

Améliorer la qualité de l'expérience client par une externalisation agile, engagée et socialement responsable

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

Édition 2021



SP2C Les entreprises de la relation client externalisée



Building a better working world

Table des matières

4	Préambule
5	Éditorial
6	Chiffres clés
8	Un secteur qui s'adapte pour améliorer le service rendu
25	Un secteur engagé socialement
43	Un secteur impliqué civiquement, localement et environnementalement
52	Éléments de méthodologie
54	Contacts et remerciements

Préambule

2020 restera sans aucun doute, une année exceptionnelle, pour le secteur de la relation client externalisée.

Exceptionnelle d'abord, par la place prépondérante prise par la relation client à distance pour les acteurs du marché en cette période si spécifique. C'est l'une des conséquences majeures des confinements successifs et des restrictions de nos déplacements imposés par la pandémie de Covid-19 durant plus d'un an. Les magasins ont été désertés, les forces commerciales « physiques » ont été très limitées dans leur action - quand elles n'étaient pas inactives car mises au chômage partiel -, les entreprises ont ainsi dû réagir et souvent repenser leur façon d'interagir, de garder le contact ou encore d'enrichir leurs relations avec leurs clients ou prospects. Cet événement soudain a ainsi fait prendre conscience de l'enjeu crucial de la relation client et en particulier de la relation client à distance, avec des acteurs de la relation client externalisée en première ligne pour soutenir la démarche et répondre aux enjeux de leurs clients.

Exceptionnelle également par l'adaptabilité et l'agilité dont ont fait preuve les acteurs de la relation client. Réputés flexibles, ils n'ont pas failli et ont su se rendre disponibles auprès de leurs clients. Avec en premier lieu un déploiement du télétravail sans précédent, rapide, efficace et sécurisé. Même si cela a été plus facile lors des dernières périodes de restriction, l'ensemble du secteur a su, dès début 2020, adopter de nouvelles modalités de travail, d'interaction, de management, de recrutement... au service des clients. Et si l'ensemble des processus ont dû être adaptés ou réinventés en un temps record, ce travail servira de socle pour accélérer la transformation du secteur et garder le meilleur de ce qui a émergé pendant cette période.

Exceptionnelle enfin, par ses résultats, avec une dynamique de croissance *in fine* en quasi-continuité des années précédentes. Certes certains secteurs d'activités ont davantage souffert que d'autres, directement impactés par la conjoncture économique liée à la crise sanitaire (ex : *travel & retail*), quand d'autres ont accéléré leur transformation et augmenté leur recours aux professionnels du secteur (ex : secteur public). Globalement le marché français de la relation client externalisée a fait preuve d'une grande résilience face à la crise et a conservé une dynamique de croissance sur 2020 (+3,1%).

Cette période si particulière a ainsi largement contribué à mettre la relation client - et en particulier la relation client à distance - au cœur des préoccupations des clients, et par voie de conséquence, à accélérer son positionnement comme véritable levier de différenciation. Et s'il reste encore du chemin, il semble que la crise a montré la voie.



Laurent Vagneur,
Associé France,
Ernst & Young Advisory



Au commencement, le choix d'externaliser sa relation client pour une entreprise répondait à une triple attente de savoir-faire immédiat, de réactivité de mise en œuvre et de compétitivité économique.

Si ces fondamentaux restent bien sûr d'actualité la motivation principale a clairement évolué aujourd'hui vers une volonté des marques d'offrir la meilleure expérience possible à leurs clients, facteur concurrentiel évident.

Ainsi il n'est plus surprenant de constater que 2/3 des lauréats d'Élu Service Client de l'Année – les champions de l'expérience client – externalisent pour tout ou partie leur relation client, et que la moitié des donneurs d'ordre du Syndicat des professionnels des Centres de Contacts (SP2C) confient résolument en externe leurs segments premium.

La maturité des clients dans leur pratique de pilotage de l'externalisation et la performance des solutions apportées par les prestataires conduisent aujourd'hui à des partenariats avancés qui ont considérablement amélioré la fluidité et l'efficacité des parcours client.

Cela a été rendu possible notamment par la mise en œuvre volontariste des politiques RSE des outsourcing devenus pour la plupart de très grandes entreprises, mondialisées, servant des millions de consommateurs sur plusieurs continents et souvent exemplaires sur les thèmes essentiels de la diversité, de la parité, de l'inclusion et de l'attention portée à leurs environnements dans les territoires français et les pays francophones qui les accueillent.

Dès lors, le conseiller qui incarne les valeurs de la marque et auquel incombe le même devoir, qu'il soit salarié interne ou celui d'un partenaire externe, doit bénéficier de la même confiance. Ainsi va la séduisante mais encore trop théorique symétrie des attentions : les conseillers satisfaits font les clients satisfaits.

Il est donc fondamental qu'une marque dans la sélection rigoureuse de ses prestataires porte la plus grande attention aux engagements de leur politique RSE, largement prouvée et labellisée, et en accepte le coût d'investissement.

Notre société change, la pandémie a modifié sensiblement les points de vue et les attentes des consommateurs ; le choix d'externaliser ne peut définitivement plus être uniquement celui d'une réduction basique des coûts faciaux mais bien celui d'une création de valeur portée par le volontarisme des politiques RSE des acteurs de la relation client externalisée.



Patrick Dubreil,
Président, SP2C

Chiffres clés

État des lieux du marché



3,01

Mds d'euros

estimation de la taille
du marché français¹ en 2020

2,12 Mds d'euros

chiffre d'affaires généré par les
membres du SP2C sur le marché
français en 2020

+3,1%

croissance du marché
français entre 2019
et 2020

Les centres de contact en pleine diversification et recherche d'innovation

+37%

évolution du chiffre d'affaires
généré par le *retail* / e-commerce
entre 2019 et 2020

+50%

évolution du chiffre d'affaires
généré par le secteur de *high tech*
entre 2019 et 2020

+65%

évolution du chiffre d'affaires
réalisé *via* les activités
de *data analytics*

La filière des centres de contact engagée dans l'inclusion sociale

63%

de femmes parmi les postes
de superviseurs en 2020

+7 points

progression de l'index de parité
moyen des adhérents du SP2C
en 3 ans

6,7%

des ETP de la filière du SP2C
sont en situation de handicap
en 2018²

La filière des centres de contact favorise l'insertion professionnelle et l'employabilité des territoires

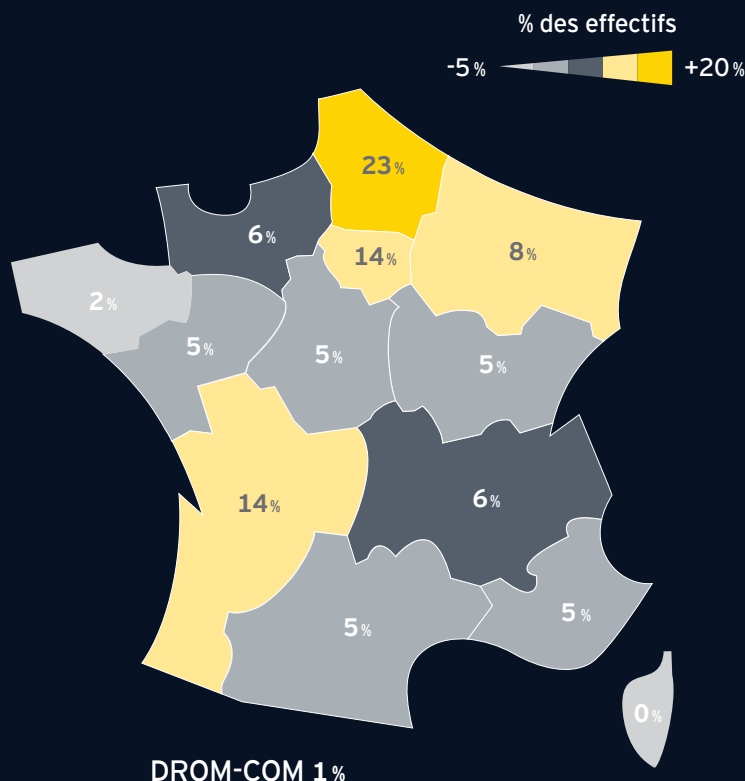
Répartition de l'ensemble des effectifs de la filière en France en 2020 (en %)

Sources : Urssaf 2020 - Centres de contact
code APE 8220Z

51 169 salarié(e)s
employé(e)s par la filière de la relation
client externalisée en France en 2020⁴

7 000 emplois créés
en 2020 par les membres
du SP2C, toutes zones
géographiques confondues

162 sites de production
en France en 2020 pour
le marché qualifié³



Les centres de contact face à de nombreux challenges

COVID-19

Jusqu'à **50%**

d'heures télétravaillées pour
les membres du SP2C
en France en décembre 2020

NOUVEAUX MÉTIERS

+ 50%

des membres du SP2C ont créé
des postes de *data analyst*,
business analyst ou de modérateur
dans leurs effectifs en 2020

RESPECT DU CONSOMMATEUR

100%

des membres du SP2C ont été
contributeurs et signataires
du Code de bonne conduite
pour le respect du consommateur en
matière de démarchage téléphonique

1 **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 Royaume-Uni (clients internationaux) est éligible. Les activités à destination du marché français peuvent être réalisées depuis des sites en France ou à l'étranger.

2 Source Agefiph 2018

3 **Marché qualifié** : membres du SP2C et autres acteurs du marché de la relation client externalisée interrogés dans le cadre de l'édition 2021.

4 Source Urssaf 2020 (effectifs totaux *front office*, *back office* et siège sociaux inclus)

1 Un secteur qui s'adapte pour améliorer le service rendu

EN SYNTHÈSE

Dans un contexte de crise sanitaire en 2020, le marché français de la relation client externalisée reste dynamique et maintient une croissance à +3,1%, pour atteindre les 3,01 milliards d'euros en 2020.

En termes de production, la France reste le 1^{er} pays du marché français de la relation client externalisée, à hauteur de 50,6% de chiffre d'affaires généré, malgré une baisse de -3,6% en 2020. Elle est suivie par l'*Offshore* 1, qui représente 1/3 de l'activité avec une hausse de +7,9% de chiffre d'affaires. Le *Nearshore*, 3^{ème} zone de production, continue de gagner du terrain et réalise une croissance à +17,1%. Pour finir, le développement des autres zones *Offshore* se poursuit, principalement au profit des *Offshore* 2 et 3 qui enregistrent des taux de croissance à 2 chiffres.

D'autre part, les changements des modes de consommation et la crise sanitaire semblent avoir impacté la répartition sectorielle des activités en 2020, en sus de la volonté des centres de contact de diversifier leurs secteurs d'intervention depuis ces dernières années. À l'inverse du secteur du tourisme et transport qui a connu un recul conséquent en 2020 avec les confinements successifs, le secteur du *retail* / e-commerce voit sa croissance atteindre +37% et le service public enregistre une croissance de +38% de chiffre d'affaires.

Les membres du SP2C ont enfin été très présents auprès des pouvoirs publics durant la crise sanitaire, en mettant à disposition leurs services et leurs ressources et en déployant des opérations majeures telles que la gestion du numéro vert d'information sur la Covid-19. Les centres de relation client externalisée ont ainsi démontré leur forte capacité d'adaptation et de résilience, dans une logique continue d'amélioration de la qualité du service rendu.

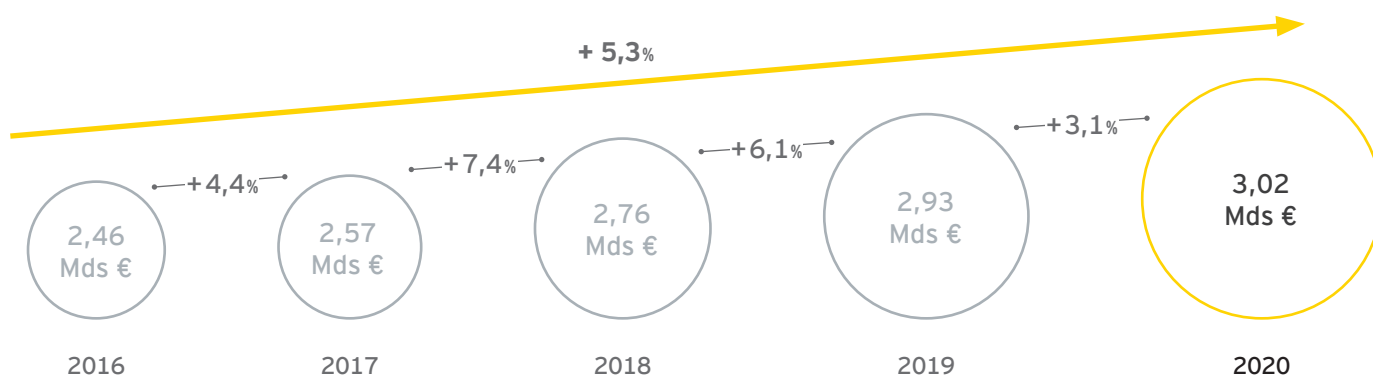




1.1 Un marché toujours en croissance en 2020

Malgré l'apparition de la crise sanitaire en 2020, le marché français de la relation client externalisée reste dynamique et maintient une croissance à +3,1%, pour atteindre les 3 milliards d'euros. Il connaît une croissance moyenne annuelle de +5,3% depuis 2016.

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











Sources : Base de données DIANE, enquête EY auprès des membres du SP2C 2021, classement des *outsourcers* EY 2021, analyses EY

Le marché de la relation client externalisée est toujours plus concentré autour des 5 principaux acteurs. La part du top 5 des membres SP2C sur le marché qualifié¹ continue de croître, en atteignant environ 60% de parts de marché, grâce à une augmentation du chiffre d'affaires de +7,6%. Cette croissance permet ainsi de compenser la baisse d'activité de la totalité du reste du marché.

1 Marché qualifié : membres du SP2C et autres acteurs du marché de la relation client externalisée interrogés dans le cadre de l'édition 2021.

Classement des principaux *outsourcers* du marché français

Rang 2020	Rang 2021	Entreprise	Année de création	Chiffre d'affaires marché français 2020 (k€)	Croissance 2020 vs. 2019	Nombre moyen de positions en France 2020	Nombre moyen de positions offshore 2020
1	1	Webhelp France 	2000	440 322	12,7%	3 499	16 478
2	2	Majorel 	1996	394 631	10,0%	4 284	6 554
3	3	Comdata France 	1987	338 424	7,6%	5 648	7 709
4	4	Sitel Group 	1998	311 463	3,1%	4 952	6 121
5	5	Teleperformance 	1978	298 544	2,2%	3 018	10 262
6	6	Intelcia Group ¹	2000	246 889	24,6%	1 214	12 428
7	7	Armatis 	1989	172 865	-8,3%	4 997	1 590
-	8	Tessi ²	1971	131 000	23,8%	650	6 780
9	9	Coriolis Service ³ 	1999	74 050	-3,1%	1 800	300
8	10	BlueLink ⁴ 	1992	57 700	-22,5%	550	710
-	11	Conduent 	1984	33 692	-43,2%	800	1 400
11	12	Vivetic Group ⁵	1988	29 046	-8,2%	603	557
10	13	Euro CRM France	2000	27 900	-15,5%	200	1 450
12	14	VIPP Interstis	2010	27 392	29,9%	40	2 537
13	15	Outsourcia	2003	23 200	4,3%	250	1 450
15	16	Teletch International	2016	17 500	2,9%	750	250
14	17	Amicio ⁶	2005	17 300	-4,4%	450	0
-	18	Myopla	2013	16 150	27,1%	0	1 120
-	19	Nextalk	2017	12 533	-1,3%	200	0
17	20	Voxens	2009	11 500	9,3%	320	0
19	21	Wisecom	2005	8 765	2,6%	250	0
20	22	ComEarth	2004	8 740	6,8%	300	0
-	23	Marketing Call Center	2005	7 560	28,1%	5	600
23	24	Handicall	2004	6 704	14,1%	250	0
22	25	Convers Telemarketing	1998	6 157	-21,2%	150	0
-	26	A-SC	2004	5 801	-22,0%	150	0
-	27	Serenis	1997	5 721	-31,9%	200	0
-	28	Tête à tête ⁷	1983	4 840	-8,5%	90	0
24	29	Com'Plus	1997	4 438	-11,2%	250	0
-	30	Deafi	2009	3 000	19,0%	55	0

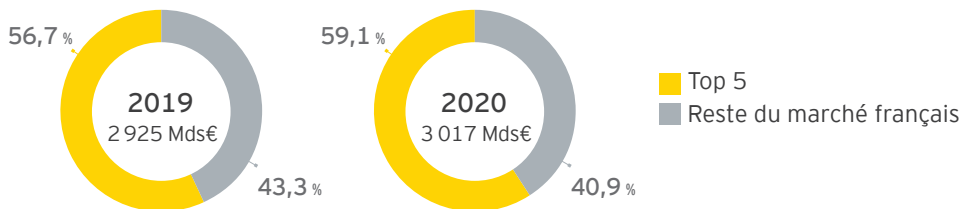
1 Groupe Altice
2 Données dont ADM Value
3 Entité Coriolis
4 Groupe Air France

5 Vivetic Groupe est une nouvelle marque commerciale regroupant les activités de Pro Direct créée en 1988 et Vivetic a été créée en 1996

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

Sources : données déclaratives certifiées par les *outsourcers*

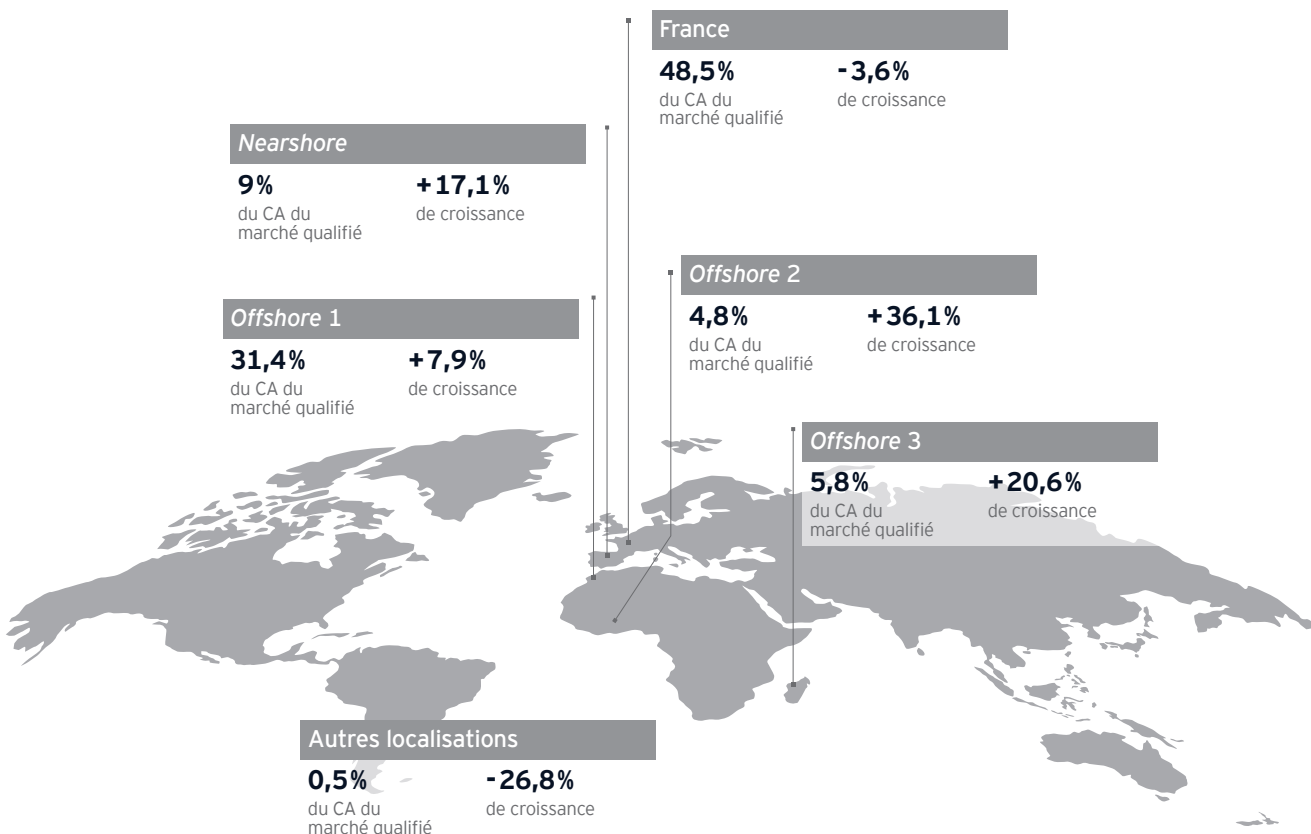
Poids du top 5 dans le marché français



Sources : données collectées auprès des membres du SP2C et du Classement des *outsourcers* EY 2021, total répondants = 85

En 2020, la France reste le premier pays du marché français de la relation client externalisée, à hauteur de 48,5% de chiffre d'affaires généré sur le marché qualifié¹, malgré une baisse de -3,6% de 2019 à 2020. Elle est suivie par la zone *Offshore 1*, qui représente 1/3 de l'activité générée en 2020, avec une hausse de +7,9% de chiffre d'affaires. Les autres zones géographiques dans lesquelles le secteur est présent, observent des croissances à deux chiffres, avec en tête l'*Offshore 2*, qui bénéficie d'une croissance à +36,1%. Pour finir, le *Nearshore*, troisième zone en part de chiffre d'affaires généré (9%), continue de gagner du terrain et réalise une croissance à +17,1% sur la période.

Répartition du chiffre d'affaires du marché français qualifié¹ par zones géographiques en 2020 et évolution 2019-2020 (en %)



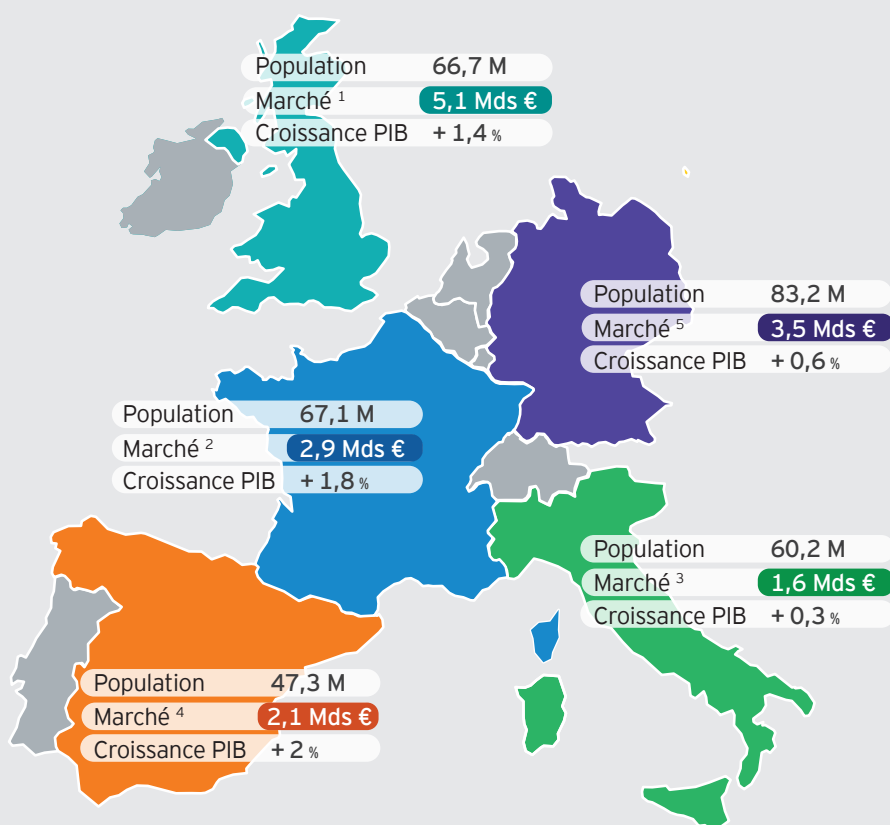
1 Marché qualifié : membres du SP2C et autres acteurs du marché de la relation client externalisée interrogés dans le cadre de l'édition 2021.

Les principaux marchés européens de l'externalisation de la relation client en 2019

En Europe, la France occupe toujours en 2019 la 3^{ème} place du podium des marchés européens de la relation client externalisée, avec 2,9 Mds€ de chiffre d'affaires généré, derrière le marché britannique et ses 5,1 Mds€ d'activité, l'Allemagne et ses 3,5 Mds€ d'activité, et devant l'Espagne (2,1 Mds€) et l'Italie (1,6 Mds€).

Au niveau du chiffre d'affaires moyen par habitant, le Royaume-Uni est largement en tête, avec 76,5€/habitant en 2019. Le marché de la relation client externalisée génère en moyenne en France 43,2€ de chiffre d'affaires par habitant, en Allemagne 42€/habitant, en Espagne 44,4€/habitant et en Italie 26,6€/habitant en 2019.

Les principaux marchés européens de l'externalisation de la relation client en 2019



Sources :

1 Estimation Frost & Sullivan 2020 - Données 2019

2 Estimation EY basée sur le périmètre SP2C - Edition 2020

3 Estimation acteur majeur du marché Italien et adhérent SP2C

4 Estimation Asociación de Compañías de Experiencia con Cliente (CEX)

5 Estimation issue de l'étude SP2C 2019 - Actualisation 2020 non disponible

Sources population et PIB : Eurostat 2021

1.2. Un marché en pleine diversification et en recherche d'innovation

Les changements des modes de consommation et la crise sanitaire semblent avoir impacté la répartition sectorielle des activités en 2020, en sus de la volonté des centres de contact de diversifier leurs secteurs d'intervention depuis ces dernières années.

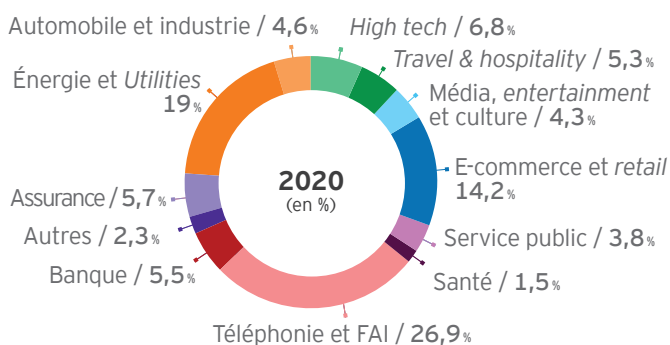
Le secteur des Télécoms reste le premier secteur d'activité du marché français qualifié¹, à autour de 26,9% de chiffre d'affaires généré, malgré une régression depuis 2017 (-3,4% en 2018, -5,7% en 2019, -10,3% en 2020). Il est suivi par le secteur de l'énergie, qui représente 19% de chiffre d'affaires généré sur le marché français, en progression de +1,5% en 2020.

Plusieurs secteurs enregistrent des taux de croissance à deux chiffres, dont le secteur du *retail* / e-commerce, qui voit sa croissance grimper à +37%, illustrant l'évolution importante des modes de consommation des français, et le secteur *high tech* à +50%. Par ailleurs, notons que la crise Covid-19 a fortement impacté deux secteurs en particulier : le service public qui enregistre une croissance de +38% de son chiffre d'affaires, et le secteur *travel & hospitality* qui, quant à lui, rencontre une forte baisse en 2020 de -25,6% de son chiffre d'affaires généré sur le marché français.

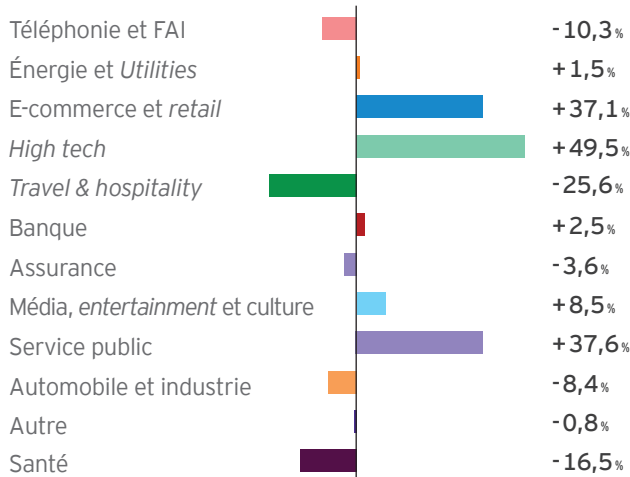
¹ Marché qualifié : membres du SP2C et autres acteurs du marché de la relation client externalisée interrogés dans le cadre de l'édition 2021.

Composition du marché français par secteur et évolution 2019-2020

[% de la valeur du marché]



Évolution 2019-2020



Sources : données collectées auprès des membres du SP2C et du Classement des *outsourcers* EY 2021, total répondants = 85

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



Externalisation dans les services publics



DIRK VAN LEEUWEN
*Directeur Général de la région France,
Webhelp*

Vous avez remis au gouvernement français des préconisations en faveur d'une plus grande externalisation dans les services publics. Pouvez-vous en présenter les grands axes et les principaux enjeux ?

Le secteur public est très important en France : services de l'État, collectivités territoriales ou organismes de santé. Comme dans le privé, l'explosion du digital y a produit une multiplication des contacts, sous une pluralité de formes inédites. Or, l'externalisation des services usagers des organismes publics est une pratique encore peu développée en France, à l'inverse d'autres pays européens, tels que le Royaume-Uni ou les pays scandinaves. Dans ces derniers, la culture de l'externalisation s'accompagne d'une bonne accessibilité des services publics et d'un service rendu aux usagers d'une bonne qualité globale.

C'est là tout l'enjeu : améliorer le service rendu. C'est la proposition que nous faisons dans ce rapport, en expliquant qu'aucun acteur, privé ou public, n'a d'intérêt à confier ce qu'il a de plus précieux – c'est-à-dire ses clients ou ses usagers – à un prestataire extérieur pour offrir un service dégradé. La qualité est au cœur du projet, et l'amélioration de la gestion des contacts entre les administrations et les administrés doit être l'objectif principal d'une externalisation.

Quels sont vos atouts pour permettre cette amélioration du service rendu ?

La crise sanitaire a démontré récemment que nous étions capables de traiter, à brève échéance, des volumes importants de contacts. Le cœur de notre métier est de gérer des flux de contacts, de les organiser au mieux avec les meilleurs outils du marché, afin de traiter ces volumes de contacts de la manière la plus efficiente, quelle que soit la saison, la semaine, le jour, l'heure. Il s'agit également d'assurer l'accessibilité d'un service à tout moment pour tous

les usagers : aussi bien le public le plus fragile, qui n'a pas accès au numérique ou souffre d'un handicap, ou les jeunes générations plus technophiles. Et ce, sur tous les canaux : mail, téléphone, réseaux sociaux, etc.

Comment analysez-vous la conjoncture actuelle ? Est-elle porteuse pour votre activité ?

La crise sanitaire a permis un bond en avant de la digitalisation, ce qui est favorable à notre activité, puisque notre métier est – par essence – de rendre service à distance. À partir du moment où le digital progresse, nos métiers en bénéficient. D'autant que nous avons aussi montré la résilience de notre secteur et notre adaptabilité pendant cette période.

Par ailleurs, cette crise a bousculé les acteurs du service public, notamment dans le domaine de la santé, et des projets se lancent aujourd'hui, dans une logique d'amélioration, d'optimisation et de sécurité sanitaire. Tout cela génère de nouvelles opportunités.

Nous voyons aussi cette période comme une occasion d'investir dans la technologie pour améliorer l'expérience client ou utilisateur. Non pour remplacer l'humain, mais pour améliorer la vitesse d'exécution, la qualité du service rendu et faciliter le travail de nos collaborateurs. Nous menons ainsi par exemple une réflexion, avec certains de nos clients, sur ce que l'on pourrait automatiser comme tâches simples, en traitement de *back office*. Par exemple, pour des vérifications de dossiers ou de pièces justificatives. Cela permettrait de se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée, un argument supplémentaire pour convaincre les acteurs des services publics de nous faire confiance !

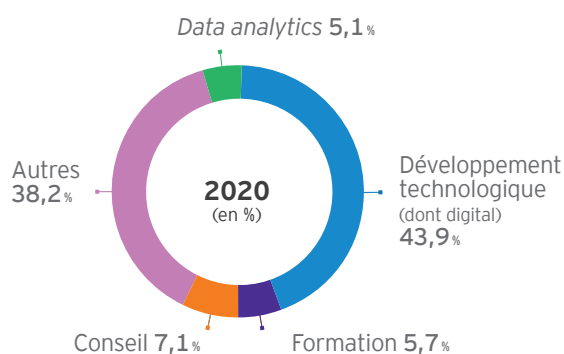
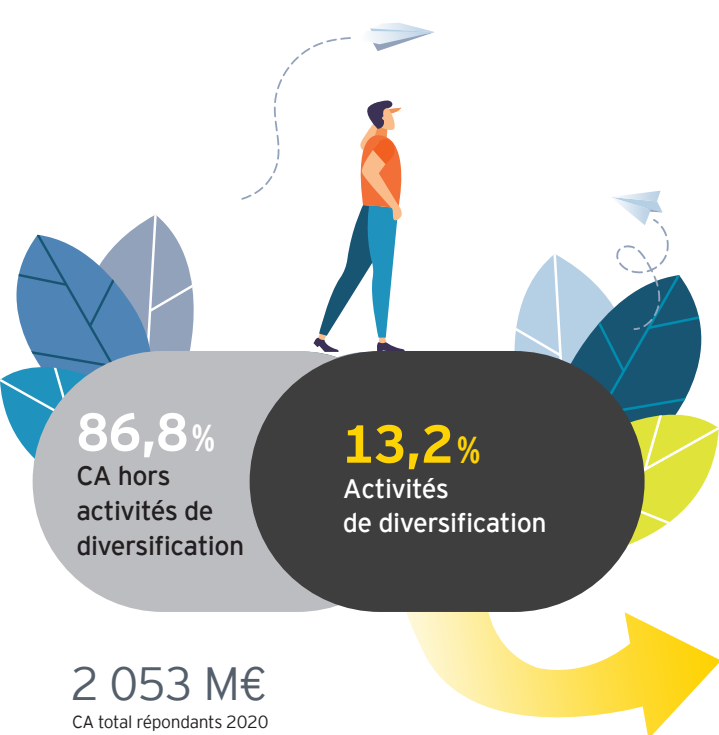


Au-delà de cette diversification sectorielle, les centres de contact déploient également de nouvelles prestations. Les activités de diversification représentent 13,2% du chiffre d'affaires généré par les centres de contact et sont en augmentation de +4,4% en 2020. Parmi ces activités, le développement technologique, dont le digital, est majoritaire: il représente 43,9% du chiffre d'affaires lié aux

activités de diversification, part qui reste stable par rapport à 2019.

Malgré des parts de chiffre d'affaires plus notoires, les activités de conseil enregistrent une croissance de +4,4% en 2020, et celles de *data analytics* une forte croissance de +65,3% sur la période.

Part des activités de diversification dans le chiffre d'affaires réalisé sur le marché français en 2020 [% de la valeur du marché]



Évolution 2019-2020



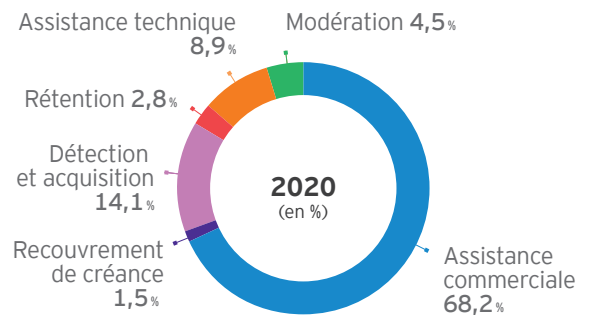
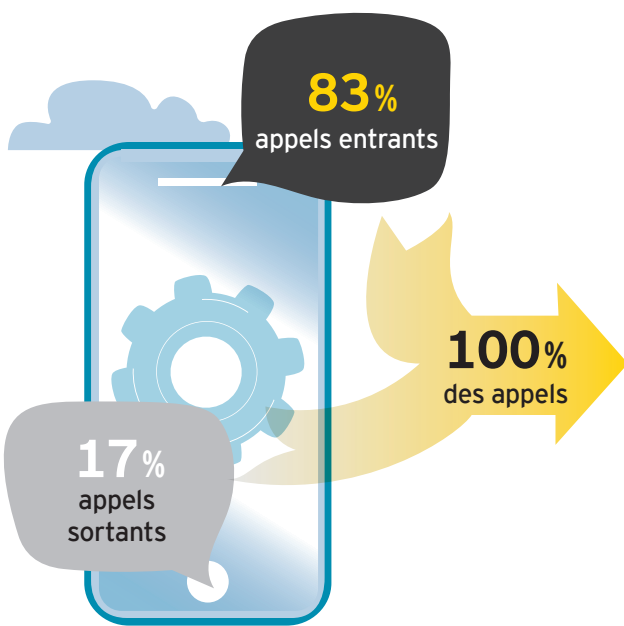
Sources : données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 44

L'assistance commerciale reste la part la plus importante des activités de la relation client externalisée, pour 68% du chiffre d'affaires généré, tout en perdant près de 7 points en 2020. Cette baisse se fait au profit des activités d'assistance technique et de modération, qui représentent respectivement 8,9% et 4,5% du CA généré, et sont en progression de +3,3 points de pourcentage (PP) et +4 PP en

2020.

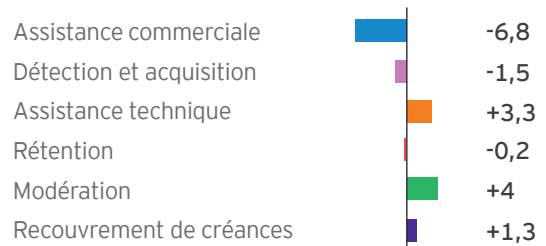
Les activités liées aux appels sortants (détection et acquisition, recouvrement et rétention pour moitié), représentent 17% du total des appels émis, contre 17,4% en 2019.

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



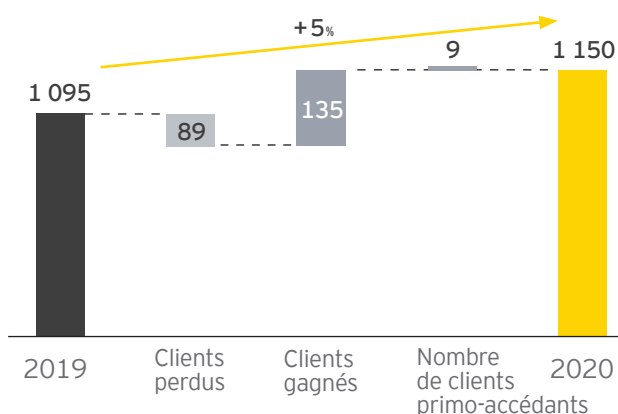
Sources : données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 51

Évolution 2019-2020 [en points de pourcentage]



Le nombre de clients des membres du SP2C progresse de +5% entre 2019 et 2020 pour atteindre, en cumulé, un total de 1150 clients. Sur les 144 nouveaux clients gagnés en 2020, 9 sont des clients primo-accédants à l'externalisation, c'est-à-dire des clients qui auparavant internalisaient l'ensemble de leur relation client, illustrant une tendance grandissante du recours à l'externalisation.

Évolution du nombre de clients des membres du SP2C entre 2019 et 2020



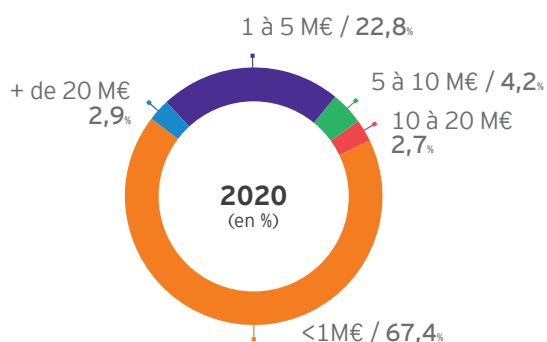
Sources : données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 61

En effet, l'externalisation de la relation client concerne de plus en plus d'entreprises de taille moyenne. Malgré une part mineure du portefeuille de clients des membres du SP2C, les contrats entre 10 et 20 millions d'euros ont fortement progressé de +40,9%, et les contrats de 5 à 10 millions de +17,1% sur la période. Les contrats de moins de 1 million d'euros restent majoritaires en 2020 : ils représentent 67,4% des clients du marché français de l'externalisation.

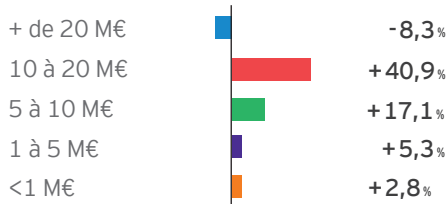


Répartition du portefeuille clients par tranche de chiffre d'affaires généré en 2020

[% du nombre de contrats]



Évolution 2019-2020



Sources : données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 57

Évolution du marché de la relation client externalisée

Interview croisée Comdata

MASSIMO CANTURI

*Président du Groupe,
Comdata*



Comment évolue le marché de la relation client externalisée depuis ces dernières années ?

De façon générale, bien avant la pandémie, les entreprises d'outsourcing avaient pris le pas de la digitalisation. De nombreux investissements ont été réalisés, dans les outils digitaux notamment, pour faciliter les interactions avec les clients d'une part, et pour répondre à leurs nouvelles attentes en termes d'amélioration de l'expérience client d'autre part.

Cette digitalisation est allée bien au-delà d'un investissement massif dans les outils, cela a requis une adaptation des infrastructures, la création de nouveaux processus et de nouvelles modalités d'interactions et surtout un changement d'état d'esprit et un travail d'accoutumance. Ainsi, le secteur s'est digitalisé, pas seulement en réaction à la pandémie, car cela avait déjà été amorcé, mais s'est accéléré avec cette dernière.



Avez-vous constaté l'émergence de nouvelles activités proposées par les acteurs de la relation clients externalisée ?

Avec l'explosion du e-commerce, nous faisons face à de nouveaux clients. En effet, ces derniers doivent gérer leurs interactions clients uniquement à distance et sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Cela nous pousse à adapter nos compétences et nos organisations et à faire constamment des investissements dans nos outils de production pour répondre à ces nouveaux besoins.

D'autre part, avec l'augmentation de l'utilisation des réseaux sociaux, de nombreux clients font appel à nous pour nos activités de modération.

Pour finir, le télétravail s'étant généralisé avec la pandémie, cela nous a permis de nous adapter et de proposer plus simplement des services « multilingues ». Cette opportunité a fait toutefois apparaître de nouvelles réglementations qui nous ont contraint à nous adapter et à réaliser des investissements spécifiques dans la sécurisation de la donnée par exemple.



Pour finir, au cours de cette période exceptionnelle, avez-vous constaté des mouvements de regroupement ou de rachat entre les acteurs du CRM¹ / BPO² ?

Il faut savoir que depuis ces dernières années, on constate sur le marché une concentration de plus en plus importante sur les plus gros acteurs, due notamment aux acquisitions de plus petits acteurs spécialisés sur des activités de niche.

Cependant, on observe un niveau de maturité très différent entre les pays européens sur ce type de mouvements. Par exemple, le secteur est encore très fragmenté dans certains pays comme l'Italie et l'Espagne, qui commencent tout juste à s'orienter vers ces mouvements de fusions et acquisitions, contrairement à la France où cette tendance est présente depuis plusieurs années.

FRÉDÉRIC DONATI

*Directeur général,
Comdata France*



Et comment évolue ce marché au niveau européen ?

Il y a quelques années, nous étions consultés avant tout pour des opérations à faible valeur ajoutée, de traitement de *front office* et de *back office*. Aujourd'hui, nous sommes de plus en plus sollicités pour des prestations de conseil, d'outils et d'expertise métier, pour des solutions de bout en bout. Nos clients font appel à nous pour connaître, par exemple, les meilleurs parcours clients afin de mieux servir les quatre principaux *Customer Business Process* de notre secteur (la vente à distance, le service client, l'assistance technique et le recouvrement) et sont en quête d'outils digitaux (intelligence artificielle, RPA, prédictif, *smart analytics*, assistance vidéo etc.).

Cette évolution est-elle commune à tous les secteurs d'intervention de vos clients ?

Cette tendance est commune à tous les secteurs, malgré quelques différences. Certains secteurs sont en avance, notamment le secteur de la téléphonie client historique des centres de contact, qui bénéficie d'une certaine maturité du marché. Mais cette différence est principalement opérée par l'apparition des acteurs *digital natives*. On pourrait segmenter cette évolution entre les entreprises *digital natives* et les autres. Les deux ont des besoins différents qui évoluent en fonction du contexte et des comportements.



Constatez-vous aussi un élargissement du portefeuille d'activités, jusqu'au BPO voire au-delà ?

Aujourd'hui, nous sommes en compétition dans le secteur du CRM sur certains marchés avec Accenture, Cap Gemini, ou Atos, ce qui confirme l'évolution importante de notre métier. Il devient donc primordial de nous transformer, afin de créer toujours plus de valeur, tout en diminuant le nombre de contacts et en augmentant la qualité de service.

Ainsi, afin de mieux comprendre les consommateurs et nous adapter à leurs attentes, nous devons en permanence être à l'affût des mutations sociologiques pour être capables de réinventer les parcours clients. Ensuite, pour maîtriser les outils et tenir compte des innovations technologiques qui demain, seront utilisées à grande échelle, comme l'intelligence artificielle, l'IOT et la robotique, nous investissons régulièrement dans de nouveaux outils et de nouvelles compétences.



Y a-t-il des différences significatives entre la France et le reste de l'Europe sur cet élargissement du portefeuille d'activités ?

Certains pays européens comme l'Italie sont plus matures sur les activités de *carve-out* (reprise d'activité service client, traitement *back office*...). Ce pays est allé plus vite et plus loin dans cette transformation, sous l'effet d'entraînement notamment des banques et d'acteurs publics qui sont en recherche permanente d'économie, d'efficacité et de satisfaction client.

1 CRM : Customer Relationship Management

2 BPO : Business Process Outsourcing

1.3. Un modèle économique européen en évolution

Le nombre de sites de production desservant le marché français dans le monde est en augmentation de +4% pour les membres du SP2C.

La France concentre encore la majorité de la production, à hauteur de 55% des sites de production totaux du marché français qualifié¹. En incluant le *Nearshore*,

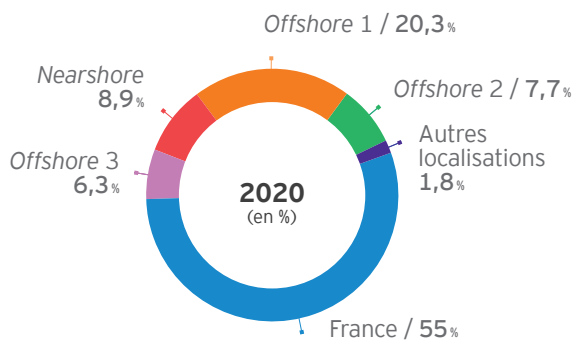
¹ Marché qualifié : membres du SP2C et autres acteurs du marché de la relation client externalisée interrogés dans le cadre de l'édition 2021.

il apparaît que plus de 60% de la production du marché français est localisée en Europe.

L'*Offshore 1*, représente quant à lui la 2^{ème} zone de production du marché, à hauteur de 20,3% des sites de production du marché français qualifié, et enregistre une croissance à +3,4% en 2020. Pour finir, les centres de la relation client externalisée développent leur présence dans les régions de l'*Offshore 2* et 3 sur la période, avec +28,6% et +16,7% de croissance respectivement.

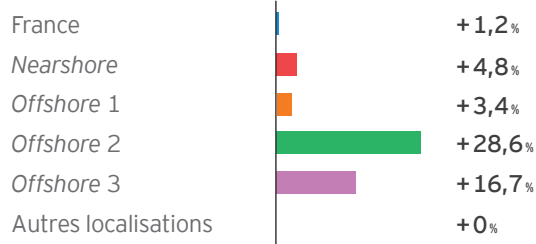
Composition du marché français par localisation des sites de production dans le monde et évolution 2019-2020

[en % du nombre total de sites de production du marché français]



Sources : données collectées auprès des membres du SP2C et du Classement des *outsourcers* EY 2021, total répondants = 84

Évolution 2019-2020



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

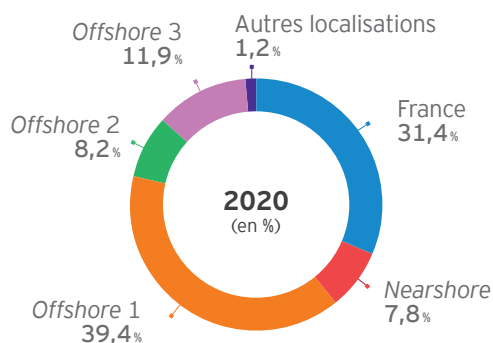
Le nombre de positions totales servant le marché français progresse de +8,9% entre 2019 et 2020.

En France, au sein des membres du SP2C, 1443 nouvelles positions sont recensées, soit une croissance de +5,1%. La France rassemble ainsi en 2020, 31,4% des positions du secteur. Le nombre de positions au *Nearshore* progresse à +9,3% sur la période.

Le Maghreb, qui concentre le plus grand nombre de positions desservant le marché français, continue sa progression avec une croissance de +10% en 2020. D'autres zones de production dans l'*Offshore 2* et 3 émergent et enregistrent de fortes croissances en 2020, avec respectivement +13,2% et +41,7% sur la période.

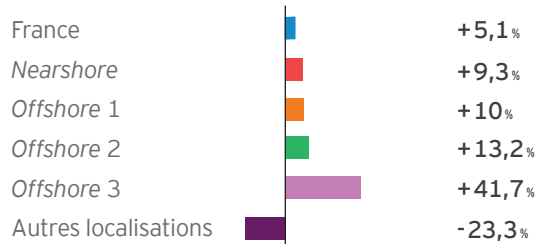
Répartition des positions par localisation et évolution 2019-2020

[en % du nombre total de positions pour le marché français]



Sources : données collectées auprès des membres du SP2C et du Classement des *outsourcers* EY 2021, total répondants = 85

Évolution 2019-2020



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



Évolution des modèles économiques anglo-saxons



DOMINIQUE DECAESTECKER
COO Monde,
Majorel

Quelle est l'évolution du business model anglo-saxon, par rapport aux modèles français et européen ?

Depuis quelques années - j'en fais personnellement le constat - le business model anglo-saxon évolue de façon différente du modèle européen. Je précise que, pour moi, l'un n'est pas intrinsèquement meilleur que l'autre : tout l'enjeu est d'avoir un modèle adapté à la stratégie de chaque client. Cela dit, il n'est pas inintéressant de chercher la cause de ces différences, ni d'en tirer des enseignements.

Concrètement, le business model américain s'oriente de plus en plus vers une facturation à l'heure, plutôt qu'à l'acte. Aujourd'hui, 70 à 80 % des activités que nous gérons aux États-Unis sont basées sur une facturation à l'heure. Alors qu'en Europe, 90 % de nos activités sont facturées à l'acte, selon un modèle plus productiviste.

Pourquoi les Américains, qui représentent 50% du marché mondial de la relation client, privilégient-ils ce type de business model ? En posant des questions telles que « comment rendre la vie de nos clients la plus simple possible » ou « comment prendre le temps qu'il faut pour répondre à l'ensemble des problématiques du client », les entreprises américaines ont revisité leurs stratégies de relation client. En faisant « coup double », en quelque sorte : non seulement en améliorant la qualité du service rendu, et notamment les « first call resolution ». Mais aussi - par symétrie - en témoignant d'une attention plus forte à leurs conseillers. Derrière cette stratégie, il y a l'idée que la non-qualité coûte de l'argent, et qu'une pression productiviste trop forte sur les conseillers amène un niveau d'attrition et de turn-over important, et donc des coûts de formation et de sous-productivité, voir un risque de baisse de qualité du service.

La question ici n'est pas d'opposer les deux modèles mais de (re) définir le meilleur au regard d'une réalité économique à l'aune d'une stratégie client clairement définie.

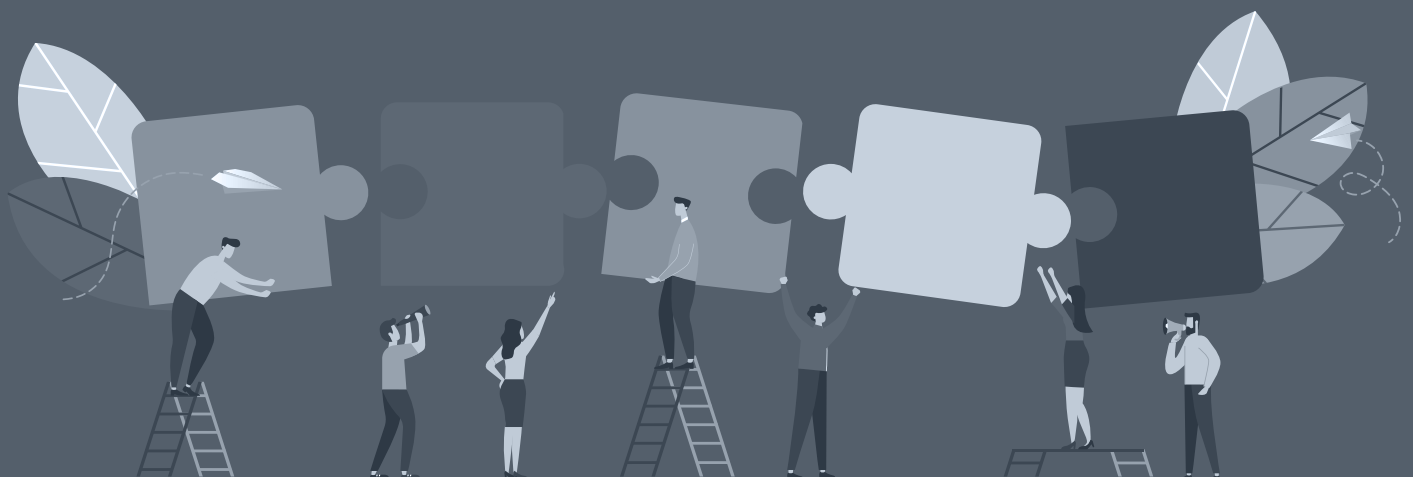
Pourquoi cette réflexion n'a-t-elle pas encore été intégrée en France, ni en Europe ?

Je pense que les entreprises se sont enfermées dans le modèle du prix à l'acte en pensant que c'était la meilleure façon de tenir leur budget dans un milieu hyper concurrentiel, dans des organisations trop souvent silotées, au lieu de considérer la relation client justement comme une arme de différenciation compétitive.

Le besoin d'améliorer la compétitivité des entreprises a amené les directions des achats à prendre un grand pouvoir dans beaucoup de secteurs, souvent au détriment d'une vision stratégique globale ; la question se résumant à une réduction des coûts, parfois contre-productive, plutôt qu'à une optimisation de la valeur.

Je cite toujours le cas de cette entreprise, où la direction des achats, voulant réduire son budget d'assistance technique, avait décrété qu'il fallait baisser de 20 à 25% la DMT (durée moyenne de traitement) des appels. Cette décision a certes permis de baisser son budget d'achat de 2 ou 3 millions. Mais elle a aussi abouti à une dégradation de la qualité du service client, qui a généré une explosion des retours de produits classés à tort comme défectueux... ce qui a finalement coûté plus de 15 millions d'euros à l'entreprise ! On voit là toutes les limites d'une telle logique, sans parler des dommages collatéraux pour l'image de l'entreprise sur le marché et auprès des consommateurs.

Il serait temps en France, et plus largement en Europe, que les entreprises se reposent la question de leurs objectifs au travers de la relation client et adaptent, dans le même temps, leur modèle de fonctionnement : l'évolution des attentes des consommateurs nous y incite.



Retour sur les opérations majeures menées durant la crise sanitaire dans le secteur de la santé

DAVID GILLAUX

CEO, Teleperformance French Speaking Market



En 2020, le gouvernement vous a confié la gestion du numéro vert d'information sur la Covid-19, le 0800 130 000. Dans quelles conditions ce service a-t-il été mis en place ?

Nous avons un contrat depuis 2012 avec le SIG (Service d'Information du Gouvernement), pour accompagner les pouvoirs publics dans leur gestion de crises, telles que les attentats ou les catastrophes météorologiques. Nous étions donc déjà identifiés par le gouvernement comme un partenaire apte à monter un dispositif de crise lorsque l'épidémie de Covid-19 a débuté. Et c'est tout naturellement que le SIG nous a demandé de mettre en place une ligne d'information accessible à tous les citoyens.

Cela dit, cette campagne nous a obligé à un gros effort d'adaptation. Premièrement, parce qu'elle s'est révélée d'une volumétrie inédite. En quelques jours, nous avons mobilisé 600 collaborateurs sur l'ensemble du territoire. Aucune des crises que nous avions dû gérer jusqu'à présent n'avait atteint une telle ampleur. Et deuxièmement, parce que nous n'avions pas d'architecture technique, ni même organisationnelle, pour mener cette campagne autrement que sur site. Or, le confinement en vigueur à l'époque a imposé la règle du télétravail à 100%. Nous avons donc dû revoir tous nos processus, de recrutement, de formation, de management... Un gros investissement, mais riche d'enseignements : c'est grâce à cette première expérience que nous avons pu mobiliser 2200 personnes en 9 jours, lorsque le gouvernement nous a demandé en 2021 de gérer les appels pour les prises de rendez-vous des vaccinations contre la Covid-19. Sincèrement, avant la crise sanitaire, je pense que nous aurions dit qu'un tel challenge était impossible !



Qu'allez-vous retenir de cette expérience ?

Nous avons aujourd'hui la conviction forte que le télétravail va se développer et devenir un mode organisationnel à part entière dans le domaine des services. Nous en sommes même tellement persuadés que nous en faisons la promotion auprès de nos clients depuis quelques mois. C'est aussi une façon de répondre à la demande de nos collaborateurs. D'après l'enquête que nous avons menée auprès de nos salariés, un tiers souhaite travailler à domicile à 100%, un tiers préfère une organisation hybride, et un tiers aimerait revenir sur site à plein temps.

Dans cette optique, nous avons beaucoup investi sur la refonte des processus et des rituels managériaux. Par exemple, nous sommes en train de mettre en place un outil de monitoring en temps réel de la satisfaction de nos salariés. C'est un vrai sujet, car lorsque vous êtes physiquement éloignés, de petits événements comme une demande de congé non validée ou un mauvais calcul de prime, peuvent vite prendre une ampleur démesurée, faute de pouvoir être détectés à temps et traités par le manager. Et ceci est d'autant plus nécessaire dans notre secteur, où nous devons accompagner nos salariés pour qu'ils restent le plus longtemps possible avec nous.

CHRISTELLE PRÉAUX

Directrice de la relation clients, Sitel France



Quelles opérations avez-vous mises en place en lien avec la crise sanitaire ?

Dès février 2020, nous nous sommes vu confier la gestion de la ligne d'information sur la Covid-19. Nous sommes un prestataire historique du ministère de la Santé, mais cette mission nous a demandé un gros effort d'adaptation. Généralement, avant de commencer une mission, nous évaluons avec notre client le nombre d'appels attendus, nous permettant de planifier un nombre adéquat de collaborateurs. Là, nous étions dans l'inconnu, et nous nous sommes vite rendus compte que chaque intervention officielle, du Président de la République, du Premier ministre, ou de journalistes, générerait un important pic d'appels. Il nous a fallu faire monter en compétences et recruter un maximum de collaborateurs, et ce rapidement.

En outre, la mission elle-même était complexe : il s'agissait de répondre à des questions auxquelles personne n'avait vraiment de réponse, ou pour lesquelles les réponses étaient en constante évolution. Le tout en s'efforçant de rassurer les appelants. Et nos collaborateurs se sont parfois retrouvés confrontés à des situations de détresse psychologique, très complexes à gérer. Nous avons donc tenté de les protéger au maximum : d'abord en renforçant nos formations pour qu'ils puissent s'appuyer sur des consignes précises. Mais aussi en demandant à nos managers d'être particulièrement vigilants. Ceux-ci ont en quelque sorte joué le rôle de *hotline* auprès de nos collaborateurs. Enfin, nous avons institué un soutien RH pour repérer les personnels à risque de fragilisation.

Pour finir, afin de répondre sans attente aux questions de tous les citoyens, y compris pendant les périodes de forte affluence, nous avons mis en place en 3 jours un « Callbot » lors du deuxième confinement. Il nous a permis de traiter les appels les plus simples et ainsi, d'améliorer notre accessibilité sans dégrader la satisfaction des appelants.



Quels enseignements tirez-vous de cette expérience ?

D'abord l'idée que tout est possible ! Le télétravail n'était pas du tout envisageable il y a un an pour nombre de nos clients. Aujourd'hui, il s'est imposé comme une évidence. Nous avons su faire évoluer les outils, le management, les relations avec nos clients. Parallèlement, nous avons réussi à démontrer notre agilité vis-à-vis de nos clients, à franchir toutes les étapes avec rapidité. Et nous en sortons beaucoup plus forts. Enfin, et c'est sans doute l'essentiel, la crise a permis de véhiculer une image différente du métier, tant en interne qu'en externe. La pandémie a cassé beaucoup de préjugés. Elle nous a conduit à accorder plus d'autonomie aux collaborateurs, et elle nous a incité à une plus grande confiance. Et je pense que ce mouvement est durable.

Retour sur les opérations majeures menées durant la crise sanitaire dans le secteur de la santé

GÉRARD DA COSTA

*Directeur de groupe de filiales,
Armatix*

Quelles opérations avez-vous mises en place pendant la crise sanitaire ?

Notre première mission a été réalisée en mai 2020, sur demande de l'ARS des Hauts-de-France, pour un suivi de cas contacts. Cette mission était très spécifique car elle était prévue sur du très court terme - trois semaines - mais nécessitait une centaine de personnes. L'ARS voulait un partenaire souple, flexible, qui s'adapte à sa demande, à ses outils, tout en lui offrant des outils complémentaires.

Très vite, notre mission a évolué et nous avons dû traiter des informations personnelles confidentielles, ce qui a nécessité de mettre en place un cryptage généralisé des échanges, afin d'avoir un système hyper sécurisé, en conformité avec les règles d'un hébergeur de données de santé. Et comme cela s'est bien passé, nous avons été sollicités par l'ARS Normandie pour la même activité. Les enjeux étaient identiques, mais cette fois, ce client avait ses propres outils et souhaitait que l'on s'y adapte.

En janvier 2021, vous avez participé au dispositif d'information sur la vaccination. Quelle a été votre activité ?

Nous avons planifié une activité de 1000 appels par jour pour l'ARS Normandie, et de 2000 appels par jour pour l'ARS Hauts-de-France. Mais dès le premier jour, nous avons reçu dix à quinze fois plus d'appels. C'était un véritable raz-de-marée, nous sommes même montés jusqu'à 100 000 appels en une matinée, et nous avons dû y affecter un nombre beaucoup plus important que prévu de collaborateurs. Toutes les forces vives du groupe ont été mobilisées.

Et, fait très rare dans notre métier, nous nous sommes même retrouvés à alimenter en flux un autre acteur du marché également partenaire de l'ARS, afin que le dispositif d'information soit le plus performant possible.

Quelles sont les difficultés de ce type de mission ?

Devoir traiter des volumes très fluctuants, selon les périodes et la vigueur de la pandémie. Mais aussi devoir gérer une information qui change chaque jour, ce qui suppose un dispositif extrêmement flexible, ainsi qu'un suivi et une réactivité très forte. Vous devez accompagner votre client au quotidien, être en lien permanent avec lui, pour vous adapter chaque jour aux annonces du ministère de la Santé. Par ailleurs, vous devez être capable de maîtriser de A à Z un discours très millimétré. Et l'enjeu est fort : un dysfonctionnement peut vite être médiatisé et jeter l'opprobre sur l'ensemble des autorités sanitaires. Il a donc fallu mettre en place de solides dispositifs de formation.

Et quels atouts une structure comme la vôtre peut-elle apporter aux autorités sanitaires ?

La réactivité, l'agilité, mais aussi le conseil et l'analyse, d'autant plus importants que nos clients, les ARS, n'étaient pas familiers de nos métiers. Nous avons fait des préconisations, proposé des dispositifs spécifiques, par exemple pour bien prendre en charge les plus de 75 ans, qui étaient une cible prioritaire de la vaccination. Il faut bien sûr rester humbles dans ce genre d'événements, mais nous sommes satisfaits d'avoir pu être utiles à la collectivité. C'est une très belle victoire.



DAMIEN RÉVEILLON
Directeur Juridique et Conformité Groupe,
 Armatis

Les initiatives économiques et responsables du SP2C

Le SP2C a adopté en 2015 la Charte « Recommandations et bonnes pratiques pour une relation client externalisée durable et responsable ». Pourquoi ?

Cette charte a été créée sur la base du constat que la relation client est au cœur de la stratégie des entreprises et que les conditions de son exécution et de son externalisation méritent d'être mieux encadrées pour en garantir la performance et la durabilité. Peu à peu, ce document a intégré toutes les composantes sociales, sociétales et environnementales de la RSE. Quelle en est la logique ? Nous sommes des prestataires de service, avec une forte main d'œuvre : plusieurs centaines de milliers de personnes réparties dans les pays du monde entier, avec des conditions de travail très inégales. Notre activité dépend donc des relations que nous avons avec nos clients partenaires, et tout l'enjeu est de parvenir à un équilibre entre la pression économique d'une part et la pression sociale et sociétale d'autre part.

Comment votre secteur évolue-t-il sur ce point ?

D'une manière générale, je crois que notre secteur est précurseur d'une tendance de fond : celle d'une responsabilisation accrue de toute la chaîne de valeur des parties prenantes. Les entreprises réagissent à la fois à la pression des consommateurs et à une contrainte réglementaire de plus en plus forte. C'est un mouvement lent mais inexorable.

Sous la pression des consommateurs, les clients partenaires sont de plus en plus exigeants sur les conditions de travail de nos collaborateurs. L'effondrement du Rana Plaza au Bangladesh en 2013 a provoqué une prise de conscience mondiale, dont les conséquences ont largement dépassé l'industrie textile elle-même. Les consommateurs exigent désormais que les conditions de production des biens et services soient respectueuses des hommes et de l'environnement, et ceci est particulièrement vrai pour les jeunes générations. Cette pression s'exerce de façon de plus en plus large, y compris dans la sphère financière. Il est ainsi notable qu'aujourd'hui, des fonds d'investissement de *private equity* imposent des conditions en matière de RSE.

Vous évoquez aussi un renforcement de la contrainte réglementaire ?

En effet, la réglementation impose de plus en plus aux entreprises de prendre en compte l'ensemble des parties prenantes, et notamment les salariés des sous-traitants. En France, la loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre, dite « loi vigilance » a été la première loi au monde à demander aux entreprises de tenir compte de l'ensemble de la chaîne de valeur des parties prenantes. Certains ont glosé sur la capacité française à créer des règles inapplicables, mais plusieurs pays ont adopté la même démarche, et aujourd'hui une directive européenne est en cours d'élaboration, à l'horizon 2023 - 2024, qui reprend ces principes de responsabilisation.

Quelles sont les limites de ce mouvement de fond ?

Il est clair que la perception de ces enjeux n'est pas encore arrivée à toutes les directions des achats ! Les secteurs dont le modèle économique est extrêmement concurrentiel n'ont toujours pas la capacité d'avoir une relation client à forte valeur ajoutée. Mais je pense réellement que nous assistons aujourd'hui à un changement de modèle. La stratégie à court terme a montré ses limites.



RODOLPHE JOUATEL
Directeur services clients grand public,
Orange France

L'importance d'une externalisation responsable

Comment se matérialisent vos engagements RSE dans vos partenariats avec les centres de relation client externalisés ?

Il est très important pour nous, donneurs d'ordre, que nos partenaires d'externalisation soient dans le même état d'esprit et la même posture en termes de politique RSE. Nous avons la chance d'entretenir des relations de long terme avec nos partenaires, ce qui facilite les choses. Pour autant, nous sommes attentifs à certains dispositifs, par exemple les conditions de travail que nos partenaires offrent à leurs salariés. En tant qu'employeur responsable, nous sommes attachés à ce que nos partenaires disposent de labels, certifications... qui témoignent de ce respect des conditions de travail, de sécurité des données et des équipements techniques, de respect de l'environnement. Et nous ne manquons pas de nous en rendre compte lors de nos visites de site. Mais si nos cahiers des charges sont assez précis et exigeants, nos partenaires n'attendent pas ces exigences pour mettre en place des initiatives, car leur démarche est spontanément responsable.

On évoque très souvent les salariés, mais les politiques RSE bénéficient-elles également à vos clients ?

Bien entendu ! Orange porte une attention particulière depuis de nombreuses années, en partie liée à son histoire, à avoir une démarche respectueuse des clients, non intrusive et bienveillante, notamment dans un contexte de démarche commerciale. Et nos partenaires doivent s'inscrire dans cette démarche respectueuse et exemplaire, car nous ne faisons aucune différence entre nos équipes et celles de nos partenaires. Nos exigences sont les mêmes. Et cette posture ou exigence « miroir » est d'autant plus vertueuse que cela nous permet de nous comparer et de nous améliorer mutuellement.

Voyez-vous de nouvelles initiatives ou tendances émerger, en particulier auprès de vos partenaires ?

Les politiques RSE sont un sujet assez ancien au sein de notre entreprise et qui prend encore plus d'importance ces dernières années. De nouveaux axes émergent actuellement, en particulier depuis la crise sanitaire. En effet, les questions et les initiatives se multiplient autour de l'immobilier, du confort au travail et des déplacements. Car il s'agit d'accompagner les nouveaux modes de vie et l'émergence du télétravail. Il est d'ailleurs intéressant de voir que dans ce contexte extraordinaire, ces nouvelles thématiques ont été défrichées en même temps et avec nos partenaires. Car nos contrats ne prévoyaient pas de telles conditions et il a fallu s'adapter ensemble. C'est là que la notion de partenaire est clé car ils peuvent être force de proposition. D'autant qu'il faut être humble face à ces situations nouvelles et savoir partager les bonnes idées.

2 Un secteur engagé socialement

La filière des centres de contact a un rôle important dans l'insertion professionnelle, l'employabilité et l'inclusion sociale au sein des territoires. Ses engagements sont multiples, ses champs d'action larges et à destination de populations différentes, avec un objectif commun : un engagement social au quotidien.

Les membres du SP2C emploient 95 000 collaborateurs dans le monde et ont créé 7 000 emplois en 2020. La filière offre des opportunités d'embauche à une variété de profils. En France, 16,4% des effectifs ont un BEP / CAP et 76% un niveau supérieur ou égal au bac. Les effectifs sont équitablement répartis par catégories d'âge et les effectifs de 55-64 ans enregistrent la plus forte croissance à +17,2%, toutes positions confondues en 2020.

En 2020 en France, la filière offre plus de 3 emplois sur 4 en CDI à ses collaborateurs, et afin de répondre au mieux à l'évolution des besoins de ses clients, elle développe son portefeuille d'offres et de services, et adapte ses recrutements. Ainsi, de nouveaux métiers émergent et près de 80% des membres du SP2C ont créé des postes de *data analyst* et de *coach* dans leurs effectifs.

Par ailleurs, les indicateurs sociaux sont au beau fixe. La filière emploie majoritairement des femmes, pour 71% de ses effectifs (conseillers clients et superviseurs). Les adhérents du SP2C obtiennent notamment un score moyen de 93 pour l'index Egalité professionnelle Femmes-Hommes en 2020, ce score étant supérieur à la moyenne nationale (87) pour les entreprises de plus de 1000 salariés. Pour finir, 6,7% des effectifs de la filière sont en situation de handicap en 2018.

Pour finir, la crise du Covid-19 a été un réel challenge pour le secteur, qui a démontré une forte capacité d'adaptation face aux évolutions des mesures sanitaires, afin de garantir la continuité des activités des centres de contact. Dès le mois d'avril 2020, le taux de télétravail a atteint 40% en moyenne (modalité quasi inexistante auparavant), avec un maximum en décembre à 48% des heures travaillées pour les membres du SP2C en France. La filière a dorénavant pris le pli de la transformation digitale, organisationnelle et culturelle, et mène des discussions en co-construction avec l'ensemble de ses parties prenantes, afin d'adopter un modèle adapté sur le long terme.



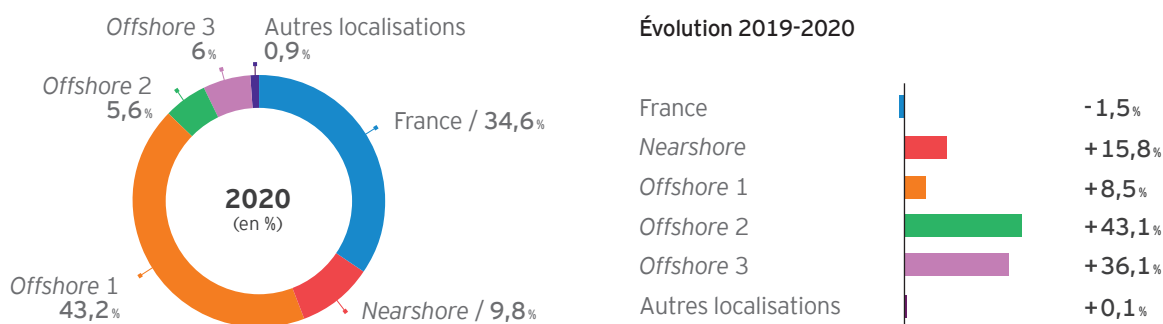
2.1. Un secteur favorisant l'insertion professionnelle et l'employabilité des territoires

Les membres du SP2C emploient 95 000 collaborateurs toutes zones géographiques de production confondues et ont créé près de 7 000 emplois en 2020. Les effectifs totaux desservant le marché français de l'externalisation de la relation client progressent ainsi de +7,9% sur la période.

La France est la seule zone géographique qui enregistre un léger recul de ses effectifs de -1,5%. Ce recul suit le ralentissement de la production du pays, qui représente encore en 2020, 34,6% des effectifs totaux.

Les effectifs des autres zones géographiques de production où la filière est implantée sont quant à eux en progression. Les effectifs du *Nearshore* progressent de +15,8% sur la période. Le Maghreb, qui concentre le plus grand nombre d'effectifs, continue sa croissance à hauteur de +8,1% et les autres zones de production à l'*Offshore* 2 et 3 émergent et enregistrent de fortes croissances.

Nombre moyen d'ETP sur l'année tous postes et types de contrats confondus (incl. intérim) et évolution 2019-2020 [% des effectifs totaux servant le marché français]



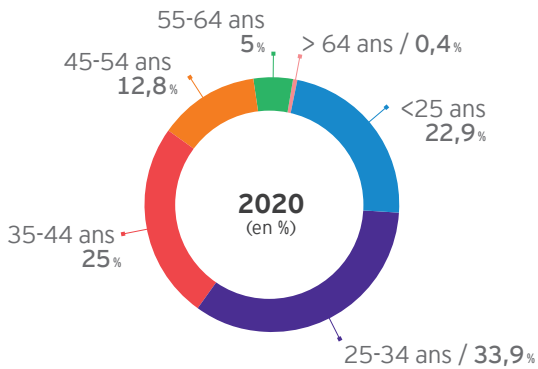
Sources : données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 61



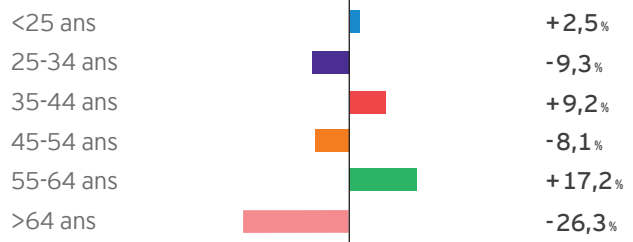


En France, les effectifs (conseillers clients et superviseurs) de la filière sont composés à 57% de collaborateurs âgés de moins de 34 ans. Les effectifs âgés de 35 à 44 ans ont connu une hausse de +9,2% et représentent 25% du total en 2020. Le recrutement des 55-64 ans est la tranche d'âge qui a enregistré la plus forte croissance de ses effectifs à hauteur de +17,2% sur la période.

Répartition des effectifs selon l'âge et évolution 2019-2020 [% des effectifs France]



Évolution 2019-2020



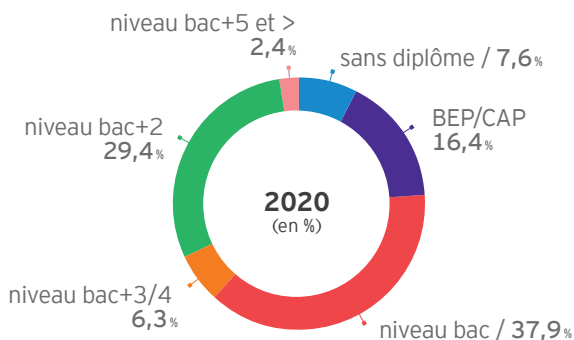
Sources : données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 57

Parmi les collaborateurs employés par la filière en France, une variété de profils et de parcours est constatée. De façon générale, 76% des effectifs ont un niveau supérieur ou égal au bac. Le nombre de salariés sans diplôme a fortement baissé en 2020 de -17%, attestant d'une évolution des besoins des centres de contact en termes de qualifications à l'entrée. Par ailleurs, le nombre de salariés

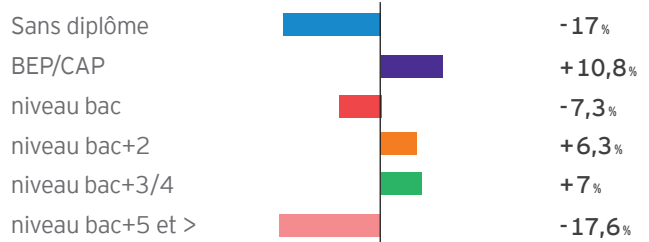
ayant un BEP ou CAP a augmenté de +10,8% sur la période. Cette tendance se reproduit pour les Bac+2 à hauteur de +6,3%, dont la part atteint pratiquement 30% du total des effectifs. Les effectifs ayant un niveau bac enregistrent un recul de -7,3% et représentent 37,9% des effectifs en 2020.

Niveau de diplôme toutes zones géographiques confondues et évolution 2019-2020

[% des effectifs France]



Évolution 2019-2020



Sources : données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 57

Impact de la filière sur l'insertion professionnelle



MARIE-CHRISTINE ROCHER
*Responsable des ressources humaines,
Coriolis Service*

Quel est l'impact de la filière sur l'insertion professionnelle ?

Nous sommes sur un secteur qui recrute régulièrement depuis de nombreuses années. Nous recrutons principalement des profils au-delà d'un diplôme. Des personnes motivées, qui ont une bonne expression (orale et écrite) et une maîtrise de l'outil informatique. Notre secteur a un impact non négligeable sur le marché de l'emploi en France. Il est un acteur social important. Et ce, d'autant plus que les bassins d'emploi dans lesquels nous nous implantons le sont fréquemment dans une logique de redynamisation. Nous avons une vraie volonté de nous inscrire dans une démarche de développement économique territorial.

L'autre atout de la filière est qu'elle offre un vrai potentiel de professionnalisation. Je voudrais insister sur cette dimension car elle est largement méconnue. L'image du secteur est très souvent dévalorisée car le métier contient beaucoup de processus de nos clients. Pour beaucoup, l'emploi en relation client est perçu a priori comme un job provisoire, dans lequel on ne fera pas toute sa carrière. Mais la réalité est tout autre. Nous sommes un secteur qui permet une vraie évolution professionnelle. Chez Coriolis, par exemple, plus de 95% de notre management opérationnel est issu du terrain.

De façon très concrète, pouvez-vous donner quelques exemples de cet impact social dans les territoires ?

Il y en a beaucoup ! Lorsque nous nous installons dans un site, nous sommes dans une logique pérenne, nous ne recrutons que des CDI. Nous sommes aussi en lien quotidien avec des structures d'insertion, par exemple des centres de

l'EPIDE (Établissement pour l'insertion dans l'emploi), et bien sûr Pôle emploi. Nous sommes parmi les premiers employeurs à nous être engagés dans le dispositif des emplois francs. Nous avons des conventions avec des régions, notamment celle des Hauts-de-France. Et nous avons des actions pour tous les publics éloignés de l'emploi : seniors, jeunes et aussi salariés handicapés. Les entreprises de notre secteur sont souvent bien au-delà de l'obligation légale en la matière.

L'offre de formation est-elle adaptée à vos métiers ?

De façon générale, je dirais de moins en moins. Il y a quinze ou vingt ans, nous pouvions bénéficier d'un vrai accompagnement de la part des organismes de formation, notamment pour faire connaître les métiers. Depuis plusieurs années, le métier a évolué avec le développement du digital. Aujourd'hui, il faut aussi savoir écrire correctement pour faire le suivi des dossiers, répondre à des *tchats*, à des mails, etc... Le métier nécessite d'autres compétences. Or, l'offre de formation n'a pas encore suivi cette évolution. Les employeurs sont souvent obligés d'organiser des formations d'orthographe ou de grammaire par eux-mêmes.





LAURENCE MANOIR

Professeure en économie-gestion et coordinatrice des BTS NDRC (Négociation et digitalisation de la relation client) dans l'académie de Poitiers, Éducation Nationale

Quel est le profil des étudiants en BTS NDRC ?

Ils sont de plus en plus titulaires de bacs technologiques et professionnels, puisque des quotas ont été institués pour encourager cette filière. Mais nous avons aussi de plus en plus d'étudiants qui se réorientent dans notre formation, après une année à l'université. Nous demandons à tous ces jeunes d'être dynamiques, capables d'aller vers l'autre, d'avoir une bonne résistance au stress, et d'être multitâches.

Quelle est la place des centres de contact dans les débouchés du BTS NDRC ?

Nous avons encore peu de recul car le BTS NDRC est récent : la première promotion est sortie en 2020, qui plus est en période de crise sanitaire. Cela dit, pour l'instant les centres de contact comptent encore peu dans les débouchés de notre BTS. Ainsi, cette année, parmi les étudiants que je supervise, seul un étudiant est en apprentissage en centre de contact, sur une promotion de 39 personnes. J'y vois deux explications majeures : d'abord le manque d'attractivité du secteur perçu par nos étudiants. Ensuite, le fait que ce BTS forme des commerciaux appelés à exercer une palette de compétences diversifiées, qui vont au-delà de la seule gestion des appels entrants. Nos diplômés sont des commerciaux de type « multicanal », depuis la prospection du client à sa fidélisation. Ils sont aussi capables d'organiser

des événements commerciaux. Et, pour la partie digitale, ils ont des compétences en termes de création et d'animation de sites internet et de boutiques en ligne. Autant de missions qui sont encore à leurs prémices dans le panel d'offres et de services proposés par les centres de contact.

Des partenariats ont-ils été noués avec des acteurs de la filière ?

Tout à fait. Nous sommes, dans l'académie, en contact avec l'APCRC, l'Association pour la promotion des compétences de la relation client, qui est installée dans notre département, sur le site du Futuroscope. Des professionnels viennent parler du métier et du secteur à nos étudiants, et leur dispenser une formation sur l'accueil téléphonique. Et, quand les conditions sanitaires le permettaient, nos étudiants étaient accueillis dans un centre d'appels. Ils y restaient une journée en double écoute. Ce type de partenariat est très intéressant pour nos jeunes et contribue à changer l'image du secteur des centres de contact. Je pense en effet que celui-ci deviendra plus attractif s'il est mieux connu et s'il arrive à proposer des missions plus diversifiées. D'autant qu'il possède un atout indéniable, celui de permettre aux jeunes salariés de vite monter en compétences et en responsabilités.



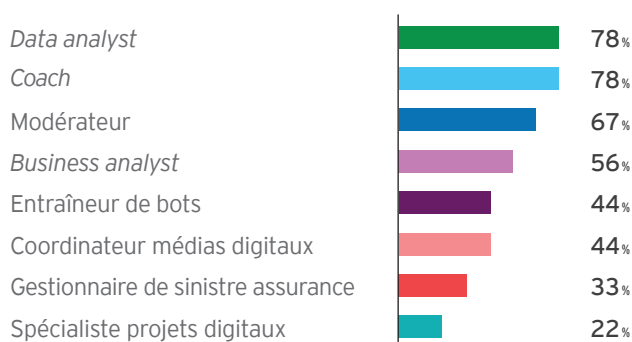
Afin de répondre au mieux aux nouveaux besoins de ses clients, la filière développe son portefeuille d'offres et de services, et adapte ses recrutements.

Historiquement, les centres de relation client emploient une majorité de conseillers clients, qui représentent 83,7% des effectifs en 2020, mais l'émergence de nouveaux métiers est toutefois constatée auprès des membres du SP2C. Près de

80% d'entre eux ont créé des postes de *data analyst* et de *coach* dans leurs effectifs. 67% des membres du SP2C disposent de postes de modérateurs dans leurs effectifs, et 56% de *business analysts* en France en 2020. Pour près de la moitié d'entre eux (44%), on assiste à l'émergence de nouveaux métiers en lien avec le digital, comme « Entraîneurs de bots » ou « Coordinateurs de médias digitaux ».

Développement de nouveaux métiers au sein de la filière en France

[base 100 pour chaque type de nouveau métier]

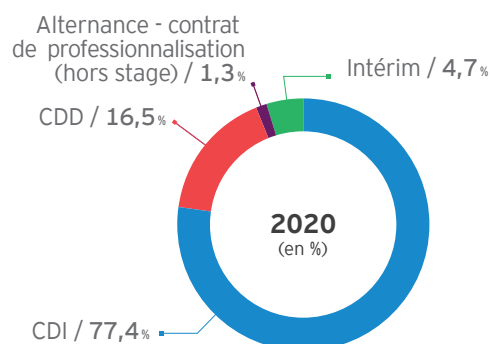


Sources : données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 61

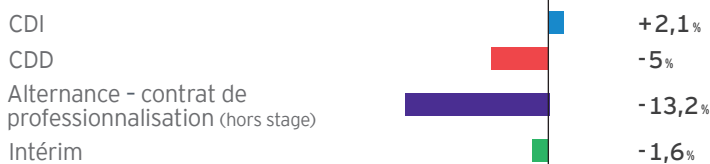
La filière des centres de contact offre plus de 3 emplois sur 4 en CDI à ses collaborateurs en France en 2020. Ce type de contrat est en augmentation à +2,1%, au détriment des

autres typologies de contrats qui sont en baisse (CDD, intérim et alternance), dont l'intérim qui enregistre la plus forte baisse à -13,2% sur la période.

Typologie des contrats en France en 2020 [% des effectifs France]



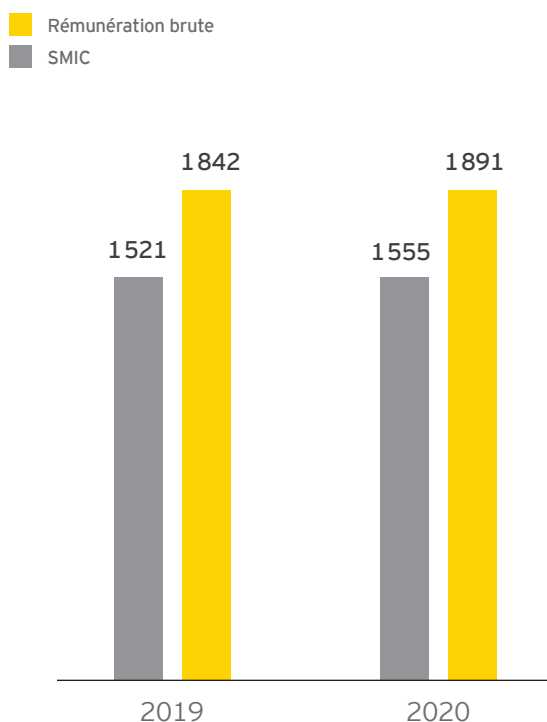
Évolution 2019-2020



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

Par ailleurs, et pour la cinquième année consécutive, la rémunération moyenne des conseillers clients en France est plus élevée que le SMIC. En effet, elle a augmenté de +2,6% en 2020, une augmentation supérieure à celle du SMIC qui augmente de +2,2% sur la période.

Rémunération brute totale moyenne par conseiller client en France et évolution 2019-2020



Sources : données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 57

Évolution 2019-2020



Impact de la filière sur l'employabilité



HANAE CHINO

Group ESG (domaines de l'Environnement, du Social et de la Gouvernance) Strategy Director, Webhelp

Vous pilotez la stratégie ESG du groupe Webhelp : comment se traduit concrètement cet engagement social ?

Nos engagements dans les domaines du social, de la gouvernance et de l'environnement font partie intégrante de la manière dont nous exerçons nos activités chez Webhelp. Au quotidien, ils se traduisent par cinq types d'actions auprès des populations les plus défavorisées. En matière d'éducation, d'abord, grâce à des partenariats avec des écoles, des universités, ou même avec des structures parfois moins étatiques : en Espagne, nous travaillons par exemple avec une structure qui donne des cours de codage à des migrants et des réfugiés. Nous leur fournissons des locaux et des ressources diverses. Notre stratégie ESG se traduit aussi via notre politique de recrutement, en intégrant au sein de notre groupe divers publics éloignés de l'emploi, notamment les jeunes sans diplôme ou les personnes en situation de handicap. En France, nous travaillons par exemple avec Génération, une association qui détecte des talents et leur propose des formations autour de la relation client. Les publics concernés sont des jeunes et des demandeurs d'emploi de longue durée. En Afrique du Sud, nous avons recruté des centaines de personnes grâce à cet engagement. C'est un pays où le taux de chômage des jeunes est l'un des plus élevés au monde.

Le troisième axe de nos actions touche aux conditions d'emploi de nos salariés : dans certains pays, il est parfois problématique de rentrer tard de son travail, de créer un compte bancaire, ou encore d'effectuer une démarche administrative. Nous pensons qu'il est important d'aider nos collaborateurs sur ces points. De même - et c'est le quatrième axe - nous œuvrons à favoriser le développement des carrières au sein de notre groupe, et de favoriser les promotions internes.

En quoi votre fond de dotation Think Human Foundation complète-t-elle ces actions ?

Webhelp a créé avec son CEO en 2020 *Think Human Foundation*, pour élargir au niveau mondial le succès de la fondation SHARED. Notre fonds de dotation couvre

aujourd'hui 8 pays, et notre ambition est qu'il s'étende aux 50 pays où est implanté notre groupe. L'objectif de *Think Human Foundation* est de soutenir l'insertion professionnelle et l'employabilité en favorisant l'accès à l'enseignement général et le développement des compétences numériques. Par exemple, en France, nous avons un partenariat avec l'association « Article.1 » : nous proposons du mentorat à des jeunes issus de zones rurales ou de quartiers défavorisés, qui n'ont ni le capital social, ni le réseau, ni les codes du monde du travail.

Quel est ou quels sont les facteurs clés de la réussite de telles initiatives ?

Il est très important de travailler étroitement avec des associations locales, d'avoir une articulation très fine avec le terrain. Nos partenaires doivent pouvoir comprendre quelle est notre activité, et quelles en sont ses spécificités.

Quelles sont les motivations de ces engagements ?

Notre cœur de métier, notre ADN, c'est la relation au client, parfois même au patient quand nous intervenons dans le domaine de la santé. Il est naturel pour nous de prolonger l'essence même de notre activité au travers de tous ces engagements.

Par ailleurs, nos clients sont eux aussi très attentifs au développement de ces actions, en particulier à notre politique de recrutement. Les appels d'offre intègrent tous cette dimension aujourd'hui. Avoir une stratégie ESG forte est pour nous une façon de prolonger l'engagement de nos clients.



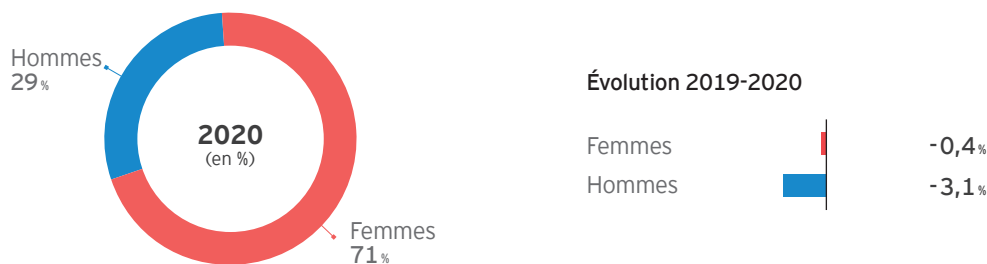
2.2. Un secteur engagé pour l'inclusion sociale

La filière des centres de contact externalisés emploie majoritairement des femmes. En France, 71% des effectifs (conseillers clients et superviseurs) sont des femmes, et cette part reste stable entre 2019 et 2020. Elle reste également importante sur les postes de superviseur, où les femmes représentent 62,8% des effectifs. Cependant cette part a baissé de -0,5 PP sur la période par rapport à la part des hommes.

Depuis 3 ans, le SP2C publie le score moyen de l'index Égalité professionnelle Femmes-Hommes obtenu par ses membres. Les adhérents du SP2C obtiennent un score moyen de 93 en 2020, qui est supérieur à la moyenne nationale 2020 (87) pour les entreprises de plus de 1000 salariés¹.

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

Répartition de la parité hommes / femmes (conseillers clients et superviseurs) en France et évolution 2019-2020 [% effectifs en France]



Sources : données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 57



Impact de la filière sur l'inclusion sociale



FADILA MIRGHANI

Responsable recrutement France, détection des talents Groupe et référent RSE RH, Leader du club des entreprises du Val-de-Marne, BlueLink

Vous animez le Club des entreprises inclusives du 94. Quelles sont les initiatives mises en place pour améliorer l'inclusion sociale dans votre département ?

Nous en avons beaucoup ! Nous sommes convaincus que notre responsabilité sociale doit se traduire par des actes concrets. Auprès des jeunes, d'abord. Dans le cadre du plan national « Un jeune, une solution », nous organisons des *job datings* ou encore des webinaires thématiques. Ils sont l'occasion d'expliquer quels sont les dispositifs d'aide existants, d'animer des ateliers pratiques et de mettre en lien tous les acteurs, par exemple les entreprises avec les Missions locales et associations d'insertion. En termes d'innovation sociale, avec la mairie d'Ivry, nous organisons aussi des stages pour les collégiens de 3^e - en y associant des jeunes en décrochage scolaire - pour leur faire découvrir à la fois les métiers de la relation client et les métiers du public. Nous collaborons par ailleurs avec l'Agefiph pour l'inclusion des personnes en situation de handicap, et avec Pôle Emploi pour insérer les plus de 45 ans éloignés du marché du travail en s'appuyant sur des dispositifs facilitant l'insertion et encourageant les entreprises à tenter l'essai.

Notre club regroupe 74 entreprises à ce jour. Notre ambition est de proposer des leviers aux entreprises, pour qu'elles trouvent un équilibre entre inclusion sociale et contraintes économiques liées au contexte sanitaire notamment. Nous avons rassemblé quelques grandes entreprises pour transmettre aux entreprises moins matures une démarche RSE en leur permettant d'échanger sur les bonnes pratiques. Nous pouvons les aider à voir différemment, en recrutant autrement que sur CV par exemple.

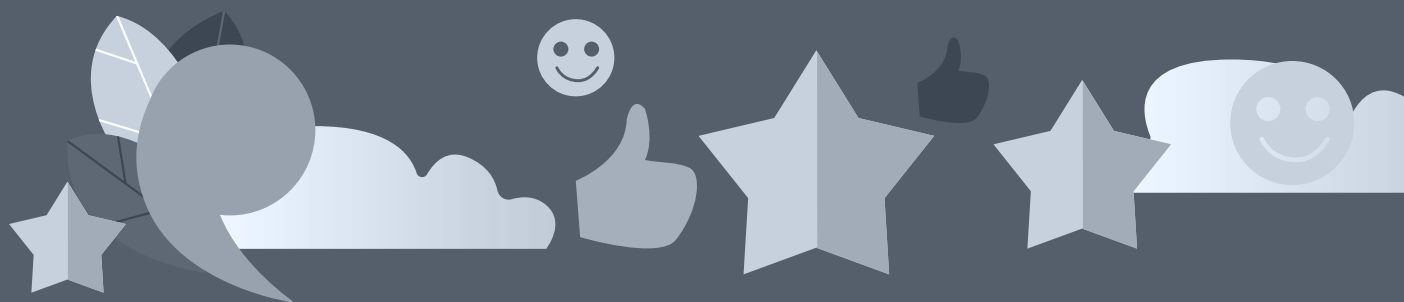
Tout cela n'est possible que grâce à un travail de gouvernance dans une confiance exceptionnelle entre la Mission locale des Bords de Marne (Emilie Demaude), la DRIETS (Alexandra De Penaranda), la direction territoriale de Pôle Emploi, le

Préfet Délégué à l'Égalité des Chances, et moi-même en tant qu'ambassadrice des entreprises. C'est tout un maillage qui a été déployé sur le département du Val-de-Marne afin d'être plus puissants dans nos actions.

Pourquoi les centres de contact doivent-ils, selon vous, s'impliquer dans ce type d'actions ? Comment pourraient-ils faire plus ?

Personnellement, j'ai 14 ans d'expérience professionnelle en centres de relation client et je sais ce que ce métier nécessite : écoute, empathie et résilience ! Notre métier consiste à créer du lien. L'inclusion sociale relève du même ressort, elle met en œuvre les mêmes mécanismes psychiques et s'appuie sur les mêmes compétences humaines. S'engager dans la voie de l'inclusion, c'est accepter de remettre en cause ses préjugés pour accroître la richesse humaine de l'entreprise. Mais c'est aussi une démarche très exigeante, dont il ne faut pas sous-estimer les écueils. C'est pourquoi le partage inter-entreprises au sein du Club est aussi important.

J'ajouterais par ailleurs que pratiquer l'inclusion sociale ne signifie pas uniquement avoir un emploi à proposer. La démarche peut consister en un accompagnement, par exemple *via* du *mentoring* ou du parrainage de jeunes à la recherche d'un emploi. Être inspirant pour un jeune, une personne avec un parcours difficile comme un réfugié, des personnes issues de quartiers prioritaires de la ville ou un repris de justice par exemple c'est déjà un grand pas. Cela peut créer un déclic et libérer leur potentiel. J'aime bien dire que la diversité est un fait, mais que l'inclusion est un choix !





STÉPHANE CLERET

Secrétaire fédéral CFDT, en charge des prestataires de service, F3C

Quelles sont les caractéristiques de l'emploi dans le secteur ?

C'est un emploi qui est souvent localisé en zone rurale ou dans des villes petites ou moyennes. Par exemple en Corrèze, en Picardie, en Bretagne, ou dans des villes comme Laval ou Vitré. Le secteur y a bénéficié d'aides spécifiques à la création d'emplois, notamment de subventions régionales.

Comment les compétences des salariés sont-elles valorisées par la branche ?

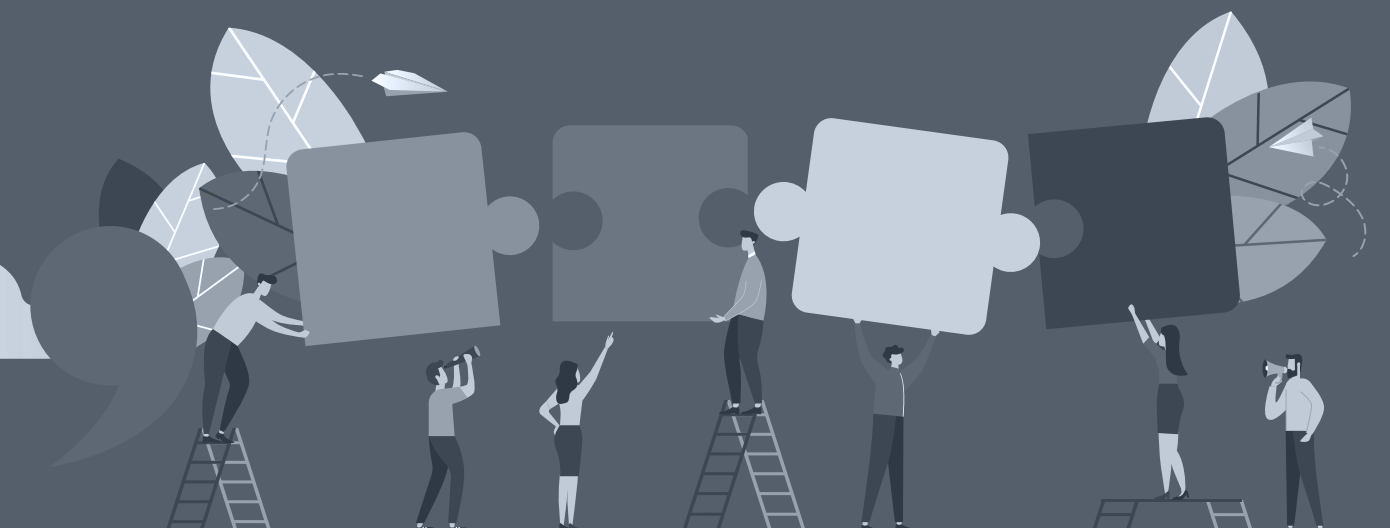
La branche a mis en place en 2020 le Certificat de compétences de Services Relation Client, afin de valider les acquis. Son objectif est d'identifier et de reconnaître les compétences clés de la relation client, en lien avec les exigences des métiers et les attentes des entreprises. Il garantit un socle commun, reconnu par l'ensemble des branches de services. L'idée est que ce certificat puisse ensuite faciliter les parcours professionnels vers d'autres branches et qu'il améliore l'employabilité des salariés.

Quelles sont les actions de la branche en termes de RSE ?

Nous avons négocié avec la branche plusieurs types d'accords, notamment sur le handicap et l'égalité hommes / femmes. En matière d'emploi de personnes handicapées, les entreprises du secteur vont très souvent au-delà du seuil légal. L'accueil est adapté, des tuteurs mis à disposition, les horaires aménagés pour pouvoir accueillir correctement ces salariés.

Quant à l'emploi féminin, il est largement majoritaire dans les centres d'appels, et nos accords d'égalité professionnelle prévoient des dispositifs précis, pour le travail à temps partiel notamment.

Enfin, nous sommes parties prenantes, avec les autres organisations syndicales, du comité du label « Human for Client », qui évalue les performances sociétales des entreprises. Nous avons participé aux travaux d'élaboration des critères du label, et nous participons aux commissions. C'est un bon moyen d'avoir des remontées d'informations concrètes du terrain.





Impact de la filière sur l'inclusion sociale



FRÉDÉRIC THÉBAULT

Directeur du service client et commercial sur le marché des clients particuliers,
EDF

Comment se matérialisent concrètement vos engagements RSE dans votre entreprise ?

De très nombreuses façons. Ils se matérialisent d'abord au travers de notre politique d'accompagnement de nos clients, et en particulier les plus en difficulté. Nous avons aujourd'hui 300 conseillers dédiés, qui travaillent en lien avec les acteurs sociaux de terrain à trouver des solutions pour ces clients. Par ailleurs, l'ensemble de nos 5000 conseillers sont formés à leur écoute et pour les accompagner.

Nos engagements RSE s'incarnent ensuite vis-à-vis de nos salariés. Nous venons de renouveler la signature de 2 accords, l'un sur le temps de travail et l'autre sur les conditions de travail, des accords porteurs d'innovation sur ces 2 dimensions. Nous avons également une politique d'intégration des personnels en situation de handicap qui va au-delà de l'obligation légale, puisqu'ils représentent près de 8% de nos effectifs. Nous sommes aussi très attentifs à l'égalité homme/ femme (à la Direction Commerce, nous sommes par exemple à parité sur les fonctions de management, et un tiers des membres de comité de direction sont des femmes). Enfin, nous travaillons beaucoup sur les parcours professionnels, en proposant notamment des formations diplômantes à nos salariés et en accueillant chaque année près de 300 nouveaux alternants.

Vous êtes aussi un acteur de territoires. Comment cela se traduit-il en termes de RSE ?

Commençons par l'information la plus récente : en tant que porteur d'une mission de service public, nous nous sommes portés candidats à la toute nouvelle certification « Relation client 100% en France », parce qu'il nous semble important de faire savoir aux particuliers - notre consommateur final - notre choix de maintenir et développer des emplois en France. On l'ignore souvent, mais les emplois du secteur des centres de relation client offrent de vrais parcours professionnels.

Au-delà de ça, je citerais deux exemples qui illustrent notre connexion aux acteurs des territoires. En 2020, nous avons obtenu la Palme de l'expérience client grâce à un partenariat conclu avec l'association de personnes malvoyantes Valentin Haüy. Pendant plusieurs mois, des personnes malvoyantes se sont assises à côté des conseillers, pour écouter les

conversations avec les clients. Leur acuité auditive nous a été très précieuse. Nous travaillons aussi avec le réseau ELISE, une initiative sociale environnementale qui crée des emplois durables et locaux, notamment dans la récupération et le recyclage des déchets.

Et puis, bien sûr, nous avons de forts engagements environnementaux, en cohérence avec notre raison d'être. Cela passe par des actions de sensibilisation de nos 165 000 salariés via l'association La fresque du climat, des plans de déplacement d'entreprise où nous prônons les mobilités douces et les transports en commun ou encore par des dispositifs à destination de nos clients, pour les inciter à mieux consommer.

Vous avez demandé aux centres de relation clients qui sont vos partenaires, de s'engager dans cette même démarche. Pouvez-vous nous en dire plus ?

Nous sommes engagés dans ce type de démarche depuis maintenant plus de 15 ans et avons obtenu récemment le label « Engagé RSE ». Il était donc logique, en tant que donneur d'ordre, que nous demandions également à nos six partenaires à qui nous avons confié une partie de notre relation clients de s'engager dans une démarche de ce type, afin que nous restions en adéquation avec nos valeurs. Plusieurs d'entre eux ont eux aussi le label « Engagé RSE ».

Externaliser nous permet de nous appuyer sur des professionnels de la relation clients. Leur demander un engagement RSE donne une dimension supplémentaire à notre partenariat. De notre côté, nous accompagnons autant que possible nos six partenaires. Ainsi, pendant la crise sanitaire, nous les avons soutenus techniquement et financièrement dans la mise en place du télétravail. En tant que donneur d'ordre, il n'était pas acceptable de mettre nos salariés en télétravail pour les protéger, tout en laissant nos partenaires se débrouiller pour continuer à prendre les appels.

L'engagement RSE n'existe que s'il est en adéquation avec vos valeurs, avec le travail quotidien réalisé avec vos clients. L'important est d'être en cohérence avec ce que vous êtes et la façon dont vous agissez au quotidien.

2.3. Un secteur capable de s'adapter durant la crise pour le bien-être de ses collaborateurs

À partir du mois d'avril 2020, le taux du télétravail est passé de 0% à 40% en moyenne, en atteignant son maximum en décembre à 48% des heures travaillées pour les membres du SP2C en France.

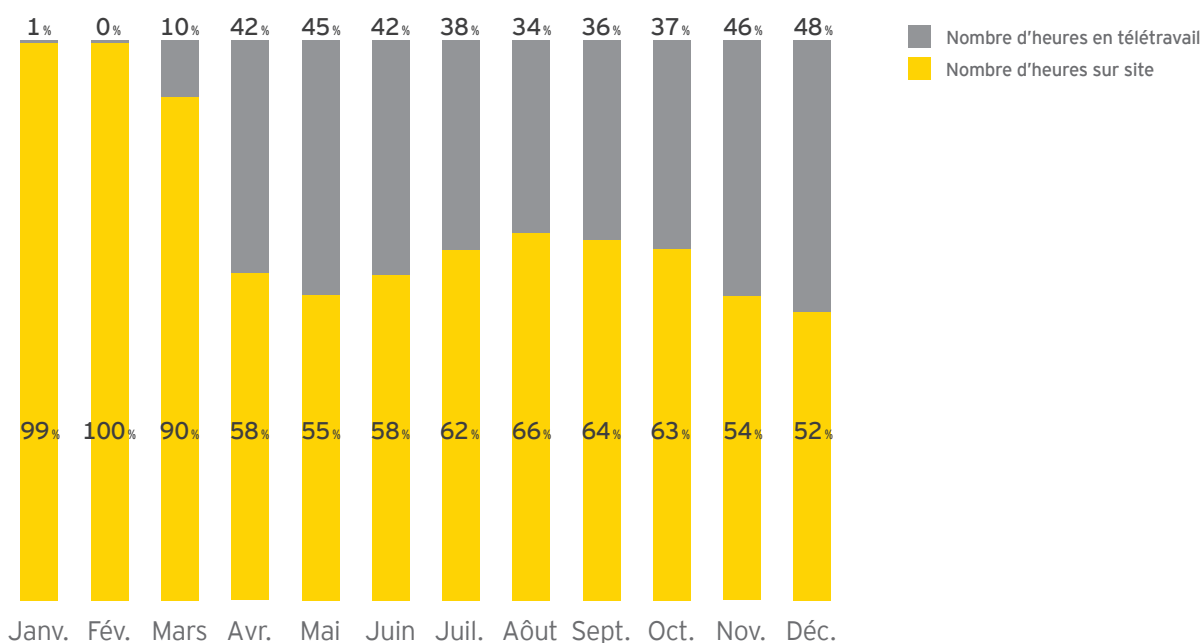
À l'annonce du 1^{er} confinement, de mi-mars à mi-mai 2020, le secteur a instauré le télétravail, en passant de 0% de télétravail à une moyenne de 43% sur ces 2 mois de confinement. Une baisse du télétravail durant les mois non confinés, de juin à octobre a été observée, le télétravail

restant en moyenne à 36% des heures travaillées.

À l'annonce du 2^{ème} confinement, en novembre et décembre 2020, le secteur a à nouveau augmenté sa part de télétravail à une moyenne de 47% sur les 2 mois, démontrant sa forte capacité d'adaptation continue face aux évolutions des mesures sanitaires.

Évolution mensuelle de la part des heures télétravaillées vs. sur site en France en 2020

[(base 100)]



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

Le télétravail, ses enseignements et nouvelles perspectives



GUILLAUME
JOINEAU-DUMAIL

*Directeur
des Opérations,
Comdata France*

Quelles sont les perspectives liées au télétravail dans votre secteur ? Dans quelle mesure cette tendance va-t-elle se poursuivre ?

La crise sanitaire nous a mis au défi d'accélérer le développement du télétravail qui restait embryonnaire dans le secteur avant 2020. Au plus fort de la crise, en fonction des géographies, entre 50% et 80% des effectifs travaillaient en dehors des sites de production. Les enjeux majeurs consistaient à conserver le lien entre les collaborateurs et l'entreprise pour délivrer le même niveau de qualité à nos clients en garantissant la sécurité de l'information.

La levée des contraintes sanitaires nous rapproche du point d'inflexion. Nous organisons avec nos collaborateurs, nos partenaires et nos clients les modalités pour pérenniser le télétravail, qui offre des avantages indéniables pour la continuité et la flexibilité des activités, l'équilibre vie privée/vie professionnelle et la réduction de notre empreinte environnementale. Un équilibre durable du mix *onsite-home office* s'établira d'ailleurs dans les mois à venir.



BENJAMIN
MARTIGNY

*Directeur des
Opérations RH,
Webhelp*

Nous sommes convaincus qu'une part de télétravail demeurera pérenne, *a minima* dans les pays européens, car cela se révèle triplement gagnant, à la fois pour nos clients, pour nos collaboratrices(teurs) et pour Webhelp. En effet, les clients bénéficient d'une sécurisation additionnelle par la continuité des services, les salariés d'une meilleure qualité de vie au travail et Webhelp d'une capacité accrue de développement, grâce à l'accès à des bassins d'emploi étendus.

Pouvez-vous nous partager une à deux initiatives majeures que vous auriez mises en place ?

GUILLAUME
JOINEAU-DUMAIL

Nous avons accueilli la situation comme un catalyseur des projets de développement de Comdata. Le télétravail a été adapté aux spécificités locales de la France et de l'*Offshore*, ce qui nous a permis de renforcer la satisfaction de nos clients et de développer notre approche responsable du métier avec l'obtention du label « Engagé RSE » au niveau « Exemple » dès le mois de Mars 2021.

BENJAMIN
MARTIGNY

Afin de suivre l'évolution de la perception des collaboratrices(teurs), nous avons mis en place des questionnaires spécifiques à l'été 2020, puis de nouveau en mai 2021. Les réponses reçues, complétées par un dialogue continu avec nos salariés et leurs représentants, ont permis une animation dynamique du télétravail durant la crise et une définition partagée des orientations de ce dernier. Ce sondage de nos salariés nous permettra d'appuyer les négociations d'accords collectifs liés au télétravail, afin que les mesures soient adaptées localement à chaque réalité de site. Pour finir, l'un des partis pris repose notamment sur la mise en place de postes de travail équivalents en terme d'équipement, à domicile ou sur site, permettant un passage fluide d'une situation à l'autre.



SYLVAIN MORIVAL
Directeur Grands Comptes, Majorel

Quelles sont les conséquences du télétravail sur les pratiques managériales et opérationnelles ?

Nous sommes convaincus que le télétravail est une réelle opportunité sociale, humaine et managériale pour les collaborateurs volontaires. Elle permet une meilleure responsabilisation des salariés et une valorisation de leurs métiers. Le télétravail ne peut fonctionner que s'il est organisé, si des règles ont été définies et s'il y a un accompagnement de la montée en compétences des collaborateurs.

Pouvez-vous nous partager une à deux initiatives majeures que vous auriez mises en place ?

Sur certaines sociétés prestataires sous la marque Majorel, au lieu d'avoir une organisation pyramidale avec un superviseur qui encadre 12 conseillers clientèle, nous avons constitué des pôles d'expertise de superviseurs : Qualité, Commerce, Productivité et Administratif. Ce type d'organisation a bien fonctionné avec les jeunes générations, qui ont senti que l'entreprise leur faisait confiance avec un sentiment de valorisation, moins avec les générations X et précédentes, souhaitant conserver un point d'ancrage managérial. Nous avons alors également testé d'adjoindre aux superviseurs des experts, chacun dédié à une compétence particulière. Cette fois, ce type d'organisation a engendré une satisfaction globale, toutes générations confondues.



OLIVIER HÉRAULT
Directeur Général, Coriolis Service

Quel est le défi du management de demain ?

Le défi, au-delà de l'intégration des technologies, est de maintenir l'humain dans le management à distance au quotidien. Les organisations performantes seront celles qui ont des pratiques managériales bienveillantes, transparentes, communicatives malgré les échanges à distance.

Pouvez-vous nous partager une à deux initiatives majeures que vous auriez mises en place ?

Nous avons créé une offre structurée : Coriolis@Home. Cette offre est dédiée au télétravail, post-crise sanitaire, pour continuer à développer cette organisation sur nos sites de production afin de répondre à la demande de nos clients et de nos équipes. Nous prévoyons aussi de créer des entités Coriolis@Home sur de nouveaux bassins d'emploi, avec des organisations et des tailles différentes par rapport aux dispositifs que nous opérons historiquement. La crise sanitaire va clairement accélérer l'évolution du travail et des organisations.



**CHARLES
ARJALIÈS**

**Directeur,
Teleperformance
French Speaking
Market**

Quels sont les défis et opportunités RH de demain ?

Nous avons interrogé nos collaborateurs et la conclusion est sans appel : la majorité souhaite rester en télétravail ; nous embrassons totalement cette transformation structurelle de l'organisation du travail.

C'est une incroyable opportunité RH pour fidéliser, recruter dans la France entière les meilleurs talents, qui privilégient de plus en plus l'équilibre vie professionnelle-vie privée, et aussi pour construire une nouvelle relation entre les collaborateurs et l'entreprise.

Pour transformer ces objectifs en réalité, nous digitalisons l'ensemble du parcours du collaborateur et redoublons d'efforts pour créer et animer de nouveaux liens malgré la distanciation physique, notamment en inventant des formations interactives de diffusion de nos valeurs d'entreprise, auprès de nos managers de proximité.

Pouvez-vous nous partager une à deux initiatives majeures que vous auriez mises en place ?

Pour relever ces défis, nous nous appuyons sur notre expérience inégalée en télétravail avec plus de 200 000 conseillers dans le monde déployés dès mai 2020. Nous avons adapté nos standards et développé une solution complète, TP Cloud Campus, incluant le recrutement et l'intégration 100% digital, la formation initiale avec l'adaptation des supports, l'utilisation de salles virtuelles, la sécurisation des données personnelles, la création d'une cellule d'assistance dédiée répondant à toutes les problématiques des conseillers, le management à distance avec un programme spécifique de formation et de coaching de managers, des outils collaboratifs, etc. Pour maintenir ce lien et garder une cohésion au sein de nos équipes, nous multiplions les actions innovantes telles que l'application communautaire SQUADEASY qui encourage nos collaborateurs à se défier entre équipes que ce soit en faisant du sport, en développant leurs réflexes en matière de respect de l'environnement ou en améliorant leurs habitudes alimentaires.



**MARCOS
GALLEGO**

**Directeur Général,
Armatix**

Quels sont les nouveaux leviers de management de la performance à mettre en place ?

Le contexte sanitaire, qui nous a tous forcés à mettre en place des modèles de travail à distance, est venu s'ajouter aux changements générationnels et sociétaux déjà présents. De plus en plus, le rôle du manager - bien sûr performant et qui génère de la performance collective - est celui d'un « leader » d'équipes qui donne du sens par ses actions, responsabilise ses co-équipiers et est dans l'écoute et l'empathie. Autonomie, responsabilisation et esprit collectif dans un environnement d'apprentissage et coaching digital sont les leviers de performance du nouveau manager.

Pouvez-vous nous partager une à deux initiatives majeures que vous auriez mises en place ?

Dès le premier confinement, nous avons repensé notre modèle opérationnel terrain ainsi que nos outils de communication interne et de suivi des actions de *coaching* et de formation, pour permettre aux managers de conserver un lien de proximité avec leurs équipes et les marques pour lesquelles nos collaborateurs travaillent. C'est donc grâce à l'ensemble de ces équipes, que nous avons développé notre tout premier réseau social d'entreprise : SODA Link Me Up.

De plus, nous avons développé notre plan d'assurance qualité et formation dans un environnement digital, de manière à conserver un lien avec nos collaborateurs à chaque moment de la journée, quel que soit leur mode de travail (travail à domicile ou sur site) et leur permettre de garder un lien fort avec les marques représentées.



CHLOÉ
BEAUVALLET

*Présidente,
Sitel France*



FRANK LEGRÉ

*Directeur Général,
Groupe BlueLink*

Quels sont les enjeux de l'évolution des lieux de travail pour les acteurs de l'externalisation ?

Les enjeux principaux sont la qualité de l'expérience collaborateur, l'adaptation des locaux aux usages existants et à venir pour tous les publics de l'écosystème de chaque site.

L'avenir est dans l'hybridation des dispositifs. L'alternance entre le télétravail et la présence dans des lieux de travail physiques est le sujet numéro 1, charge à chacun de trouver l'équilibre qui lui convient, qui permet de délivrer le service attendu par le client, au carrefour de la qualité de vie et de la performance !

Avec la crise sanitaire, nous vivons un boom du télétravail (80% dans les centres français de BlueLink) ce qui nous amène à repenser la vocation et l'usage des espaces de bureau. Même si ce mode de travail est largement plébiscité par les collaborateurs, la quête de lien social et d'interactivité est également essentielle. Apporter une réponse durable à ce besoin exige moins de postes individuels, plus d'espaces collaboratifs et des solutions technologiques ouvertes à tous, accessibles où que l'on soit, afin de débrider et d'hybrider notre relation au travail !

Pouvez-vous nous partager une à deux initiatives majeures que vous auriez mises en place ?

CHLOÉ
BEAUVALLET

Nous avons mille initiatives : c'est ça qui est formidable ! Le projet Switch à Rouen, pour événementialiser le retour sur site après une période de télétravail. La cartographie des compétences à Pau, pour identifier les potentiels de chaque collaborateur et optimiser l'adéquation entre appétence personnelle et exigence professionnelle. La transformation de nos sites en Hubs, ancrés dans leurs territoires, tournés vers le recrutement, le développement des compétences, l'innovation participative, la convivialité... dans des espaces de travail totalement repensés avec les collaborateurs eux-mêmes.

FRANK LEGRÉ

Avant la crise, nous avions un projet de déménagement de notre site en région parisienne que nous avons revu de fond en comble à l'issue du premier confinement en interrogeant nos équipes. Finalement nous allons réduire nos surfaces de 35%, adopter le mode flex à 100% (plus personne chez BlueLink n'aura de bureau dédié!), développer les espaces collaboratifs et booster notre équipement digital. Plus qu'une histoire d'aménagement, c'est un véritable bouleversement culturel auquel nous nous préparons, l'essentiel étant l'engagement de chacun dans la co-construction de notre centre de relation clients de demain.



CAROLINE ADAM
Secrétaire Générale,
SP2C

Les initiatives sociales du SP2C

Le SP2C est un syndicat professionnel reconnu par le Ministère du travail. Quelle est sa mission d'intérêt général ?

Le SP2C est l'organisation professionnelle représentative pour le secteur des centres de contact en termes d'audience (de nombre d'entreprises et de salariés) au sein de la branche des prestataires de service du secteur tertiaire (Convention collective n° 2098).

À ce titre, il négocie des accords collectifs avec les partenaires sociaux et ses homologues au sein de la Commission paritaire permanente de négociation et d'interprétation. En 2020, nous avons notamment signé un accord d'augmentation des minima de rémunération la veille de la mise en œuvre du premier confinement général.

Pour ce faire, notre commission sociale composée des directeurs des ressources humaines ou des relations sociales de nos adhérents se réunit mensuellement pour arrêter des positions sectorielles. Ainsi, nous avons également signé un accord dit de « crise Covid-19 » pour répondre à l'état d'urgence sanitaire avec notamment l'ouverture de la ligne téléphonique de soutien psychologique pour l'ensemble des 120 000 salariés de notre branche ou encore le doublement des plafonds de prise en charge des formations professionnelles.

En matière de formation professionnelle justement, quelle est votre politique au niveau national ?

Notre secteur est une école de formation reconnue en interne, avec 80% des managers qui sont issus des opérationnels, mais également en externe. En effet, une expérience de 5 ans de conseiller client ouvre aujourd'hui des possibilités d'évolution vers près de 260 emplois.

Au regard des besoins de formation et de professionnalisation des salariés de la branche, dans le but d'assurer leur employabilité tout en renforçant la compétitivité des entreprises, les partenaires sociaux ont décidé de maintenir, à titre expérimental, une contribution conventionnelle supra légale. Ce dispositif doit permettre de financer des formations dites « cœur de métier », telles que le Certificat de compétences services - relation client (CCS-RC), qui valorise les compétences clés de la relation client et favorise la mobilité dans les professions de service. Il s'agit d'une modalité de certification innovante d'assessment partagé avec des branches comme celle des banques, des assurances ou encore de la formation professionnelle. En 2 ans, plus de 200 salariés des adhérents du SP2C ont été certifiés par la Commission paritaire nationale de l'emploi et de la formation Professionnelle, où le SP2C est négociateur de branche.

Quelles sont les autres projets portés au sein de la convention collective ?

Les membres du SP2C sont exemplaires sur un certain nombre d'indicateurs sociaux. À titre d'illustration, d'après le dernier rapport Agefiph, le taux d'emploi de travailleurs handicapés de la filière est de 6,7%, alors que la moyenne nationale est de 3,5%. C'est donc naturellement que le SP2C a fait partie du groupe de travail conventionnel dédié au diagnostic et à l'élaboration des préconisations au niveau de la branche, pour aboutir à un accord collectif pour 2021-2022.

Dans la même dynamique positive, le SP2C calcule depuis sa mise en place l'index de parité moyen de ses adhérents. Et j'ai été personnellement ravie de constater que non seulement le résultat est au-delà de l'index moyen des entreprises françaises, mais également qu'en 3 ans, nos membres ont gagné 7 points ! En cohérence, la thématique égalité femme-homme fait partie de l'agenda social du SP2C, notamment à travers le partage des bonnes pratiques avec nos homologues au sein de la branche.

3 Un secteur impliqué civiquement, localement et environnementalement

EN SYNTHÈSE

Le respect du consommateur final est une priorité pour la filière de la relation client externalisée. Cela se traduit par divers engagements, comme la contribution à la création du Code de bonne conduite pour le respect du consommateur en matière de démarchage téléphonique, permettant d'encadrer notamment les pratiques, afin d'améliorer l'expérience client et téléconseiller.

La filière embrasse aussi le développement de son offre omnicanale afin d'améliorer la qualité du service rendu et de proposer une expérience client fluide. Ainsi, même si le canal téléphonique reste majoritaire, les réseaux sociaux et le *tchat* progressent de façon exponentielle sur la période à +65% pour les réseaux sociaux et +3,9% pour le *tchat* en 2020.

D'autre part, par son ancrage territorial et ses multiples actions, la filière participe fortement au développement des territoires français. La France accueille 162 sites de production en 2020 pour le marché qualifié, soit plus de la moitié du total des sites du marché qualifié dans le monde. Le Nord-Est de la France est particulièrement plébiscité par les *outsourcers* avec un total de 77 sites de production situés dans la région Île-de-France, Hauts-de-France et Grand Est. Les effectifs du marché total de la relation client externalisée s'élèvent à 51 169 en 2020 en France.

L'implication de la filière se traduit aussi, par exemple, par l'accompagnement de l'AFRC par le SP2C à la création de la certification « Relation Client France ». Cette certification permet de valoriser les entreprises qui s'engagent au sein des territoires dans une dynamique de proximité, par l'insertion locale, le maintien de l'emploi, la formation et l'inclusion dans un écosystème.



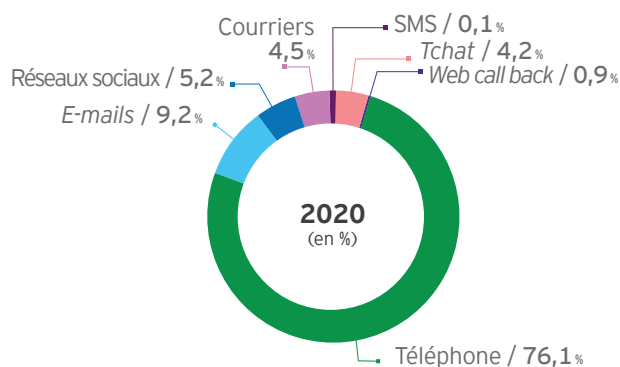
3.1. Une télévente « intelligente » efficace et respectueuse du consommateur

La filière tend d'année en année vers une relation client omnicanale, afin d'améliorer la qualité du service rendu et de proposer une expérience client sans coutures.

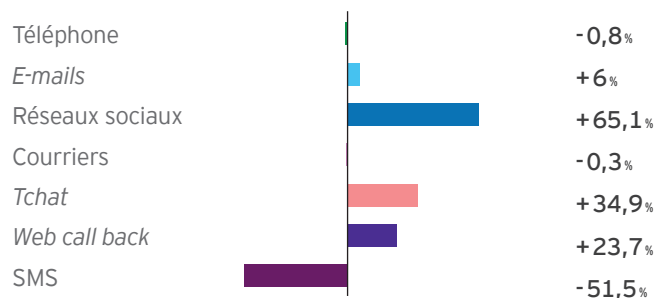
Le canal téléphonique est l'outil de production historique des centres de la relation client externalisée, générant 76% de chiffre d'affaires sur le marché français en 2020. Ce canal de communication permet, en effet, une relation directe et de confiance avec le client, où le téléconseiller peut faire preuve d'intelligence émotionnelle, afin de répondre au mieux à ses

besoins. Ce canal perd toutefois 3 points de pourcentage sur la période, au profit des canaux digitaux qui gagnent du terrain et représentent près de 19% du chiffre d'affaires généré en 2020. En effet, les réseaux sociaux et le *tchat* représentent des parts encore limitées du chiffre d'affaires généré, pour 5,2% et 4,2% respectivement, mais progressent de façon exponentielle sur la période à +65% pour les réseaux sociaux et +3,9% pour le *tchat* en 2020.

Répartition du chiffre d'affaires par canal en 2020 [% du marché en valeur]



Évolution 2019-2020



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



© Svend Andersen

LUDOVIC NODIER
*Directeur Général
 d'Hubicus et de BVA
 Mystery Shopping,
 fondateur de l'Élection du
 Service Client de l'Année*

Ces efforts d'amélioration de la qualité du service rendu ont permis au secteur de contribuer à la présence de leurs clients dans le concours d'excellence qu'est l'Élection du Service Client de l'Année (ESCDA).

Ainsi en 2021, « 2 lauréats sur 3 font appel à un ou plusieurs prestataires pour les accompagner dans leur relation client. Ces bons résultats en faveur de l'externalisation s'expliquent par l'exigence réciproque des partenariats avec les clients. Les prestataires apportent innovation, flexibilité et compétitivité économique, relevant ainsi constamment le niveau de jeu et amenant légitimement les marques à rechercher l'excellence », explique Ludovic Nodier, fondateur du prix de l'Élection du Service Client de l'Année.



Le respect du consommateur, une priorité pour la filière



ARNAUD LEROUX
Directeur de mission,
Sitel

Comment les centres de contact s'engagent-ils aujourd'hui à respecter le consommateur dans leurs démarches de télévente ?

Tout l'enjeu est de trouver un nouvel équilibre entre liberté de commercer et respect du citoyen.

Chez Sitel, avec les marques qui nous commandent des campagnes de télévente, nous travaillons sur des fichiers 100% bloctelisés et co-construisons des règles qui permettent d'allier la gestion de la pression relationnelle à l'efficacité opérationnelle. Par exemple : l'amplitude horaire, le nombre de tentatives maximum d'appels sur la campagne, la durée de la sonnerie etc. Ces standards « marché » évoluent régulièrement et nous avons anticipé la publication d'un décret qui prévoit d'encadrer davantage notre activité. En sus, nous faisons appel à la technologie pour faire en sorte d'appeler les bonnes personnes au bon moment. Bien entendu, dans le cadre d'une campagne, nous ne rappelons jamais un consommateur qui demande à ne plus être sollicité. Enfin, nous nous engageons à respecter le consommateur en contrôlant la qualité des ventes qui sont conclues en 2 temps, avec des scripts normés sur l'étape de conclusion et contrôlées a posteriori.

La télévente de demain, plus responsable, reposera sur 2 piliers clés :

- ▶ **La confiance** : si un pas a déjà été fait en ce sens avec l'affichage obligatoire des numéros d'appelant depuis plusieurs années, demain nous pourrions aller plus loin, en affichant le logo de la marque appelante, voire la raison de l'appel, et pourquoi pas un jour, appeler avec la visio qui offre une capacité d'argumentation plus forte pour le télévendeur et de la transparence pour le consommateur.
- ▶ **L'ultra-ciblage** : dans le respect du RGPD bien sûr, nous accélérerons la transition de la télévente d'irruption vers la télévente de permission (distinguée de l'opt'in), ce qui implique un volume de fiches moindre, mais de bien meilleure qualité.

Quel bénéfice peut-on attendre pour le consommateur et le téléconseiller ?

Un cercle vertueux. Le télévendeur sera dans un rôle de conseil auprès du client et passera plus de temps dans sa journée à dérouler son argumentaire et à vendre. Le consommateur sera plus satisfait de se voir proposer un produit ou un service qui répond à ses besoins, au bon moment. Rappelons enfin que ce canal de vente propose historiquement des offres et services à des tarifs plus avantageux que les autres canaux.

En tant qu'acteur du marché, pouvez-vous imposer à votre client, le donneur d'ordre, ces comportements vertueux vis-à-vis du consommateur ?

Qui tout à fait. Il nous arrive de refuser certaines propositions de marques parce qu'elles ne correspondent pas à ce que l'on considère être une démarche vertueuse. Et c'est d'autant plus important qu'il reste encore du chemin à parcourir pour restaurer l'image de la télévente et bénéficier de la confiance du consommateur. Par ailleurs, nous co-construisons notre approche avec nos clients pour imaginer des solutions qui soient vertueuses à la fois pour eux, pour leurs clients finaux et pour nos conseillers.





Le respect du consommateur, une priorité pour la filière



PIERRE-FRANÇOIS CHENU
Directeur des relations externes,
ENGIE

Vous avez élaboré et déployé début 2020, une charte commerciale auprès de l'ensemble de vos parties prenantes internes et externes, qu'est-ce que cela va changer ?

Cette Charte Commerciale des bonnes pratiques de la relation clients et prospects régit les relations contractuelles qu'ENGIE a avec ses prestataires et partenaires. Ainsi, nous avons revu toutes ses procédures et renforcé tous les contrôles. Pour éviter toute pratique de démarchage abusif de la part de certains de ses sous-traitants, ENGIE renforce leur sélection et applique des sanctions en cas de non-respect de sa charte commerciale.

Depuis plusieurs années, vous menez un dialogue continu avec les associations de consommateurs les plus représentatives, pouvez-vous nous en dire plus ?

Il existe en France 14 associations de consommateurs nationales et près de 10 000 associations de consommateurs locales qui comptent 1 million d'adhérents.

Nous menons depuis plusieurs années un dialogue continu, structuré et constructif avec ce réseau associatif, tant au niveau national que local. Notre objectif : être à l'écoute du consommateur et de ses représentants pour développer leur satisfaction à travers des actions d'information en amont de nos offres et de nos services, mais également les procédures mises en œuvre et les enjeux de la transition énergétique. Cette relation est entretenue en parallèle par notre médiateur, permettant ainsi d'encourager l'amélioration de nos processus de relation clients avec les associations.

Vous êtes membre du collège des professionnels du Conseil National de la Consommation (CNC), pouvez-vous nous dire en quoi cela consiste ?

Le CNC est un organisme paritaire consultatif placé sous la tutelle du ministre Alain Griset et administré par la DGCCRF. La principale mission du CNC est d'éclairer les choix de la politique de la consommation à travers l'organisation du débat et de la concertation entre l'ensemble des parties prenantes (pouvoirs publics, représentants des associations de défense de consommateurs, organisations professionnelles et entreprises assurant des missions de service public) sur tout sujet ayant une incidence sur la consommation, y compris la transition énergétique

Ainsi, par notre mandat au collège des professionnels, nous contribuons à la rédaction collective d'avis du CNC, fruit d'un consensus entre les membres des collèges, afin d'améliorer les processus et décisions concernant la relation entre l'entreprise et le consommateur.





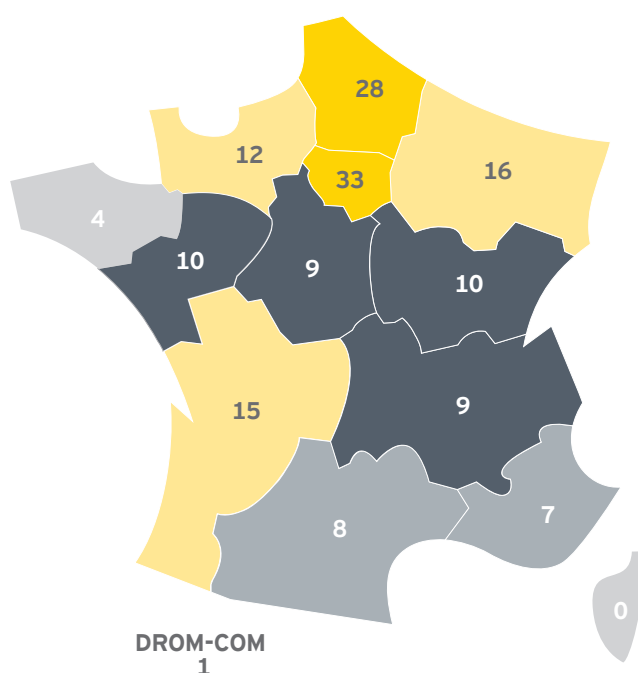
3.2. Une filière impliquée localement

Par sa présence et ses multiples actions, la filière participe fortement au développement des territoires français. La France accueille 162 sites de production en 2020 pour le marché qualifié, soit plus de la moitié du total des sites du marché qualifié dans le monde. Le Nord-Est de la France est particulièrement plébiscité par les *outsourcers* avec un total de 77 sites de production situés dans la région Île-de-France (33), Hauts-de-France (28) et Grand Est (16). La filière dynamise aussi la région Nouvelle-Aquitaine avec 15 sites de production et la Normandie avec 12 sites en 2020. 4 nouveaux sites ont été ouverts en Occitanie,

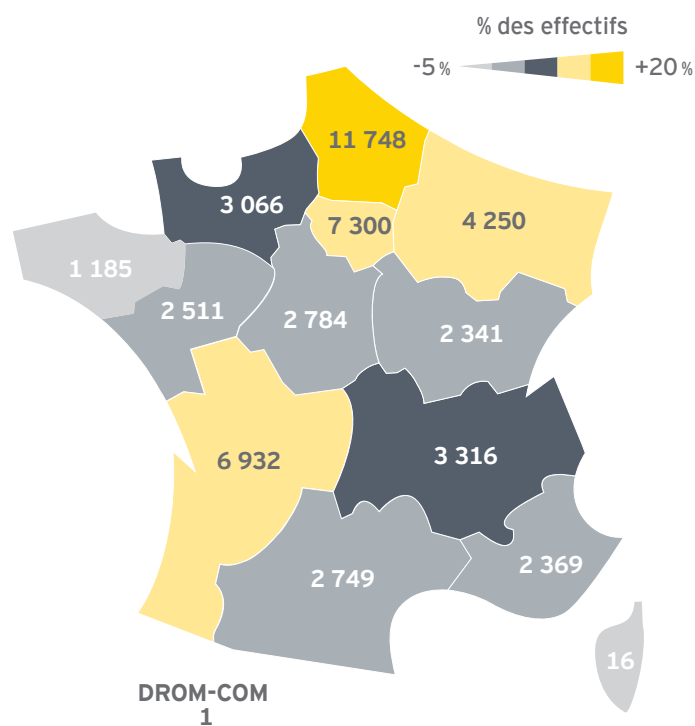
Auvergne Rhône-Alpes, Bourgogne Franche-Comté et Hauts-de-France par les membres du SP2C en 2020.

Les centres de contact sont ainsi vecteurs d'emploi dans toute la France. Les effectifs du marché total (sources Urssaf, effectifs des centres de contact code APE 8220Z effectifs totaux *front office*, *back office* et siège sociaux inclus) de la relation client externalisée s'élèvent à 51 169 en 2020 en France. 4 régions regroupent 60% des effectifs totaux : Hauts-de-France (23%), Île-de-France (14%), Nouvelle-Aquitaine (14%) et Grand Est (8%).

Répartition des sites de production du marché qualifié en France en 2020 [en valeur]



Répartition des effectifs des sites de production en France en 2020 [en valeur]



Sources : données collectées auprès des membres du SP2C et du Classement des *outsourcers* EY 2021, total répondants = 85

Sources : Urssaf 2020 - Centres de contact code APE 8220Z (effectifs totaux *front office*, *back office* et siège sociaux inclus)



L'engagement territorial de la filière



OLIVIER OFFERLÉ
Directeur des opérations France,
Majorel

Comment votre entreprise participe-t-elle à la dynamique territoriale et à l'inclusion sociale ? Quelle est sa philosophie sur ces points ?

La participation à la dynamique territoriale fait partie de l'ADN des directeurs de nos 14 sites français. Pour chacun de ces sites, l'ancrage local est très fort, que ce soit à l'échelle des villes, des départements ou des régions.

Cette mobilisation se manifeste concrètement par des actions en faveur de l'emploi et *via* des partenariats avec les écoles bien sûr, mais aussi par des initiatives touchant l'environnement, le sport, la culture et l'art. Chaque directeur de site a à cœur de participer à l'écosystème dans lequel il vit. C'est un engagement fort de notre part. Mais nous sommes aussi dans une démarche de plaisir, parce que ces initiatives sont fédératrices et source de mobilisation collective pour les collaborateurs.

Pouvez-vous citer des exemples d'initiatives locales soutenues par votre entreprise ?

Notre implication territoriale se mesure d'abord sur le terrain de l'emploi, *via* nos actions pour l'insertion des personnes éloignées de l'emploi et les jeunes en décrochage scolaire. À Dunkerque, nous travaillons par exemple avec l'École de la deuxième chance, avec un accompagnement spécifique pour intégrer des collaborateurs.

Dans chacun de nos sites, nous nous fixons des objectifs précis : embaucher tel pourcentage de moins de 26 ans, de seniors, de personnes handicapées ou ex-demandeurs d'emploi de longue durée. Ensuite, chaque site établit sa feuille de route en fonction du contexte économique et social local et des liens tissés avec les partenaires du terrain. Ici, la Mission locale sera plus dynamique, ailleurs, ce sera Pôle Emploi. Nous sommes pragmatiques et à l'écoute de nos partenaires.

Notre engagement dans le tissu local se concrétise aussi par des relations étroites avec l'Éducation nationale, depuis la 3^e jusqu'aux bacs pro, BTS, BUT, Bachelor et Masters : il est important par ce biais de faire connaître nos métiers et de les valoriser.

Au-delà, nous sommes investis dans une multitude d'actions très diverses. Dans le domaine du sport, nous faisons le choix de ne pas sponsoriser de grosses équipes, mais de soutenir les petits clubs locaux, notamment dans les quartiers défavorisés. Nous préférons être impliqués dans la

dimension sociétale du sport. Parallèlement, nombre de nos collaborateurs se mobilisent pour des courses en faveur de causes humanitaires, pour la lutte contre le cancer du sein par exemple. Ces épreuves sportives sont très mobilisatrices en interne.

Nous avons aussi des actions environnementales. À Tulle, par exemple, un partenariat avec des apiculteurs locaux a permis l'installation de ruches autour de notre site. En plus de bénéficier d'une production locale de miel, nos collaborateurs sont aussi sensibilisés aux gestes éco-citoyens.

Enfin, dans le domaine de la culture, nous encourageons les artistes locaux, peu connus ou en voie de l'être. En les exposant ou en leur confiant la réalisation de certains de nos outils de communication. À Troyes, un jeune artiste a ainsi réalisé une fresque pour le site de production.





DENIS LÉBOUCHER

DGA Adjoint en charge de la Formation, de la Jeunesse, de la Culture et des Sports de la Région Normandie, Directeur de l'Agence régionale de l'orientation et des métiers.

Pouvez-vous mesurer l'impact positif socio-économique de la filière des centres de contact dans votre région ?

Nous nous intéressons beaucoup à la filière de la relation clients. D'une part parce qu'elle est très présente dans la région, avec près de 10 000 emplois en Normandie. Et d'autre part parce que nous finançons beaucoup de formations de demandeurs d'emploi dans cette filière. Conscients de ces enjeux, nous avons d'ailleurs commandé à notre observatoire régional de l'emploi formation une étude approfondie pour mesurer ce que représentent les centres d'appels (internes ou externes) dans notre région. Aujourd'hui, les professionnels du secteur estiment le potentiel d'emplois dans la filière à 3500 pour les trois prochaines années, en Normandie. C'est considérable.

Quels sont les grands enjeux pour la région Normandie ?

Il me semble important que nous, collectivités territoriales, puissions travailler avec cette filière, et la soutenir. Parce que c'est un secteur qui propose de l'emploi à valeur ajoutée en France mais qui rencontre souvent des problèmes pour trouver une main-d'œuvre qualifiée durable. Et pourtant, beaucoup de salariés trouvent, *via* les centres d'appels, une première expérience professionnelle qui les amène au CDI et leur donne des opportunités de carrière. Nous souhaitons donc que la Normandie soit une terre d'accueil pour les centres de contact.

En contrepartie, nous encourageons aussi la filière à se coordonner pour être pleinement partie prenante de nos actions et établir avec nous un vrai partenariat. Les professionnels du secteur font déjà preuve d'un réel engagement, et nous y sommes sensibles. Ainsi, ils feront partie du comité de pilotage de notre étude.

Avez-vous des exemples d'actions que vous souhaiteriez partager ?

Nous sommes très vigilants à ce que les formations de la région, notamment celles pour les demandeurs d'emploi, correspondent bien aux besoins de la profession. D'autant que ces besoins évoluent rapidement, avec le numérique et le développement de l'intelligence artificielle. Nous essayons donc de proposer des formations sur mesure, chaque centre d'appel a un référent sur son territoire et peut travailler sur des plans de formation avec lui.

La filière est cependant encore trop peu présente dans le champ des formations initiales. C'est la raison pour laquelle nous lui avons proposé d'instaurer un partenariat sur ce point, avec des temps d'écoute et d'échange sur ses attentes, afin que nous puissions mieux adapter nos formations en lycées, notamment nos BTS. C'est ce que nous faisons déjà avec de nombreux secteurs, par exemple le bâtiment ou l'industrie. Notre proposition a reçu un très bon accueil de la filière des centres de contact. Nous nous en réjouissons.



Retour sur les initiatives environnementales de la filiale

ISABELLE DUCART DUPUIS

Directrice des Ressources Humaines région France,
Comdata



Quels sont les grands axes de Comdata en matière d'initiatives environnementales ?

Chez Comdata, la RSE se pratique depuis de nombreuses années avec une ligne directrice qui pourrait se résumer en « pensons global mais agissons localement ». Elle s'est transformée au fil des ans en une démarche structurée qui intègre un vrai projet d'entreprise.

L'un des volets de la RSE est environnemental, nous y sommes engagés depuis 2010. Il s'agit pour nous, de réduire l'impact écologique de notre entreprise, de trouver des moyens d'améliorer notre bilan carbone et de contribuer - à notre niveau - à la lutte contre le réchauffement climatique. Et ceci au travers de multiples actions, que ce soit sur l'énergie, les déchets, le recyclage, l'utilisation des consommables et bien d'autres initiatives encore.



Pouvez-vous nous donner des exemples de projets mis en place pour répondre à ces objectifs ?

Depuis 2014, nous investissons beaucoup sur l'évolution du travail collaboratif et des outils de digitalisation. Cet effort a bien sûr un impact positif sur l'organisation de l'entreprise, mais aussi sur l'utilisation de nos consommables. Ainsi, la digitalisation de nos documents de planification interne et des bulletins de salaire de nos 6000 collaborateurs en France nous permet, par exemple, de diminuer le nombre d'impressions et donc la consommation de papier.

En matière d'énergie, nous incluons bien sûr des critères environnementaux dans nos appels d'offre lorsque nous intégrons des bâtiments. Et nous avons instauré des outils de mesure des économies d'énergie, ce qui nous permet de définir des objectifs précis, et de mieux sensibiliser nos collaborateurs.

Nous avons aussi des initiatives en faveur de la biodiversité. La région « France » couvre en effet Madagascar et le Maroc. Dans le premier pays, nous avons noué un partenariat de reboisement avec l'association Bondy pour replanter plus de 2000 arbres. Et dans le second, nous menons des opérations de collecte des déchets et de nettoyage des plages sur la base du volontariat de nos collaborateurs.

De façon plus large, au niveau de toute l'entreprise, notre programme « Comdata Inspire » incite chaque mois, nos collaborateurs à voter sur des projets RSE en interne pour valoriser les initiatives de chaque pays. Un des gros enjeux est en effet de mobiliser nos collaborateurs sur ces actions, c'est un travail de sensibilisation au quotidien.



ERIC DADIAN

Président,
AFRC (Association Française de la Relation Client)

Les initiatives civiques du SP2C

Qu'est-ce que la certification « Relation Client France » ?

C'est une certification que nous avons mise en place au printemps 2021, grâce à la signature d'un contrat de partenariat avec l'association Pro France, le 26 avril dernier. Notre objectif était de valoriser les entreprises qui s'engagent au sein des territoires dans une dynamique de proximité et notamment par l'insertion locale, le maintien de l'emploi, la formation, l'inclusion dans un écosystème.

Cela nous a conduit à travailler sur une nouvelle certification pour la relation client localisée 100% en France. Celle-ci est ouverte aux marques et donneurs d'ordre. Son champ couvre tous les canaux d'interaction à distance : téléphone, courriel, SMS, chat, réseaux sociaux, forum, chatbot, visioconférence, etc. Et que ce soit pour des contacts entrants ou sortants, synchrones ou asynchrones. Le critère d'éligibilité stipule que 100% de la prestation relation client en *front* et en *back* doit être réalisée en France. Les audits seront réalisés par l'AFNOR et nous prévoyons que les premières certifications soient délivrées à l'automne.

Quel est le bénéfice attendu de cette certification ?

À la mi-mai, une dizaine d'entreprises membres de l'AFRC nous ont fait part de leur souhait de candidater. C'est le signe d'une prise de conscience forte : la certification répond à un besoin réel des consommateurs et salariés. Tous sont très attachés aujourd'hui à ce type d'engagements au sein des territoires, en termes d'emplois, de proximité, de respect de la planète. Nous l'avons bien vu pendant le confinement, nous savons aujourd'hui que l'expérience client d'un consommateur avec une marque est aussi importante, voire plus, que le produit lui-même ou le prix de ce produit. La certification est donc un vrai plus.

Éléments de méthodologie

Approche méthodologique globale

Cette enquête s'intéresse aux activités de relation client des centres de contact et inclut l'ensemble des canaux tels que le *tchat*, les réseaux sociaux, etc. Le périmètre de l'étude concerne le marché français et prend en compte le chiffre d'affaires réalisé hors de France pour des clients français. Les données collectées portent sur l'année 2020.

L'approche méthodologique présentée se compose de deux phases : une première phase de cadrage (ajustement méthodologique), suivie de la réalisation de l'édition 2021.

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

Phase 1 - Ajustement méthodologique

- ▶ Analyse du retour d'expérience de l'étude sectorielle 2020
- ▶ Ajustement du questionnaire d'enquête
- ▶ Définition de la ligne éditoriale et des thématiques de l'analyse qualitative

Phase 2 - Réalisation de l'étude 2021

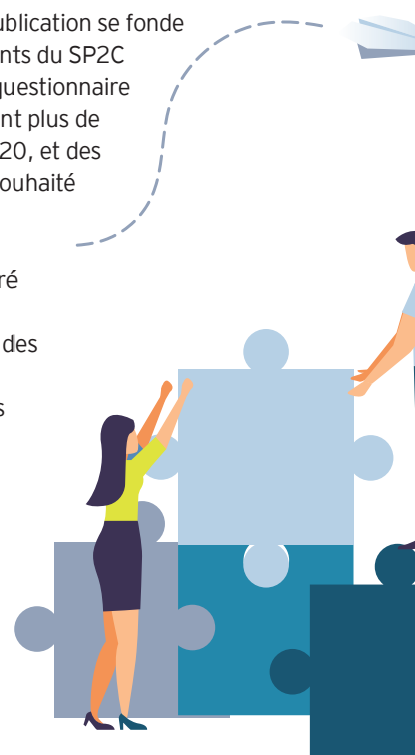
- ▶ Administration du questionnaire auprès des acteurs du marché (adhérents SP2C et autres *outsourcers*)
- ▶ Traitement et consolidation des données issues des questionnaires
- ▶ Analyse et mise en perspective des données avec une approche qualitative (interviews d'experts, de territoires, de donneurs d'ordre)
- ▶ Rédaction et mise en forme de l'étude externe

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

Sur la base de la liste des entreprises de code NAF 8220 de la base de données Diane, EY a identifié un premier panel constitué de 310 acteurs. Après retraitement des inactifs, correspondant aux entreprises dissoutes avant 2016, EY a identifié par étude individuelle de chaque membre du panel les *outsourcers*, sur la base des trois critères de définition suivants : activité de relation client, existence d'un contact direct avec la clientèle, externalisation a minima d'une partie de l'activité. Les adhérents du SP2C ont ensuite été identifiés. A cette première liste ont été intégrés les *outsourcers* de codes NAF différents du code 8220 : filiales d'adhérents du SP2C, acteurs du top 50 et de leurs filiales...

L'estimation du marché total a été réalisée par l'addition des chiffres d'affaires déclarés et des chiffres d'affaires estimés sur la base des dernières informations disponibles et du taux annuel moyen de croissance du marché. Les fusions-acquisitions réalisées sur la période 2016-2021 ont été prises en compte dans le calcul.

L'étude présentée dans cette publication se fonde sur les réponses des 61 adhérents du SP2C ayant accepté de répondre au questionnaire transmis par EY, qui représentent plus de 70% de la valeur marché en 2020, et des 24 autres *outsourcers* ayant souhaité répondre au questionnaire, qui représentent plus de 20% du marché en 2020. 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 Royaume-Uni (clients internationaux) est éligible. Les activités à destination du marché français peuvent être réalisées depuis des sites en France ou à l'étranger.

France :

Régions de France métropolitaine et DROM-COM

Nearshore :

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

Offshore 1 :

Pays du Maghreb (Maroc, Algérie, Tunisie)

Offshore 2 :

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

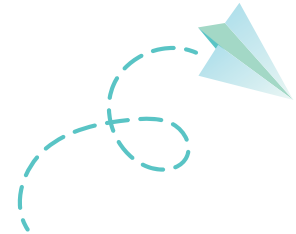
Offshore 3 :

Pays de l'Océan Indien (Madagascar et Maurice)

Autres localisations

Egypte, Jordanie, Asie, Amérique Latine...





Contacts et remerciements

Remerciements

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

Nous adressons des remerciements particuliers aux dirigeants et collaborateurs des groupes adhérents du SP2C ayant participé à l'enquête : Armatis, Bluelink, Comdata, Conduent, Coriolis, Majorel, Sitel, Teleperformance et Webhelp.

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

Création graphique : Nicolas Salmon

Contacts

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

Karim Ben Djemiaa
Ernst & Young Advisory,
Associé Business Transformation
Leader for Europe West
karim.ben.djemiaa@fr.ey.com

Patrick Dubreil
SP2C, Président
president@sp2c.org

Caroline Adam
SP2C, Secrétaire générale
secretaire-general@sp2c.org

EY | Audit | Conseil | Fiscalité & Droit | Transactions

EY est un des leaders mondiaux de l'audit, du conseil, de la fiscalité et du droit, des transactions. Partout dans le monde, notre expertise et la qualité de nos services contribuent à créer les conditions de la confiance dans l'économie et les marchés financiers. Nous faisons grandir les talents afin qu'ensemble, ils accompagnent les organisations vers une croissance pérenne. C'est ainsi que nous jouons un rôle actif dans la construction d'un monde plus juste et plus équilibré pour nos équipes, nos clients et la société dans son ensemble.

EY désigne l'organisation mondiale et peut faire référence à l'un ou plusieurs des membres d'Ernst & Young Global Limited, dont chacun est 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 traite les données personnelles, ainsi que sur les droits dont bénéficient les personnes concernées au titre de la législation en matière de protection des données, sont disponibles à l'adresse suivante: ey.com/privacy. Retrouvez plus d'informations sur notre organisation sur www.ey.com.

© 2021 Ernst & Young Advisory.
Tous droits réservés.

Studio EY France - 2104SG289
SCORE France N° 2021-088
Crédit photos Shutterstock
ED None

Document imprimé conformément à l'engagement d'EY de réduire son empreinte sur l'environnement.

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