

**La Charte du Syndicat
des Professionnels des Centres de Contacts**



CHARTRE SP2C

Annonces / Prestataires de service

**2007 : Une année décisive pour les
relations entre les Centres de Contacts et
leurs Clients**

Le Syndicat des Professionnels des Centres de Contacts

33 rue Galilée – 75116 Paris
01 44 43 52 02 / info@sp2c.org

SOMMAIRE

Préambule : Vers une responsabilisation des acteurs sur 6 pratiques clés pour le secteur	p.3
Pratique n° 1 : Les enchères inversées	p.5
Pratique n° 2 : La nécessaire formalisation des prévisions d'activités	p.6
Pratique n° 3 : Le bon usage du bonus / malus	p.7
Pratique n° 4 : La gestion équilibrée de la fin du contrat	p.8
Pratique n° 5 : La prise en considération de l'évolution du SMIC HORAIRE	p.9
Pratique n° 6 : Harmoniser les délais de paiement	p.10

Outsourcers / Annonceurs : Vers une responsabilisation des acteurs sur 6 pratiques clés pour le secteur

Le secteur des Centres de Relations Clients externalisés, qui représente aujourd'hui plus de 30 000 emplois et environ 1,3 milliard d'Euros de chiffre d'affaires affiche un déficit d'image dû pour une large part à la méconnaissance de ses réalités économiques et sociales. Si certains reproches qui lui sont faits sont parfois justifiés, d'autres relèvent souvent de la caricature et sont très éloignés de la réalité de notre métier.

Notre secteur est une activité jeune qui a connu une très forte croissance au cours des dix dernières années. Après quelques exercices difficiles entre 2003-2005, qui ont vu bon nombre d'acteurs disparaître du paysage, vient aujourd'hui le temps de la maturité et de la responsabilité pour ce secteur dynamique, avec de réelles perspectives de développement.

Pour ce faire, le Syndicat des Professionnels des Centres de Contact (SP2C) s'est donné pour mission de créer les conditions favorables et un environnement adapté au développement de notre activité et à l'exercice de ses métiers. Ainsi au travers d'un travail de fond de ses Commissions Sociale, Economique et Communication, il a exploré dès 2005 des voies de résolution des principales problématiques du secteur.

Dans un souci d'éthique qui intègre les enjeux du développement durable (et notamment l'exercice d'une responsabilité sociale accrue), le SP2C a identifié comme priorité d'action la nécessaire clarification des relations entre les Annonceurs et les Outsourcers, aujourd'hui asymétrique et déséquilibrée.

Dans cet esprit, il apparaît opportun de s'attaquer à la source des problèmes et de les résoudre à partir d'une liste de pratiques définissant des règles claires et transparentes.

La *Charte des Relations Annonceurs/Prestataires de service* est la résultante du travail des Commissions instituées par le SP2C. Elle vise à identifier les principaux problèmes et à formuler un certain nombre de propositions destinées à y remédier, au bénéfice de l'ensemble des acteurs de la chaîne de production des services, du prestataire jusqu'au consommateur final.

En s'inscrivant réciproquement et volontairement dans ce code de bonne conduite, les parties prenantes ont tout à y gagner :

- ❖ les Annonceurs y gagneront des prestataires de qualité avec lesquels ils pourront nouer des partenariats à long terme et satisfaire leurs utilisateurs,
- ❖ les Outsourcers seront à même de devenir des sociétés saines et solides qui pourront offrir à leurs salariés de meilleures conditions de travail et un véritable développement professionnel.

La *Charte des Relations Annonceurs/Prestataires de service* est donc une démarche concertée, volontaire et professionnelle qui n'a d'autre but que celui d'établir des relations sereines et de qualité entre les Annonceurs et les Outsourcers.

Elle sera au cœur des actions déployées en 2007 par le SP2C en direction des annonceurs et de l'ensemble des parties prenantes du secteur pour une responsabilité sociale élargie et assumée par tous.

La Charte Annonceurs et Prestataires du SP2C

- 1. La critique des enchères inversées**
- 2. La clarté et l'engagement sur les prévisions d'activité**
- 3. L'équilibre du bonus / malus**
- 4. Les conditions de réversibilité des contrats**
- 5. La prise en considération de la variation du SMIC**
- 6. Les délais de paiement liés au cycle des salaires**

Pratique 1: Les enchères inversées

Constat :

Depuis quelques années, la pratique des enchères inversées, démarche classique pour les achats de produits ou de matériaux, gagne le secteur des services et en particulier le secteur de la Relation Clients.

Cette procédure d'achats consiste à convier les centres d'appels sélectionnés sur la base d'un cahier des charges établi par le client, à participer tous au même moment à une mise en concurrence en ligne durant un temps limité (20 minutes à deux heures) afin de faire baisser les prix de leurs prestations. Chaque participant voit ainsi le prix de l'heure de production baisser en temps réel en fonction de la position de ses concurrents. En général, si une nouvelle offre mieux disante intervient à une minute de la fin de la session, celle-ci est relancée pour une nouvelle période ...

Analyse :

Le SP2C rappelle que 70% des coûts des centres de relations clients sont liés aux rémunérations et que les salaires de base de la plupart de nos collaborateurs sont autour du niveau du SMIC.

Utiliser cette pratique revient à mettre aux enchères les salaires de nos collaborateurs alors même que le plancher du SMIC est déterminé légalement chaque année en Juillet. La dimension symbolique de cette question est extrêmement forte : comment améliorer notre image et motiver nos salariés en jouant leur taux horaire aux enchères ?

Outre le fait que cette pratique est socialement discutable, elle s'ajoute sans réelle valeur ajoutée à des procédures d'achat déjà extrêmement élaborées sur les leviers réels d'optimisation de nos métiers.

Perspectives :

Le SP2C ne se pose pas en donneur de leçon mais souhaite attirer l'attention des Annonceurs sur le fait que cette démarche n'est pas du tout adaptée à l'activité des centres de relations clients, tant d'un point de vue social, qu'économique et les invite, dans un esprit de responsabilisation, à y renoncer.

Pratique 2 : La nécessaire formalisation des prévisions d'activité

Constat :

Les Outsourcers mettent naturellement en œuvre les moyens les plus flexibles pour épouser les fluctuations d'appels parvenant de leurs Clients Annonceurs.

Ainsi, ils établissent un historique lié à leur Client qui leur permet, à terme, de faire des recommandations sur les montants des prévisions de volume. D'autre part, des solutions de mutualisation inter-comptes clients peuvent parfois être envisagées en fonction des contraintes des Clients et des profils de téléopérateurs requis.

Il est toutefois de la responsabilité des Annonceurs de fournir régulièrement leurs prévisions d'appels permettant aux Prestataires de planifier les équipes nécessaires à ces volumes, pour respecter les niveaux de qualité attendus.

Analyse et propositions :

Il est souhaitable, à ce titre, que les Annonceurs puissent s'engager sur un modèle du type indiqué ci-après, sachant que, selon les activités et les volumes requis, une précision plus fine jusqu'à des tranches horaires peut être requise ou des délais de préavis plus importants en fonction des délais de formation requis :

1. l'Annonceur communique au Prestataire les prévisions mensuelles et hebdomadaires d'appels qui seront présentés sur les trois mois qui viennent
2. les prévisions contractuelles du mois M sont communiquées par écrit au plus tard le 15 du mois M-1.
3. quel que soit le volume réellement présenté en mois M, l'Annonceur s'engage à honorer le paiement correspondant au minimum à 80% des prévisions contractuelles fournies.
4. fournir au Prestataire des prévisions mensuelles pour un mois M qui restent dans une fourchette de +/- 15% des volumes prévus au mois M-1.

Pratique 3 : Le bon usage du bonus / malus

Constat :

Un système de bonus / malus peut être inclus dans les structures tarifaires proposées une fois passée la montée en compétence initiale.

Le principe du bonus permet de récompenser, pour sa part, une sur-performance par rapport aux performances standard définies dans le cahier des charges alors que le malus intervient, quant à lui, en cas de sous-performance par rapport à ces standards.

Analyse et propositions :

La mission principale d'un Outsourcer est de fournir une prestation de qualité répondant aux niveaux de performance requis par le Client.

L'objectif du bonus/malus est de susciter la motivation de l'Outsourcer et de son Client pour que la performance soit la meilleure tout en atteignant des niveaux de rentabilité acceptables.

Il est également souhaitable pour des raisons de contrôle interne et de niveau de risque, de définir des plafonds pour les bonus (pour dépassement budgétaire du côté Client) et pour les malus (en vus des risques financiers pour les Outsourcers).

Afin de ne pas créer de déséquilibre relationnel et financier entre l'Annonceur et l'Outsourcer, il est souhaitable que les niveaux de bonus maximum soient symétriques par rapport aux niveaux de malus maximum.

Pratique 4 : La gestion équilibrée de la fin de contrat

Constat :

Quelle que soit la raison de la fin d'un contrat, il est aujourd'hui de la seule responsabilité de l'Outsourcer de fournir tous les éléments permettant une forme de réversibilité de la prestation vers son Client.

Analyse et propositions :

Compte tenu des investissements humains qu'il a pu engager, et surtout du délai souvent important pour retrouver une prestation de même type auprès de ses autres Clients, l'Outsourcer doit pouvoir **anticiper** le terme d'une opération dans des délais raisonnables pour réaliser ce transfert dans les meilleures conditions, sans impact social pour son personnel.

De son côté, le Client a lui aussi besoin de temps pour organiser et faciliter la reprise en interne ou le transfert à une autre entité de la prestation.

Le SP2C préconise donc que les contrats pérennes prévoient une période de réversibilité avec la fixation d'un préavis de 6 à 12 mois (à varier en fonction de l'ancienneté du contrat) suivi d'une période de décroissance de l'activité de 6 à 12 mois (selon la taille des équipes de production) avant arrêt complet de l'activité - la période de décroissance débutant à l'échéance de la période de préavis.

Pratique 5 : La prise en considération de l'évolution du SMIC horaire

Les Clients recherchent en premier lieu chez les Outsourcers une qualité de service allée à de la flexibilité et de la souplesse. Cette qualité de service ne peut être délivrée que par du personnel motivé et bien formé.

La gestion complète des problématiques sociales fait partie du service délivré par les Outsourcers et les Clients attendent une éthique sociale dans cette gestion avec, au-delà du simple respect de la réglementation, un développement des collaborateurs permettant la motivation et la compétence qui sous-tendent la qualité du service rendu.

Or, dans le métier des Outsourcers, la masse salariale du personnel des plateaux représente le principal poste de dépenses qui rappelons-le correspond à environ 70% des coûts de l'Outsourcer. En d'autres termes, 70% du coût d'une prestation est en réalité le coût salarial.

Ce qui veut dire que cet indicateur doit être envisagé d'un point de vue éthique et que ce poste ne peut pas être une variable d'ajustement dans une industrie de services aux prestations complexes de plus en plus individualisées.

Le SMIC est revalorisé au premier juillet de chaque année en France par décision du gouvernement. Or, ces dernières années, son évolution a été telle qu'il est aujourd'hui supérieur au salaire minimum conventionnel négocié dans la branche des Outsourcers (Convention Collective des Prestataires de Services).

Le SP2C souhaite que l'augmentation annuelle du SMIC horaire soit un facteur prépondérant lors de la renégociation des contrats avec les Annonceurs, afin de prévenir les risques de déséquilibres économiques dans la poursuite de leurs relations commerciales.

Pratique 6 : Les délais de paiement

Constat :

La masse salariale du personnel des plateaux représente la majeure partie des coûts pour les Outsourcers. Nous constatons des demandes de délais de paiement de plus en plus longs par un certain nombre de Clients.

Analyse:

Pour réaliser les prestations d'un mois M, l'Outsourcer prend en charge le paiement des salaires correspondant à ce même mois. Or aux vues de leur taille et de leur santé financière, les Outsourcers ne peuvent pas décaisser la trésorerie de leurs Clients.

Il est donc important que le Client paie son Outsourcer dans les délais les plus proches de ceux auxquels ce dernier doit effectuer le paiement des salaires.

Rappel de la réglementation :

Le SP2C rappelle aux Annonceurs que le paiement à 30 jours suivant la fin du mois de prestation constitue la norme en matière de délais de paiement (cf. article 441-6 du Code de commerce), assurant un équilibre des relations entre le Client et l'Outsourcer, (Permettant par exemple un paiement par le Client fin Juin pour des prestations réalisées au mois de Mai qui ont données lieu au paiement des salaires par l'Outsourcer à fin Mai).

Le SP2C rappelle que ses adhérents sont tenus de faire figurer sur leurs conditions générales de vente, contrats et factures :

Les délais de règlement appliqués

Le taux des pénalités de retard en cas de paiement tardif

Le taux d'escompte en cas de paiement anticipé

Les signataires de la Charte des Relations Annonceurs / Prestataires de service

Pour ACTICALL



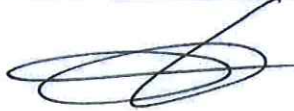
Laurent UBERTI, PDG

Pour ARMATIS SA



Denis AKRICH, PDG

Pour ARVATO SERVICES FRANCE



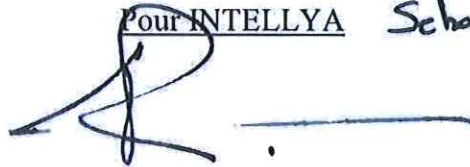
Dominique DECHESTEGER, DG

Pour B2S



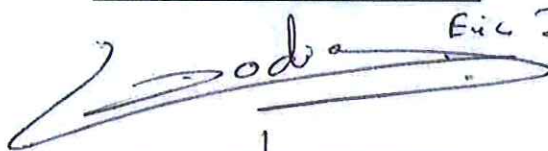
Noxi-e DIDIER - Président -

Pour INTELLYA



Sébastien Requillart

Pour INTRA CALL CENTER



Eric DADIAN
PDG

Pour LASER CONTACT



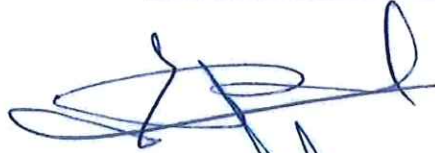
Yanick PRUBERT
Président Général

Pour PHONE MARKETING



Marc Gladys
PDG

Pour SITEL France SAS



Isabelle BUSSET
Directeur Général

Pour TELEPERFORMANCE



Patrick DUBOIS

Pour TRANSCOM France



François BOURARD

Pour AJILON SALES & MARKETING



Eric Louvain
Directeur