d'automatisation. Enfin, une phase de tests longue et rigoureuse au démarrage est indispensable pour garantir qualité et pertinence.

Une transformation organisationnelle encore sous-estimée

La transformation des modèles opérationnels et humains est encore largement sous-estimée. L'IA ne s'ajoute pas aux organisations existantes : elle les oblige à se reconfigurer.

Continuer à penser les modèles actuels augmentés par l'IA est déjà insuffisant. On entre dans une logique de transformation structurelle et organisationnelle bien plus large.



Zoran JELKIC

CEO, Groupe Bluelink



Une fluidité du parcours client renforcée à chaque étape par l'IA

L'IA intervient tout au long du parcours client, en amont, pendant et après l'échange humain. Son impact est particulièrement fort sur le *selfcare*.

Chatbots et voicebots, désormais conversationnels, multilingues et contextualisés, réduisent significativement les temps d'attente, les abandons et traitent des cas simples. L'IA permet aussi de fluidifier l'omnicanalité et ouvre la voie à des cas d'usage plus avancés (réservation en boutique, *personal shopper* virtuel, réalité augmentée) qui simplifient l'acte d'achat tout en enrichissant l'expérience.

Une automatisation efficace fondée sur la simplicité et la pertinence

Une automatisation perçue positivement repose sur la simplicité, l'utilité et la contextualisation. Elle doit réduire l'effort client, s'intégrer naturellement dans un parcours global et permettre une escalade fluide vers un conseiller humain. La valeur perçue dépend aussi de la pertinence des réponses et de la capacité à personnaliser l'échange. L'IA est efficace lorsqu'elle accélère les interactions sans rigidifier la relation, en s'appuyant sur des données fiables et maîtrisées.

Des limites actuelles et une transformation encore en construction

Les situations complexes, émotionnelles ou fortement réglementées restent difficiles à automatiser, et l'IA prédictive - capable d'anticiper un besoin avant même son expression - en est encore à ses débuts. Les prochaines évolutions passeront par une meilleure interopérabilité des outils, une gouvernance data structurée et des IA plus proactives, tout en maintenant un rôle central de l'humain dans les moments clés de la relation client.

Témoignages Adhérents

Younes JABRI

Directeur Général Adjoint en charge des Opérations & de la Finance corporate, Outsourcia



Selfcare et IA : automatiser la tâche, jamais la relation.

L'efficacité sans l'indifférence

L'IA transforme la fluidité des parcours, supprime des frictions dont la moins socialement acceptée désormais : l'attente. La révolution naît de l'association de technologies : machine learning, deep learning, RAG, agentique... Pour le client, cela garantit une réponse rapide, fiable et contextualisée. Car il ne s'agit plus uniquement de filtrer, mais de résoudre les demandes de bout en bout. L'autonomie devient un basique : gérer un remboursement en trois clics est la norme. Mais cette puissance n'est que la moitié du chemin.

Automatiser le flux, augmenter la confiance

Pour être positive, l'automatisation doit être hybride et transparente : absorber le volume des requêtes à faible valeur ajoutée, la complexité de celles à forte valeur ajoutée, libérant les conseillers des tâches chronophages. Préparer le contexte, détecter l'urgence, s'effacer dès que l'émotion l'exige. Un client accepte un bot pour un colis de chaussettes, exige une voix humaine pour la livraison d'une œuvre d'art. L'automatisation est un succès si elle est un choix offert, pas une barrière pour réduire les coûts.

Au-delà de la statistique : l'expérience singulière

L'évolution clé est la réinvention des prestations 'post IA'. Écoute active, intelligence émotionnelle, intuition, libre arbitre, créativité : à l'humain de dépasser la logique statistique pour cimenter relation unique et expérience singulière. L'enjeu n'est pas de rendre l'IA plus "humaine", mais si performante qu'elle disparaît au profit de l'essentiel, une alliance où la machine gère la donnée pour que l'humain se concentre sur son vrai métier : créer du lien et de la confiance.



Martin DUFOURCQ

Directeur de la Stratégie et des Solutions, Armatiss



Une expérience client fluidifiée par l'IA conversationnelle et agentique

Un parcours fluide se définit par l'absence de rupture et d'effort. L'IA conversationnelle redéfinit le selfcare par des échanges naturels et un ciblage fin des besoins. En digital comme via l'Agent Assist, elle guide l'action en temps réel et personnalise la prise en charge. Elle réduit aussi les deux grands irritants du parcours : l'attente et l'incertitude. Portée par l'orchestration et les IA « agentiques », elle ne se contente plus d'orienter la demande : elle exécute les tâches complexes en amont et en aval de manière autonome, assurant un parcours client continu et sans couture.

Une automatisation réussie portée par l'accompagnement humain et l'adoption

Le change management auprès des équipes et la pédagogie auprès des conseillers sont essentiels à l'adoption durable et positive des technologies. L'automatisation doit aussi répondre aux enjeux des parties prenantes : rapidité et fluidité pour les clients ; développement de l'intérêt du métier pour les collaborateurs. Enfin, la faisabilité technique d'une automatisation ne garantit pas son acceptation positive. La relation client n'est pas qu'une affaire d'efficacité et de coût, mais aussi d'humain.

Des enjeux émergents autour du consentement, de la valeur et de la différenciation

Le consentement à l'automatisation et à l'IA reste flou, alors que le choix entre humain et IA pourrait devenir un levier de différenciation. La rémunération doit aussi porter sur la valeur créée par l'IA, au-delà de la seule réduction des coûts. Enfin, le risque de standardisation à cause de l'IA qui nivellerait les expériences, est une question stratégique pour défendre des positionnements singuliers des marques en matière d'expérience client.

3

Vers une performance sociale faisant de l'humain le premier bénéficiaire de l'IA

EN SYNTHÈSE

En 2025, les centres de contact évoluent dans un contexte marqué par un repli des effectifs (-3,6 %), qui traduit les ajustements opérés face à un environnement économique moins dynamique. Malgré cette contraction, les fondamentaux sociaux demeurent solides, avec une part élevée de CDI (84 %), une progression des rémunérations (+5 %) et une population majoritairement qualifiée (78 % ≥ Bac).

Les acteurs poursuivent leurs efforts en matière de développement des compétences. Les investissements en formation repartent à la hausse, avec une progression de la formation initiale (+7,3 %) et une accélération de la formation continue (+ 20 %). Cette dynamique accompagne l'évolution des métiers, marquée par une présence accrue des fonctions liées à la data et au digital.

L'intégration de l'intelligence artificielle contribue à transformer les modèles opérationnels et à faire évoluer le rôle du conseiller. Les tâches à faible valeur ajoutée sont progressivement automatisées, ce qui recentre les collaborateurs sur des missions nécessitant expertise, analyse et qualité relationnelle. Le métier gagne en transversalité, avec des attentes renforcées en matière d'adaptabilité et de montée en compétences continue. Les modes d'organisation apparaissent stabilisés, avec un équilibre durable entre présentiel (75 %) et télétravail (25 %). Cette structuration accompagne la transformation des environnements de travail.

La performance sociale repose désormais sur la capacité à articuler transformation technologique et développement des compétences. L'enjeu porte sur l'appropriation des outils et sur l'accompagnement des équipes. L'intelligence artificielle constitue un levier d'optimisation dès lors qu'elle s'inscrit dans une logique d'augmentation des collaborateurs et de valorisation du capital humain.

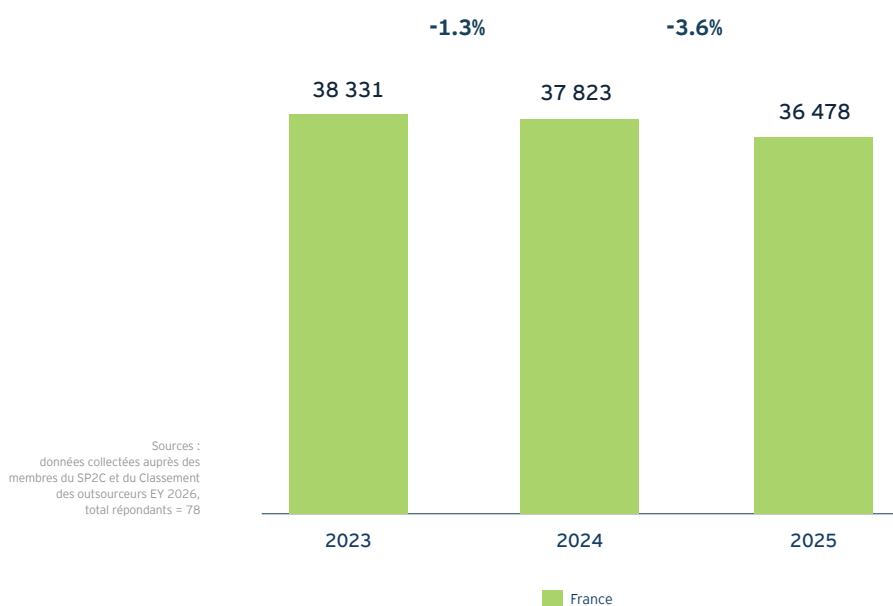


3.1 Emploi & Compétences

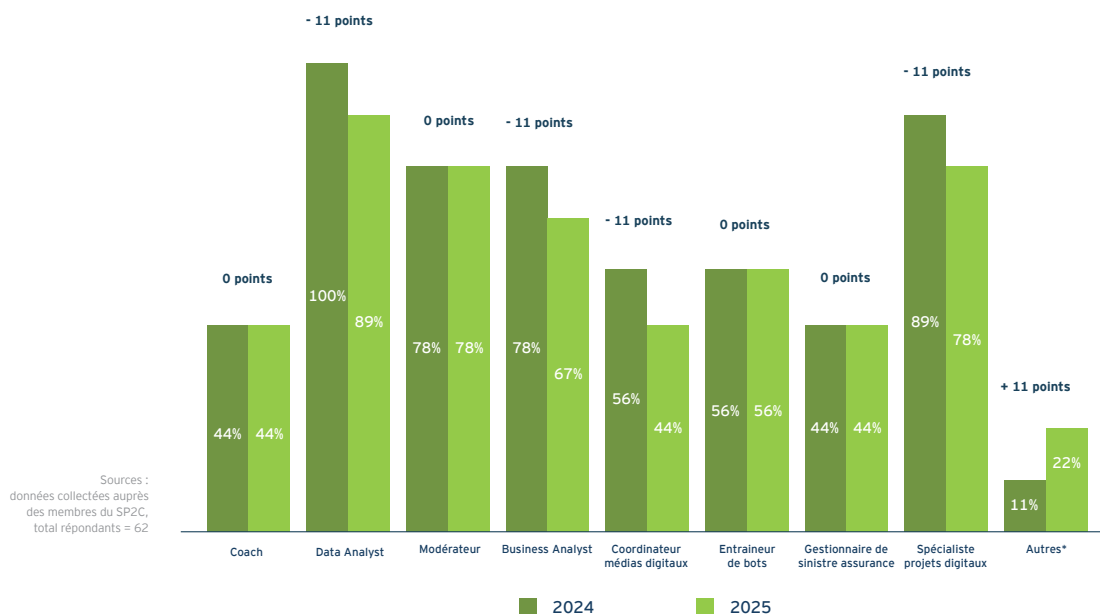
Le marché qualifié enregistre une baisse des effectifs en France en 2025, avec une diminution de -3,6 %, pour atteindre 36 478 ETP. Ce recul fait suite à une première légère contraction observée en 2024 (-1,3 %), après un niveau de 41 004 ETP en 2023.

Cette évolution traduit une accentuation du repli des effectifs, dans un contexte de marché peu dynamique, rompant avec la relative stabilisation observée entre 2023 et 2024.

Nombre moyen d'ETP du marché qualifié en France sur l'année tous postes et types de contrats confondus (incl. Intérim) et évolution 2024-2025

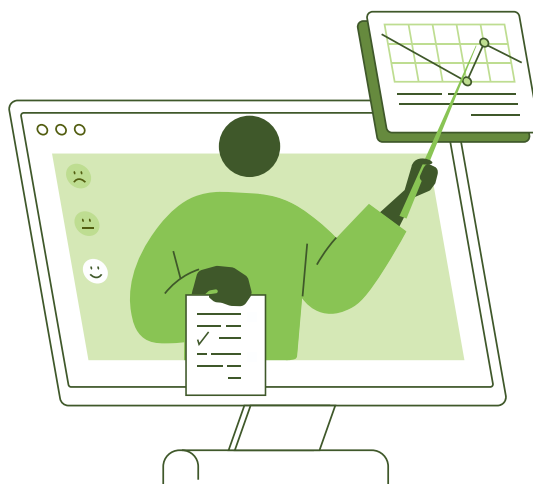


Développement de nouveaux métiers au sein de la filière en France [base 100 pour chaque type de nouveau métier]



En 2025, les métiers des centres de contact en France restent dominés par les fonctions data et digitales, malgré des évolutions contrastées.

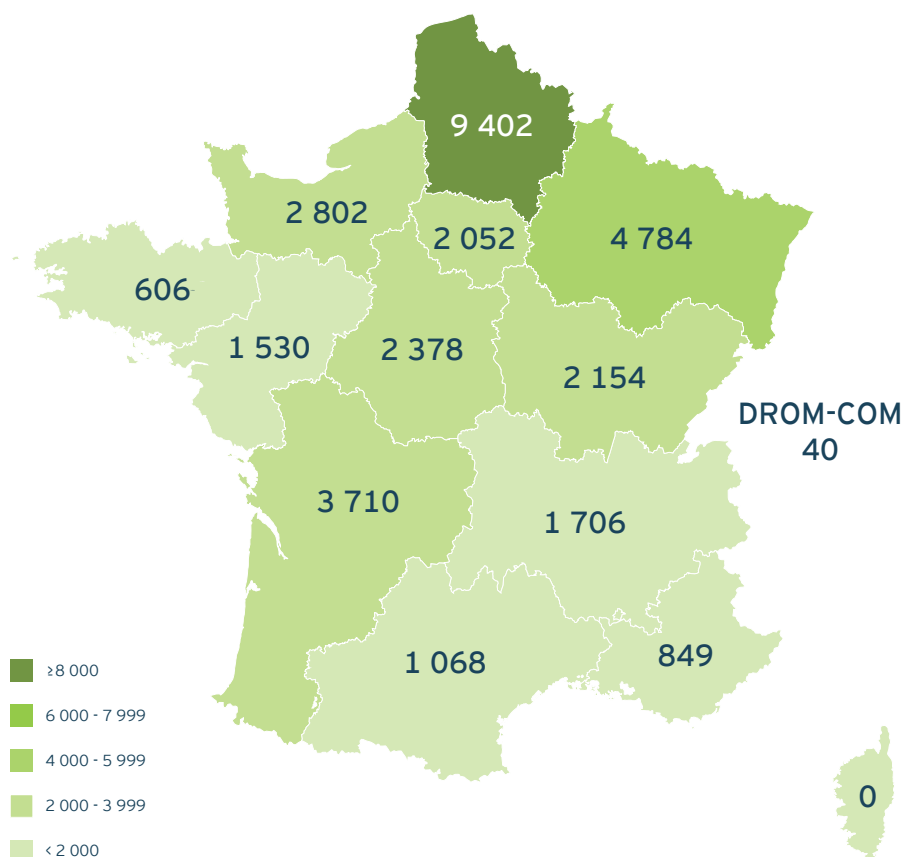
Les Data Analysts (89 %) et Spécialistes projets digitaux (78 %) conservent leur prédominance, malgré un recul de -11 points. Plusieurs profils restent stables, comme les Coachs, Modérateurs ou Entraîneurs de bots. À l'inverse, les Business Analysts et Coordinateurs médias digitaux reculent (-11 points), tandis que la catégorie "Autres" progresse (+11 points), traduisant une diversification des besoins.



En France, les centres de contact du marché qualifié enregistrent un recul des effectifs de -3,6 % en 2025, pour atteindre 36 478 ETP.

La répartition territoriale reste néanmoins fortement concentrée, avec un ancrage majeur dans les Hauts-de-France (28 %), le Grand Est (14 %) et la Nouvelle-Aquitaine (11 %), qui regroupent à elles seules plus de la moitié des effectifs. Ces dynamiques traduisent une consolidation des implantations régionales, malgré des évolutions contrastées selon les territoires.

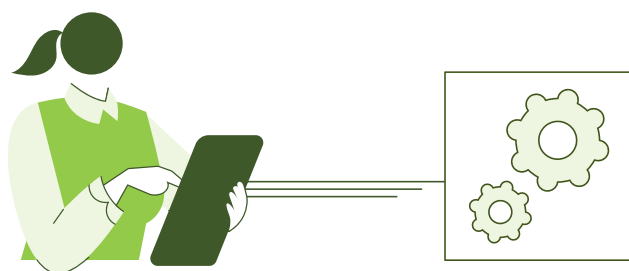
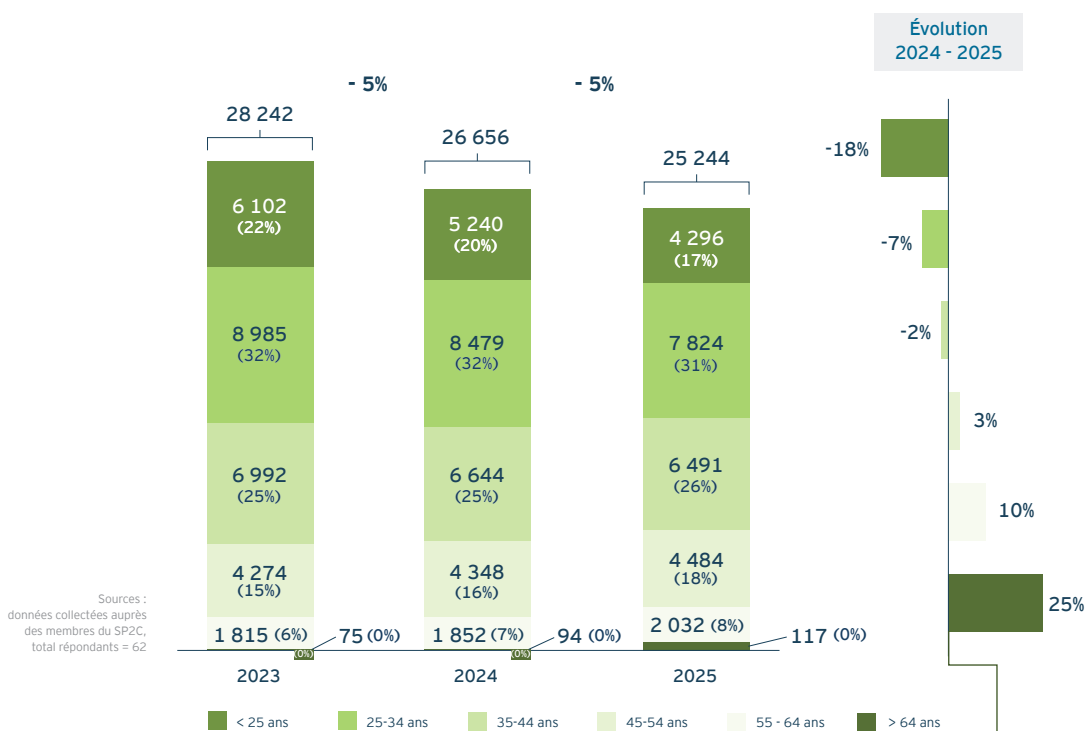
Répartition des effectifs du marché qualifié en France en 2025 (en valeur)



Les effectifs de conseillers client et de superviseurs poursuivent leur repli en 2025, avec une baisse de -5 % sur l'année, après une première diminution en 2024.

Toutes les tranches d'âge de moins de 44 ans sont en recul, tandis que les effectifs des 45 ans et plus progressent, traduisant un vieillissement progressif de la population. La répartition par âge reste néanmoins globalement stable. Les moins de 34 ans demeurent majoritaires (48 %), avec une forte concentration sur les 25-34 ans (31 %), suivis des 35-44 ans (26 %). Les 45 ans et plus représentent désormais 26 % des effectifs.

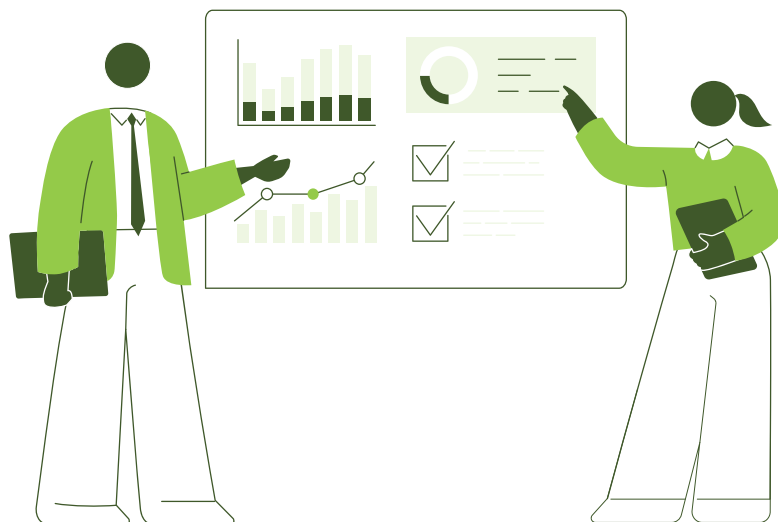
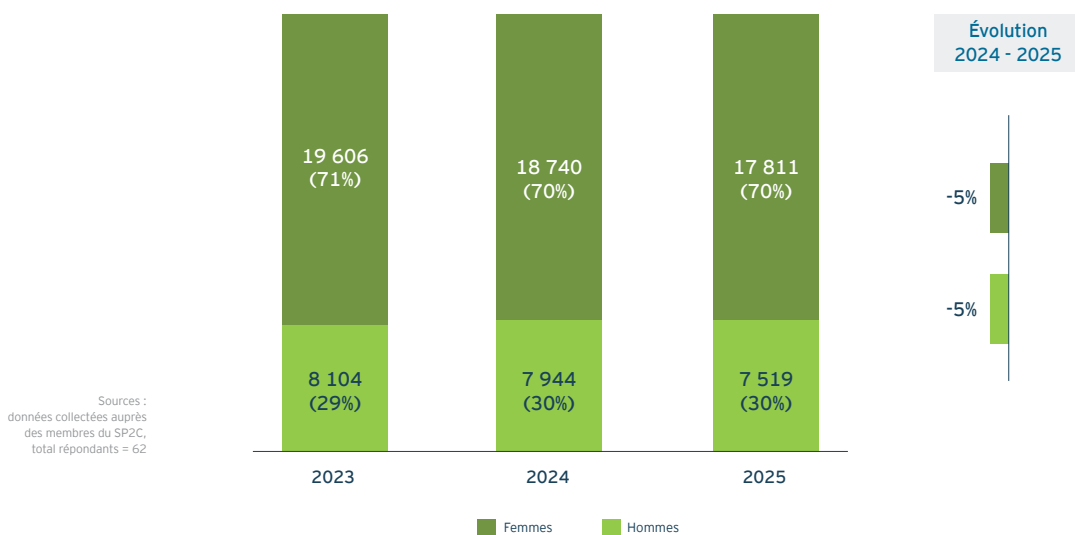
Répartition des effectifs (conseillers client et superviseurs) en France selon l'âge et évolution 2024-2025 [% des effectifs France]



Dans la filière, les postes de conseillers client et de superviseurs restent majoritairement occupés par des femmes, avec une part stable autour de 70 % depuis 2020.

Depuis 6 ans, le SP2C publie le score médian de l'index Egalité professionnelle Femmes-Hommes obtenu par ses membres. Les adhérents du SP2C obtiennent un score médian de 94 sur l'année 2025, score légèrement supérieur à la moyenne nationale de 88,5/100 pour les entreprises de plus de 1 000 salariés².

Répartition de la parité Homme / Femme (conseillers client et superviseurs) en France et évolution 2024-2025 [% effectifs en France]

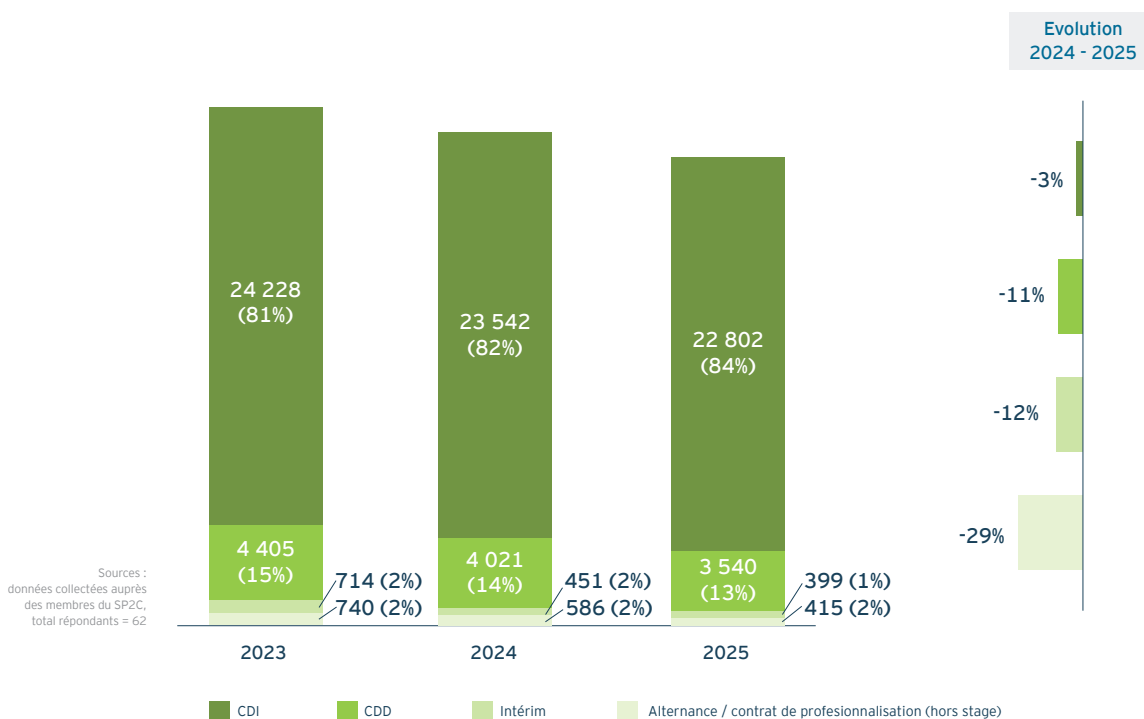


² Ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion

Dans un contexte économique toujours tendu, les contrats à durée indéterminée (CDI) restent majoritaires, représentant 84 % des emplois en 2025, en progression par rapport à 2024 (82 %) et 2023 (81 %).

L'ensemble des types de contrat s'inscrit toutefois en repli sur la période récente. Les baisses les plus marquées concernent les contrats en alternance (-29 %) et les CDD (-11 %), tandis que l'intérim recule également (-12 %). À l'inverse, les CDI apparaissent plus résilients, avec une diminution plus limitée (-3 %), renforçant ainsi leur poids dans la structure globale.

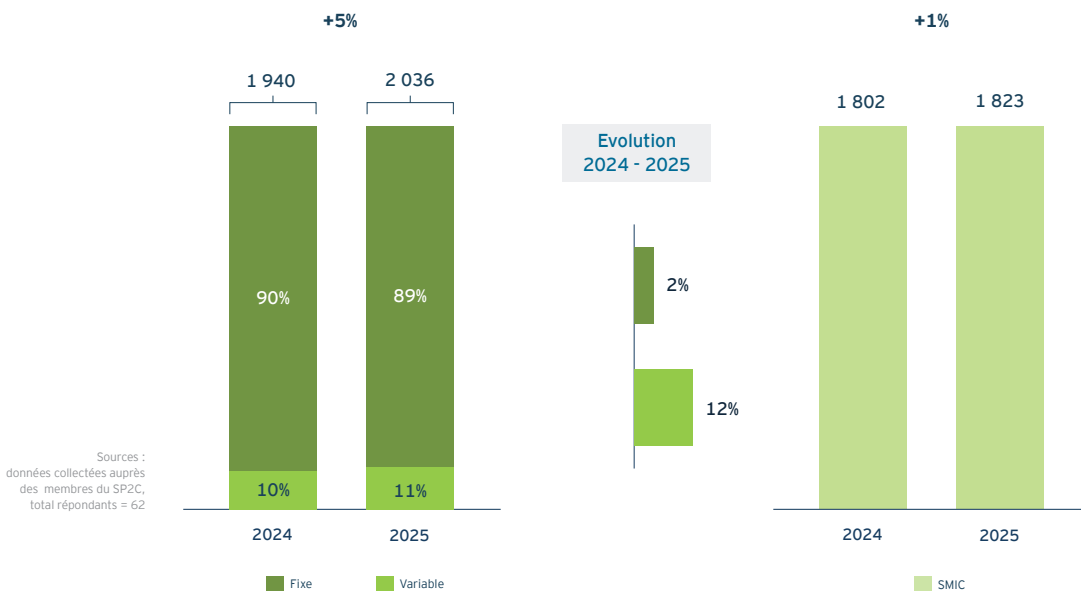
Typologie des contrats en France en 2025 [% des effectifs (conseillers client, superviseurs et autres fonctions de production) France]



En 2025, malgré un contexte marqué par un ralentissement de l'activité, la rémunération des conseillers client progresse de +5 %. Pour la 10^{ème} année consécutive, elle reste supérieure au SMIC, dont l'évolution demeure plus modérée (+1 %).

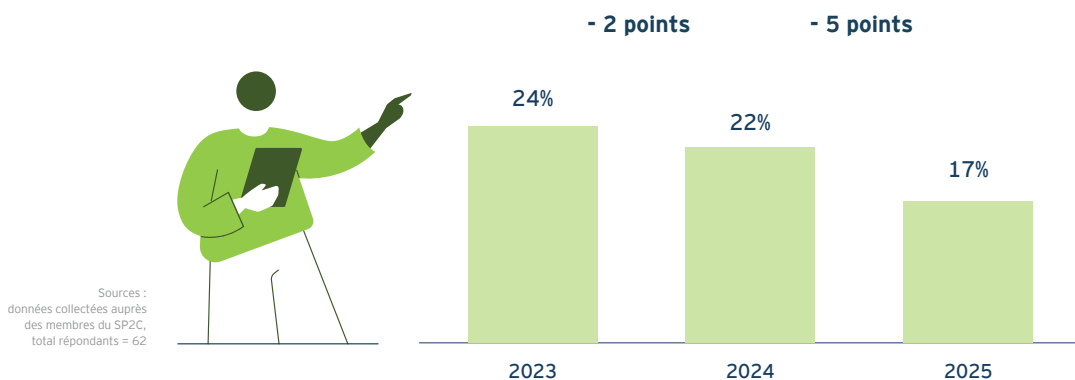
Cette hausse repose sur une revalorisation du fixe (+4 %) et une progression plus forte du variable (+12 %). Le fixe reste largement majoritaire (89 %), traduisant la stabilité des modèles de rémunération, dans un contexte où les acteurs cherchent à préserver l'attractivité des emplois.

Rémunération brute totale moyenne par conseiller client en France et évolution 2024-2025



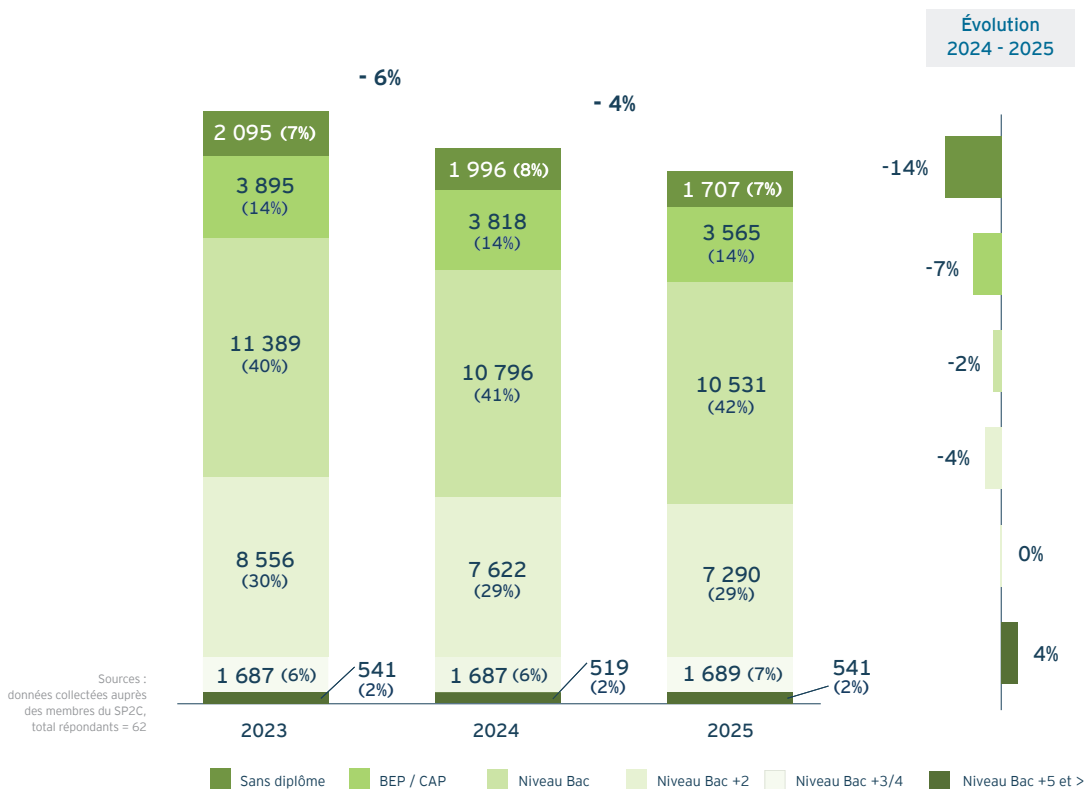
En 2025, 17 % des salariés du SP2C ont pu bénéficier de promotions internes. Ce niveau reste reculé légèrement par rapport aux années précédentes, enregistrant une baisse de -5 points sur la période.

Promotion [part des promotions internes sur le nombre de salariés en France]



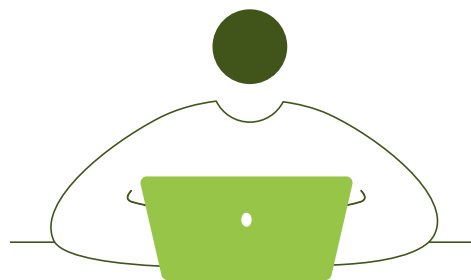
Malgré une baisse des effectifs, la structure par niveau de diplôme reste stable en 2025, avec une forte majorité de profils qualifiés (78 % ≥ Bac). Le niveau Bac (42 %) et Bac+2 (29 %) dominent, confirmant une concentration sur les niveaux intermédiaires, dans un contexte de repli global des effectifs.

Niveau de diplôme toutes zones géographiques confondues en France et évolution 2024-2025 [% des effectifs France]

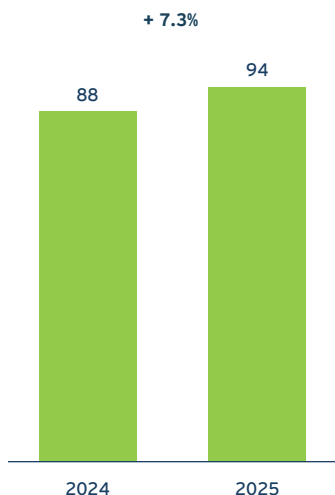


En 2025, la formation repart à la hausse. La formation initiale progresse à 94h (+7,3 %) après un recul en 2024, sans retrouver son niveau de 2023. La formation continue atteint 34h (+20 %), marquant une nette accélération.

Ces évolutions traduisent un renforcement des efforts de formation dans un contexte de transformation des compétences.

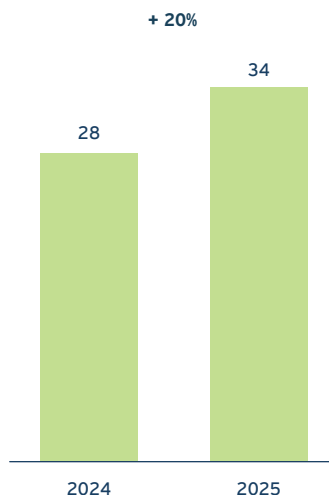


Nombre d'heures de formation initiale en France et évolution 2024-2025



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

Nombre d'heures de formation continue en France et évolution 2024-2025

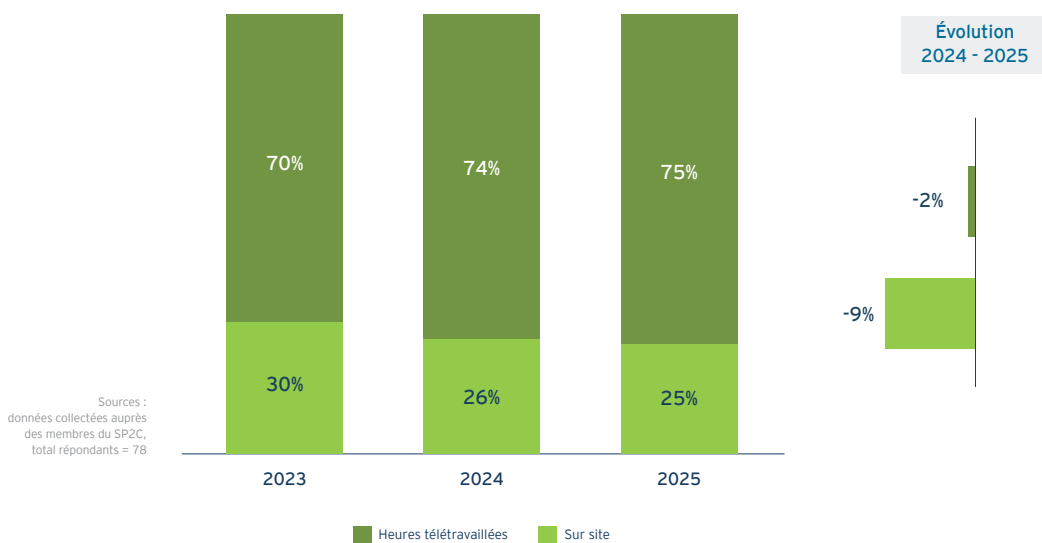


Sources : données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 77

Après une phase de recul amorcée les années précédentes, l'organisation du travail apparaît stabilisée en 2025. Le télétravail se maintient autour de 25 % des heures, prolongeant la baisse observée depuis 2023.

Le travail sur site reste majoritaire (75 %), avec une progression limitée par rapport à 2024 (+1 point), traduisant l'installation d'un équilibre durable entre présentiel et télétravail.

Nombre d'heures télétravaillées et évolution 2024-2025



Sources : données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 78

3.2 Le conseiller augmenté « Hybridation des compétences : la nouvelle alliance humain-IA »

Témoignages Adhérents



Edouard LAYEILLON

Directeur commercial IA et solutions CX, TP

Un conseiller recentré sur la résolution et l'expérience client grâce à l'IA

L'IA permet au conseiller de mieux se concentrer sur la résolution de la demande du client et sur l'expérience délivrée. Que ce soit au téléphone ou par écrit quand l'IA prend le relais, par exemple, sur la formalisation de la réponse ou la rédaction d'un compte rendu structuré. Dans les parcours digitaux, c'est le conseiller, en revanche, qui va prendre le relais de l'IA lorsque le client ne parvient pas à trouver de réponse de façon autonome. L'IA repositionne le conseiller là où on en a le plus besoin : dans les parcours complexes qui demandent de la pédagogie, de l'explication, mais aussi de l'empathie et de l'émotion.

Des outils d'assistance intelligents pour accroître la performance

Le conseiller dispose désormais d'outils d'assistance intelligents qui l'accompagnent pendant l'échange avec le client. L'IA propose des éléments de réponse et suggère l'offre la plus adaptée à la demande du client. Cette aide en temps réel augmente la qualité de l'interaction et optimise la performance commerciale. Dans le traitement des demandes écrites, le conseiller s'appuie sur des outils qui lui permettent d'extraire rapidement les points importants d'un e-mail client et de faciliter la formulation de la réponse.

Un métier de conseiller en pleine évolution vers plus de transversalité

Le conseiller de demain, et c'est déjà une réalité sur certaines de nos activités, c'est un conseiller qui est en mesure d'intervenir sur la quasi totalité du parcours client. On casse les silos. On n'a plus d'un côté des équipes spécialisées dans l'acquisition, d'autres dans la rétention... Une partie de la formation sur les processus est prise en charge par l'IA, ce qui allège la charge cognitive du conseiller.



Vanessa GOVI

VP of Sales Operations, AI Adoption & Marketing, Foundever

Un conseiller augmenté et recentré sur la relation humaine

Chez Foundever, l'IA permet d'augmenter nos conseillers. Ils gagnent en précision et en rapidité dans leurs tâches, le risque d'erreur est diminué et la qualité de service augmentée. Elle contribue également à alléger la charge mentale du conseiller, en structurant l'information et en sécurisant les parcours de dialogue. Le conseiller est ainsi plus disponible, et l'interaction humaine devient plus que jamais le facteur différenciant du métier.

Une performance renforcée par l'IA et l'accompagnement continu

La performance du conseiller est renforcée à plusieurs niveaux. Nos solutions d'IA accélèrent la montée en compétence et permettent la mise en place de dispositifs de formation continue et de coaching. Elles le rendent également plus rapide et plus précis dans ses interactions avec le client, en facilitant l'accès à l'information pertinente et en évitant les oublis dans le dialogue. L'IA permet enfin de converser de manière fluide avec des clients quels que soient leur langue ou leur canal, grâce à la traduction en temps réel, avec des temps de latence extrêmement courts.

Un conseiller de demain plus expert, agile et centré sur l'humain

Le conseiller de demain fera la différence par son expertise et par la qualité de la relation humaine qu'il saura créer. L'IA soutient l'efficacité, mais les situations complexes nécessitent toujours une intervention humaine, notamment pour les aspects émotionnels.

Les compétences attendues évolueront vers davantage d'analyse, de posture conseil, d'agilité et de capacité à apprendre en continu, afin d'offrir une expérience client toujours plus personnalisée et qualitative.



Benjamin CORMERAIS

Directeur du centre de la relation client, Tête-à-tête

Un conseiller repositionné en partenaire augmenté

Chez Tête-à-Tête, l'IA n'a pas remplacé le conseiller, elle l'a repositionné. Son rôle évolue d'exécutant à partenaire augmenté : il s'appuie sur des outils d'aide en temps réel (suggestions de réponses, synthèse, détection d'intention) pour se concentrer sur l'essentiel : comprendre, rassurer, décider. L'IA absorbe la complexité opérationnelle, le conseiller renforce la valeur relationnelle.

Une performance optimisée par une hybridation intelligente entre humain et IA

Ce qui augmente réellement la performance, ce n'est pas la technologie seule, mais son intégration intelligente dans les usages. Un conseiller performant avec l'IA, c'est un conseiller qui comprend ce que l'IA lui apporte, et qui sait quand s'en écarter. Nous investissons beaucoup dans cette hybridation : former nos équipes à lire les suggestions, à les challenger, à garder leur jugement. La machine amplifie, l'humain arbitre : c'est cette complémentarité pleinement assumée qui génère la vraie valeur ajoutée.

Vers un conseiller hybride, expert et augmenté par l'IA

Demain, le conseiller sera hybride : à la fois relationnel, analytique et technophile. Les compétences clés évolueront vers la capacité à interpréter, incarner, arbitrer, personnaliser. L'empathie restera centrale, mais elle s'appuiera sur une lecture fine des signaux et des contextes. Nous allons vers des profils plus experts, capables de piloter une interaction enrichie par l'IA, avec exigence et discernement.



Matthieu DE CHÂLUS

Président, Deafi

Un conseiller augmenté par l'IA, sans perdre sa valeur humaine

L'IA a enrichi le rôle du conseiller : transcription en temps réel et correction sémantique sur les canaux écrits (chat, WhatsApp) pour garantir l'alignement avec la marque. Mais elle ne remplace pas l'essentiel : la lecture du non-dit, où nos conseillers sourds excellent grâce à leur agilité visuelle. L'IA rassure également nos conseillers sur leur capacité à formuler correctement leurs réponses en français à l'écrit et ainsi déployer sereinement toutes leurs compétences.

L'alliance entre technologie et compétences humaines au service de la performance

Ce qui augmente réellement la performance du conseiller, c'est l'alliance entre outils et humain : l'IA optimise la qualité et la rapidité des échanges, tandis que les compétences uniques – comme la lecture du non-dit et l'agilité visuelle – permettent une compréhension fine et une réponse plus juste.

Vers un conseiller plus agile, analytique et émotionnellement intelligent

Le conseiller de demain sera augmenté par l'IA : plus agile, capable de piloter des outils en temps réel tout en gardant une forte intelligence émotionnelle. Les compétences clés évolueront vers l'analyse, l'adaptation et la lecture fine du non-dit, là où l'humain crée encore la vraie valeur. Le conseiller va retrouver ses vocations : émotion, nuance et lien, avec le discernement nécessaire pour mieux accompagner le client.

3.3 Renforcer les performances humaines via la formation à l'IA



Angélique GÉRARD

Présidente de STEM Academy

Je vais être directe : l'IA n'est pas un sujet technologique. C'est un sujet humain. Et aujourd'hui, c'est même un sujet de fatigue au travail. On pense souvent que l'IA va simplifier le quotidien. Mais mal déployée, sans formation, elle fait exactement l'inverse : elle épuise. Parce qu'on demande aux conseillers de continuer à performer... tout en apprenant sur le tas.

Quelles compétences IA sont aujourd'hui prioritaires pour les conseillers externalisés ?

La première compétence, ce n'est pas de savoir utiliser un outil.

C'est de comprendre ce qui est en train de changer.

Il faut sortir d'une posture d'exécutant pour entrer dans une posture de pilotage.

Ensuite, trois compétences deviennent clés :

- Le prompt intelligent : savoir interagir avec l'IA pour obtenir une réponse pertinente. Aujourd'hui, bien poser une question, c'est déjà créer de la valeur.
- L'esprit critique augmenté : l'IA va vite, mais elle peut se tromper. Le conseiller devient un filtre de qualité.
- L'intelligence relationnelle renforcée : plus l'IA gère le transactionnel, plus l'humain doit exceller sur l'émotion, l'écoute, la personnalisation.

Ma conviction : le conseiller de demain ne sera pas remplacé par l'IA. Il sera dépassé par ceux qui savent l'utiliser.

Quelles méthodes de formation IA créent l'impact opérationnel le plus rapide ?

On doit arrêter avec une idée reçue : former, ce n'est pas faire une session.

Former, c'est créer un réflexe. Et surtout, c'est éviter une erreur majeure : déployer de l'IA sans accompagner les équipes.

Parce que là, on crée ce que j'appelle une fatigue d'adaptation :

- des outils nouveaux,
- des attentes plus élevées,
- mais aucune montée en compétence structurée.

Résultat : les conseillers compensent. Ils bricolent. Ils doutent.

Et la charge mentale explose.

Une IA sans formation, c'est un stress test grandeur nature... pour les équipes.

Point de vue d'expert

Les méthodes qui fonctionnent et que nous avons éprouvées sont simples et puissantes :

- Le *learning by doing* : apprendre sur des cas réels, utiles dès le premier jour
- Des formats courts et continus : ancrer les usages dans le quotidien
- Des ambassadeurs internes : valoriser ceux qui testent, partagent, entraînent les autres

Et surtout : donner le droit d'apprendre. Parce qu'on ne peut pas exiger de la performance sur un terrain qu'on n'a pas expliqué.

Comment l'IA peut-elle repositionner les outsourceurs comme acteurs à haute valeur ajoutée ?

L'IA est une opportunité historique de changer de regard sur les outsourceurs. Pendant longtemps, ils ont été vus comme des centres de coût.

Aujourd'hui, ils peuvent devenir des centres d'intelligence.

Pourquoi ? Parce que l'IA permet de :

- Analyser des volumes massifs d'interactions,
- Détecter des signaux faibles côté clients,
- Proposer des recommandations business concrètes.

On passe d'une logique d'exécution à une logique de contribution stratégique.

Mais, et c'est essentiel, cette bascule ne se fera pas grâce à la technologie seule.

Elle se fera grâce à des équipes :

- Formées,
- Responsabilisées,
- et Engagées.

Parce qu'au fond, la vraie valeur ne vient pas de l'IA.

Elle vient de ce que les humains en font.

Conclusion

On parle beaucoup de transformation digitale.

Mais la vraie transformation, elle est humaine.

On ne réussira pas avec plus d'outils.

On réussira avec plus de compétences, plus de confiance, plus de sens.

Ma conviction est simple : l'IA ne crée pas de valeur par elle-même.

Ce sont les humains formés à l'IA qui changent les règles du jeu.

Et j'ajoute une dernière chose : mal accompagnée, l'IA épuise. Bien utilisée, elle révèle les talents.



Conclusion



David MARINO

Directeur de la Relation Client Oscaro.com

J'évolue depuis plus de 25 ans dans les métiers de la relation client, à travers des fonctions de direction en BPO, en service client, en expérience client et en transformation. Au fil de mon parcours, j'ai développé une expertise en pilotage de la performance, en optimisation des organisations et en transformation des modèles de relation client. Spécialisé dans la performance et l'innovation, je défends une vision de la relation client comme un levier de création de valeur, de fidélisation et de différenciation. Aujourd'hui, je mets cette exigence au service de l'efficacité opérationnelle, de l'expérience client et de la transformation durable des organisations.

Comment l'IA transforme-t-elle aujourd'hui les modèles économiques traditionnels de la relation client ?

L'IA fait évoluer la relation client d'une logique de traitement des volumes vers une logique de création de valeur. En automatisant les demandes simples, elle réduit le coût par contact et améliore la rapidité de réponse. Elle permet aussi de mieux personnaliser les échanges et de concentrer les conseillers sur les situations complexes ou à enjeu commercial. Cette montée en qualité améliore la résolution, limite les répétitions et rend la relation plus proactive. Elle peut également agir concrètement sur le taux d'annulation, en levant plus vite les doutes du client, en sécurisant son achat et en proposant des alternatives adaptées.

À l'inverse, une relation plus juste, plus claire et plus rassurante contribue aussi à soutenir le taux de réachat et la fidélisation.

Quels leviers l'IA permet-elle d'activer pour passer d'un modèle volumique à un modèle centré sur la valeur et l'efficacité ?

L'IA active plusieurs leviers décisifs : l'automatisation des tâches à faible valeur ajoutée, la priorisation des interactions selon leur enjeu, la personnalisation à grande échelle et l'assistance apportée aux conseillers pour formuler des réponses plus pertinentes.

Elle permet également de mieux comprendre les attentes, les freins et les motifs de contact afin d'agir sur les causes profondes plutôt que sur les seuls symptômes.

Le pilotage ne repose alors plus uniquement sur le volume traité, mais sur la qualité de résolution, la satisfaction, la fidélisation et la valeur créée à chaque interaction.

Point de vue d'expert

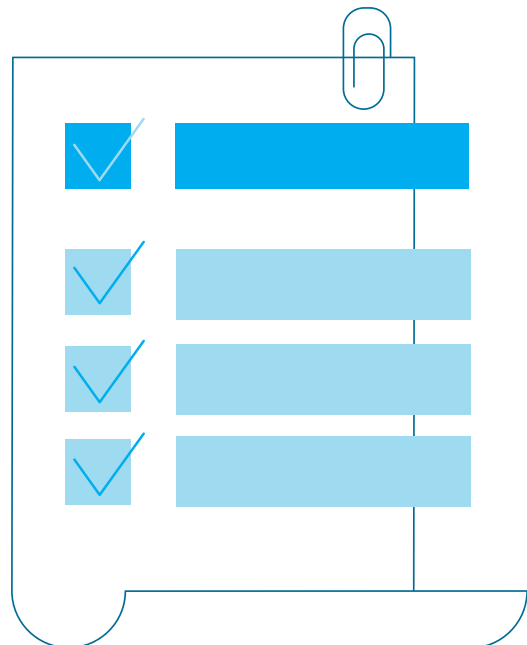
Quelles évolutions majeures peut-on anticiper pour les acteurs de la relation client dans la construction du modèle économique de demain ?

Le modèle de demain sera plus sélectif, plus intelligent et davantage orienté contribution business. Les LLM prendront en charge une part croissante des demandes simples, tandis que les conseillers se repositionneront sur le conseil, la réassurance, l'accompagnement au choix et le développement des ventes.

Le *speech analytics* jouera un rôle central pour analyser les vraies questions des clients, détecter les freins à la conversion et identifier les produits qui nécessitent davantage d'explication ou de pédagogie. Ces enseignements permettront d'ajuster les discours, d'enrichir les fiches produits et d'orienter plus efficacement les clients.

À terme, un service client d'excellence aura un impact direct sur le taux d'annulation, le taux de réachat, mais aussi sur la visibilité et la préférence de marque dans les environnements pilotés par l'IA, où la qualité de l'information et la confiance accordée à la marque feront de plus en plus la différence.

L'IA ne se contente pas d'optimiser la relation client : elle en redéfinit progressivement la performance économique, les leviers d'action et la contribution à la croissance.



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 2025.

L'approche méthodologique présentée se compose de deux phases : une première phase de cadrage (ajustement méthodologique), suivie de la réalisation de l'édition 2026.

Phase 1 : Ajustement méthodologique

- Analyse du retour d'expérience de l'étude sectorielle 2025
- Ajustement du questionnaire d'enquête
- Définition de la ligne éditoriale et des thématiques de l'analyse qualitative

Phase 2 : Réalisation de l'étude 2026

- Administration du questionnaire auprès des acteurs du marché (adhérents SP2C et autres outsourceurs)
- 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 2026 a été légèrement modifié par rapport à celui communiqué pour l'édition 2025.

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** : Egypte, Autres pays

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 et d'Autres localisations (Cameroun, Rwanda et Turquie) dans leur scope géographique, car ces pays représentent des parts importantes dans leurs activités. Il est indiqué « Autres pays Offshore 2 » et « Autres pays Autres localisations » lorsque l'exception est faite dans l'analyse.

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

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 2020-2025 ont été prises en compte dans le calcul.

L'étude présentée dans cette publication se fonde sur les réponses des 62 adhérents du SP2C ayant accepté de répondre au questionnaire transmis par EY, qui représentent ~68,5 % de la valeur marché en 2024, et des 16 autres outsourcingeurs ayant souhaité répondre au questionnaire, qui représentent 24 % du marché en 2025. Il est considéré dans la présente étude que les répondants sont représentatifs des tendances du marché. Leurs résultats ont donc permis d'établir les tendances pour l'ensemble du marché français.

Terminologies employées au sein de l'étude

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

France : Régions de France métropolitaines et 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 : Egypte.

Contacts et remerciements

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

Nous adressons des remerciements particuliers aux dirigeants et collaborateurs des groupes adhérents du SP2C ayant participé à l'enquête : Armatis, BlueLink, Konecta, Majorel, Outsourcia, Foundever, TP, Concentrix, Tête à tête, Deafi, Wisecom et Iteractii.

Nous remercions également

Angélique Gérard, Présidente chez STEM Academy, **David Marino**, Directeur de la Relation Client chez Oscaro, et **Alexandre Mahe**, Associé Marketing Digital Data Tech chez EY Studio+, pour leurs témoignages et points de vue d'experts.

Enfin, nous remercions Serena Pascot (EY Consulting), entièrement mobilisée pour la réalisation de cette publication et Olivier Garnier (EY Consulting) pour son accompagnement.

Création graphique : Adel Fahem et Christophe Matore

Contacts

Laurent Vagneur

EY Consulting, Associé
laurent.vagneur@fr.ey.com

Caroline Adam

SP2C, Déléguée générale
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. 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.

© 2026 Ernst & Young Advisory.

Tous droits réservés.

Design Center France – 2603DC076.

SCORE France N° 2026-041.

ED None.

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

Cette publication a valeur d'information générale et ne saurait se substituer à un conseil professionnel en matière comptable, fiscale ou autre. Pour toute question spécifique, vous devez vous adresser à vos conseillers.

ey.com/fr