



La nouvelle promesse de valeur des centres de contact

Regards sur l'externalisation
de la relation client sur le marché
français en 2018

Objectifs

La présente étude s'intéresse aux activités de relation client des centres de contact et inclut l'ensemble des canaux tels que le chat, les réseaux sociaux. 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 2017.

Définitions

Marché français :

Ensemble des clients facturés en France. Les activités à destination du marché français peuvent être réalisées depuis des sites en France ou à l'étranger. Cela inclut, par exemple, des activités effectuées sur un site au Maghreb si le client final est facturé en France.

France :

Régions de France Métropolitaine et DOM/TOM

nearshore :

Europe proche (ex : Espagne, Portugal, Roumanie, République Tchèque, Pologne)

offshore 1 :

Pays du Maghreb (Maroc, Algérie, Tunisie)

offshore 2 :

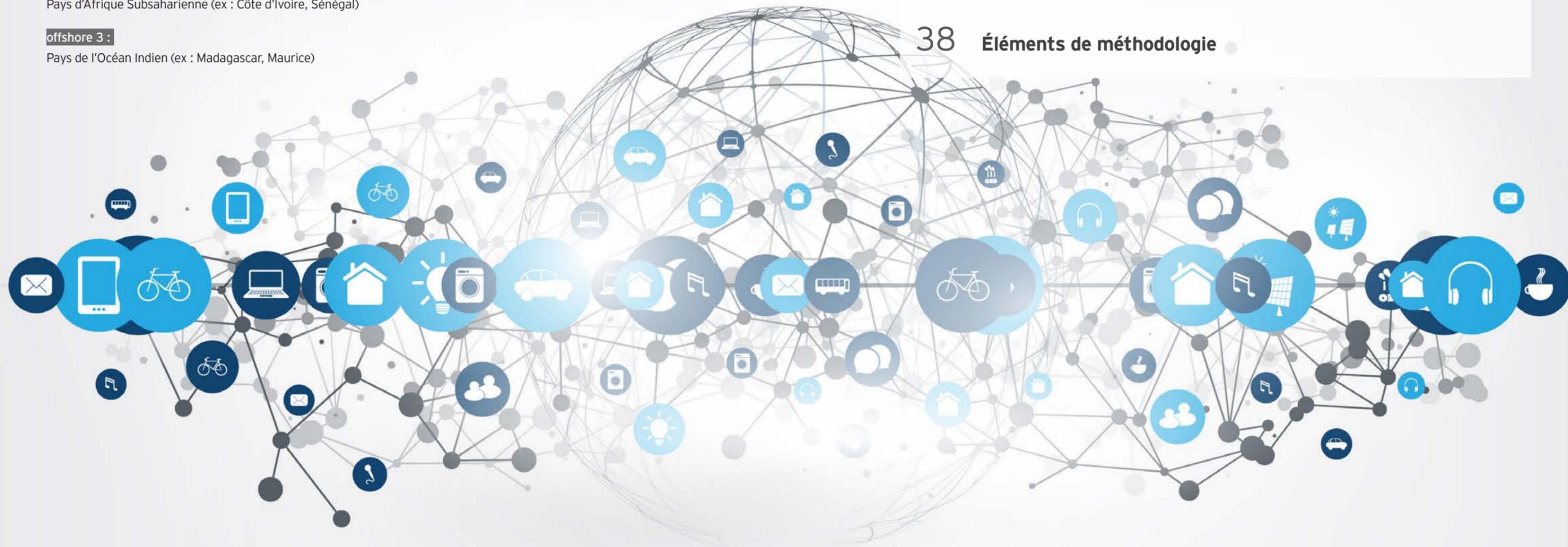
Pays d'Afrique Subsaharienne (ex : Côte d'Ivoire, Sénégal)

offshore 3 :

Pays de l'Océan Indien (ex : Madagascar, Maurice)

Table des matières

- 8 **Croissance et restructuration progressive du marché français**
- 16 **Nouveaux marchés, nouveaux canaux, nouveaux métiers : la diversification continue**
- 24 **Le choix de l'externalisation : un gage de qualité et de valeur au service des marques**
- 31 **Un vecteur d'emploi pour tous en France métropolitaine**
- 38 **Éléments de méthodologie**





Préambule



Karim Ben Djemiaa, Associé EY en charge des sujets de transformation de la relation client et d'innovation

La qualité de la relation client constitue un facteur majeur de différenciation et de compétitivité pour les marques. De ce fait, elle est devenue un véritable axe stratégique de développement pour les entreprises. Façonnée par l'évolution des habitudes de consommation et enrichie par les apports de la transformation digitale des entreprises, la relation client ne s'entend plus sans instantanéité et omnicanalité.

La qualité de la relation client se veut un vecteur d'attractivité et de rétention si bien que les marques recourent de plus en plus à des expertises externes, portées par les centres de contact, pour développer leur chaîne de valeur.

Les métiers des centres de contact, ou centres de relation client, s'imposent désormais comme des métiers de service, pour lesquels la performance se mesure au travers de la qualité du service rendu au client de la marque. L'expertise acquise au fil des années d'expérience a ouvert aux « call-centers de première génération » (par exemple avec le digital, la robotique, le développement de l'intelligence émotionnelle, le Big data, ou encore le conseil en relation client). Les centres de relation client sont aujourd'hui capables de mettre à disposition des marques des solutions internes intégrant de l'intelligence artificielle. On peut notamment penser aux chatbots qui permettent de gérer des demandes simples afin de recentrer les activités des conseillers clients sur les tâches à forte valeur ajoutée. De plus, les centres de contact renforcent leurs équipes en y intégrant des data scientists en vue du développement des activités liées à l'exploitation des données, ouvrant la perspective de l'hyperpersonnalisation voire celle de l'analyse prédictive.

Cette dynamique se traduit par un impact positif sur le marché français de l'externalisation, en croissance de près de 3,7% depuis 2014 pour

atteindre en 2017 une taille de 2,46 milliards d'euros, comme le montre la nouvelle édition de cette étude sectorielle, qu'EY a le plaisir de réaliser pour la deuxième année consécutive aux côtés du SP2C.

Pour confirmer cette dynamique durant les prochaines années, les centres de contact devront toutefois faire face à de nouveaux défis. Le développement et l'exploitation de solution big data sur le marché français imposent une mise en conformité avec le RGPD (règlement général sur la protection des données) Bien qu'en ordre de marche, les professionnels de la relation client affichent une marge de progression certaine en matière de sécurisation de la donnée. Ils devront également miser sur la transparence et gagner la confiance du consommateur pour que ce dernier accepte que ses données soient partagées et exploitées, ceci dans le but de pouvoir lui délivrer un service de haute qualité. Par ailleurs, la diffusion des assistants virtuels en France posera la question de leur positionnement dans la chaîne de valeur des marques, et a fortiori, au sein des parcours client. On estime que 48% des français utilisent des assistants virtuels en 2017. Enfin, les acteurs du marché français de l'externalisation relation client font plus que jamais face à un enjeu d'image : l'image ancienne du « call-center », solution économique, sans réelle valeur ajoutée pour les marques ou les consommateurs, persiste dans l'opinion publique, et les centres de contact devront œuvrer pour la promotion du secteur.

L'ensemble de ces défis constituent un champ d'opportunités pour le développement du secteur dont la promotion passera par une réponse commune des centres de contact et des donneurs d'ordre afin de consolider un avenir partagé et de mettre la transformation du secteur au service de la croissance du marché.

Édito



Patrick Dubreil, Président SP2C

Cette seconde édition de l'enquête EY/SP2C montre de nouveau à quel point notre profession s'est profondément transformée durant ses 40 années d'existence en France.

D'agences de marketing téléphonique les « *outsourcers* » d'aujourd'hui sont devenus des groupes internationalisés, majors mondiaux pour certains, intervenant sur plusieurs continents et dont les expertises englobent dorénavant les activités de CRM (*customer relationship management*) et de BPO (*business process outsourcing*).

Les raisons de ce développement sont multiples mais quelques facteurs sont particulièrement explicatifs :

La diversification sectorielle tout d'abord. Cette industrie dont la dépendance au secteur des télécommunications fut atypique en Europe dans les années 2000 a su faire d'un retournement de marché en 2012 une opportunité pour se reconfigurer. Certes, 5 secteurs majeurs représentent 80 % du chiffre d'affaires de la profession mais avec un équilibre qui garantit mieux la stabilité de ses entreprises et la diversité de leurs expériences. Notons que la profession sert en France plus de 900 clients sur 12 secteurs répertoriés, en témoigne le caractère résolument innovant des business cases de cette édition.

L'intégration aux modèles d'affaire de nos clients. La complexité de l'omnicanalité, du multi-shoring, l'intégration des technologies d'IA, la quête de l'expérience client incomparable, la convergence des offres CRM et BPO intégrées, la reprise de centres internalisés sont autant de vecteurs qui modifient structurellement les partenariats avec les donneurs d'ordre. Les prestataires deviennent de véritables intégrateurs de solutions d'expérience client en assurant la cohérence et la performance économique de l'ensemble.

La maturité sociale de nos entreprises. Nos 32 000 salariés Français sont pour 85 % d'entre eux localisés en région sur des bassins d'emploi ou

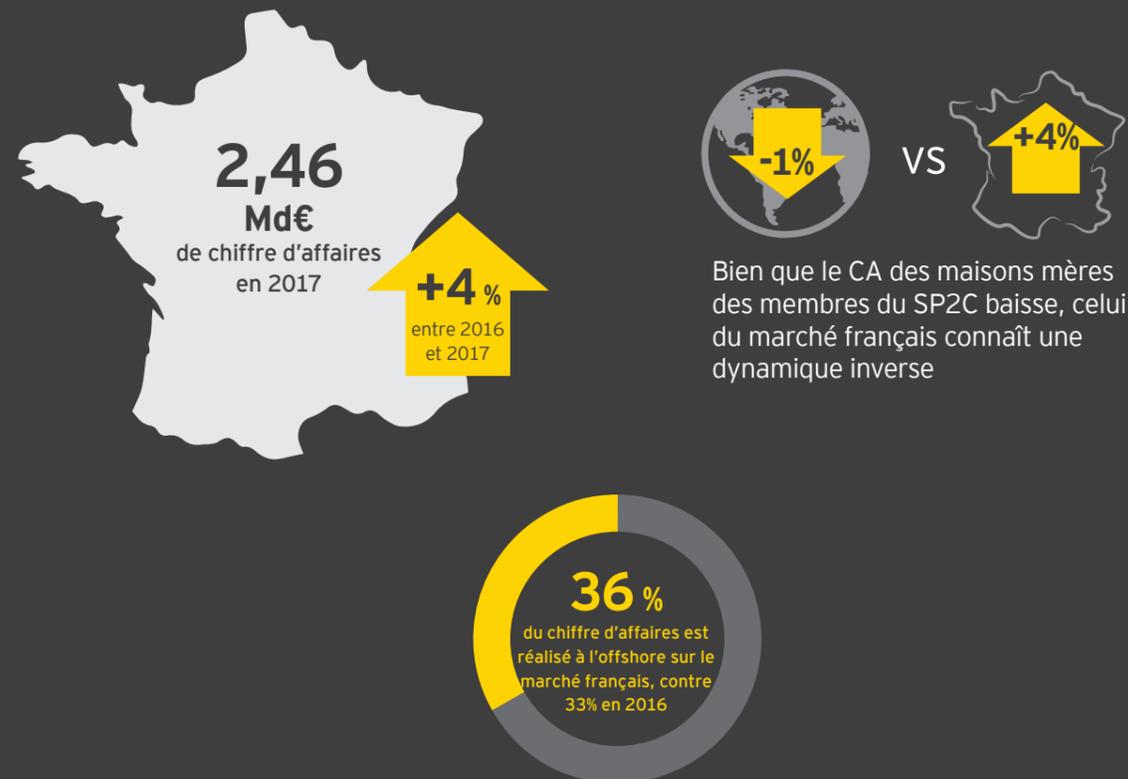
notre présence contribue significativement à l'accès ou au retour à l'emploi de nombreux publics. Nous formons efficacement à des métiers qualifiés devenus de véritables passerelles pour les parcours professionnels. Les politiques RSE de nos entreprises relayées par un dialogue social pragmatique sur le terrain permettent aux très grandes PME que nous sommes de conserver agilité et réactivité.

La multi-localisation francophone des opérations. Comme l'indique l'étude les adhérents du SP2C emploient la moitié de leurs effectifs francophones globaux dans leur filiales internationales situées en Afrique du Nord et Sub-Saharienne ainsi que dans l'Océan Indien. Sans être nouveau cet état de fait voit sa configuration évoluer. D'abord parce que la digitalisation des parcours clients relativise l'intérêt du recours à un off-shore « humain » même très compétitif et ensuite parce que les programmes se conçoivent aujourd'hui en multi-sites intégrés avec une approche plus orientée segments clients que flux.

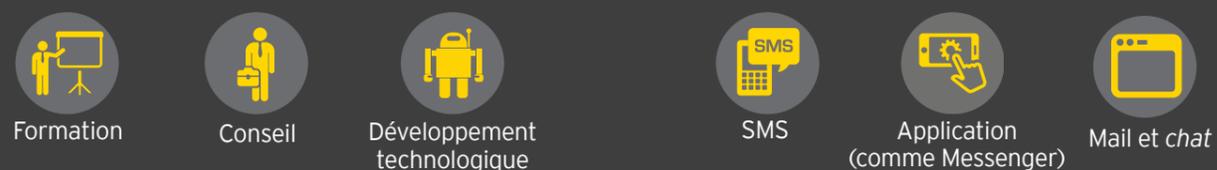
La concentration des acteurs enfin. Les 5 premiers acteurs du marché pèsent aujourd'hui près de 60 % du total de l'industrie, résultante d'une volonté constante des donneurs d'ordre de ne retenir que quelques prestataires majeurs à l'occasion de leurs renouvellements et conséquence d'une présence dynamique du private equity dans le contrôle des principaux acteurs.

Le SP2C qui fêtera en 2019 ses 30 ans sous sa forme initiale du « Syndicat du Marketing téléphonique » se veut plus que jamais un vecteur d'accompagnement des entreprises Françaises de l'expérience client externalisée. Celles-ci restent dans un environnement particulièrement évolutif très concentrées sur les fondamentaux du métier de prestataire : innovation, capacité d'adaptation, rapidité d'exécution, performance économique. Une nouvelle promesse de valeur donc sur des fondamentaux inchangés.

Un marché en plein développement, dont la croissance est portée par le développement de l'activité offshore



Lentement mais sûrement, le secteur de la relation client continue à se diversifier



3%

Part des activités de diversification dans le chiffre d'affaires des centres de contact sur le marché français

13%

Poids des canaux digitaux dans l'activité (en part du chiffre d'affaire)

80%

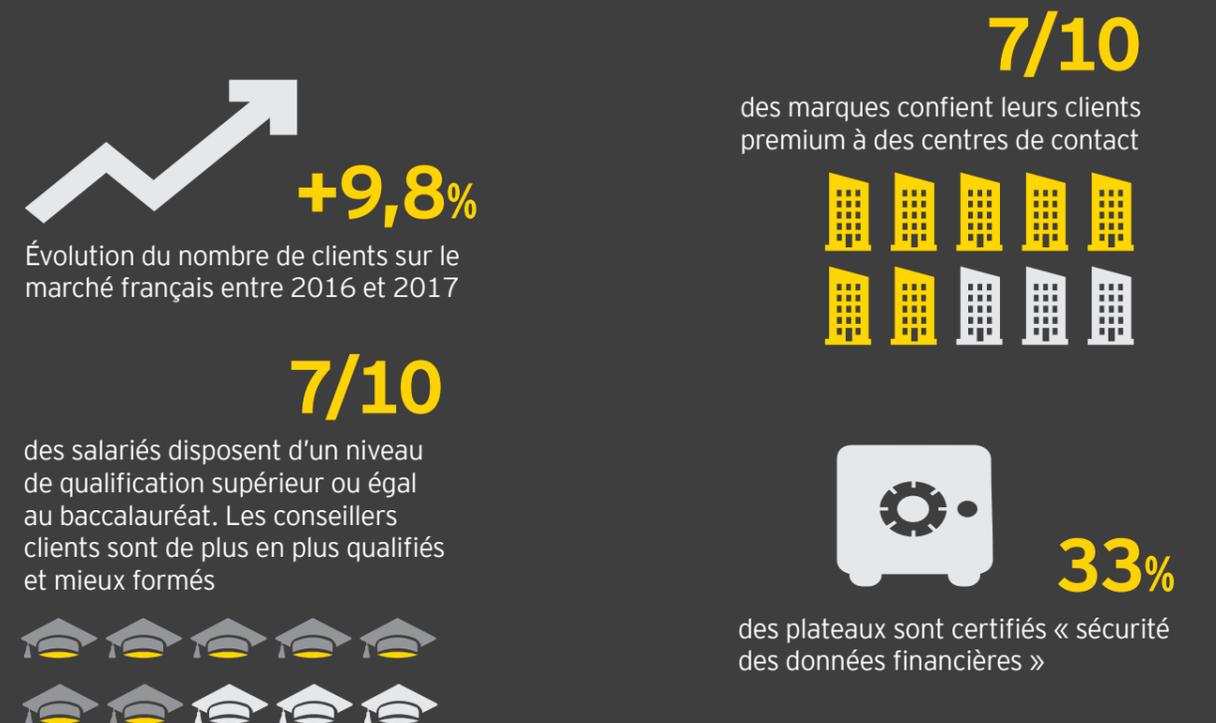
Part du chiffre d'affaires réalisé dans le top 5 sectoriel :



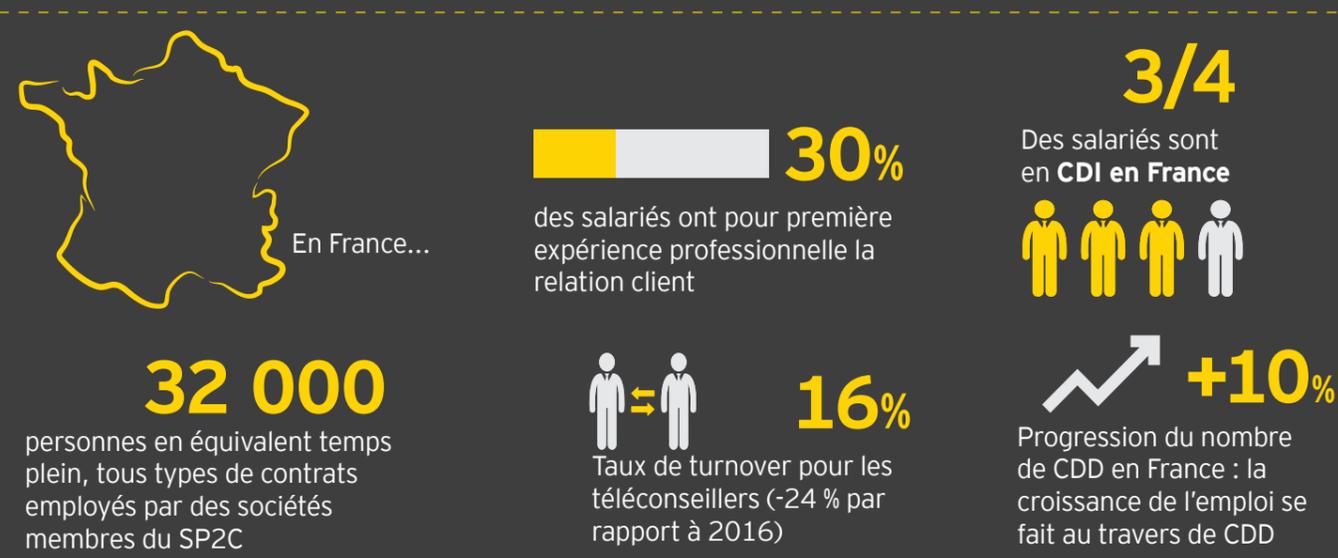
40%

Croissance moyenne des nouveaux secteurs d'activité (e-commerce, automobile) vs 20% de croissance moyenne pour le top 5

L'externalisation de la relation client est gage de qualité : les marques accordent une confiance de plus en plus importante aux *outsourcers*



Un vecteur d'insertion socio-professionnelle, dont la croissance se fait d'abord au travers de CDD



1 Croissance et restructuration progressive du marché français

Ce qu'il faut retenir

Le marché français de l'externalisation de la relation client poursuit sa croissance en 2017, et enregistre une progression de 4% par rapport à 2016 pour atteindre 2,46 milliards d'euros. Cette croissance est surtout portée par les zones de production offshore (Europe, Maghreb, Afrique subsaharienne et Océan indien) dont la dynamique positive observée en 2016 se confirme en 2017. La géographie de l'offshore se restructure peu à peu, la croissance du Maghreb présentant des signes de ralentissement.

Les résultats des membres du SP2C en 2017 sont portés par le marché français. Si le chiffre d'affaires à l'international des maisons mères des membres du SP2C est en baisse (-1% en 2017), le marché français connaît une dynamique inverse (+4%).



1.1 Le marché français poursuit sa croissance et enregistre une progression annuelle moyenne de 3,7% depuis 2014

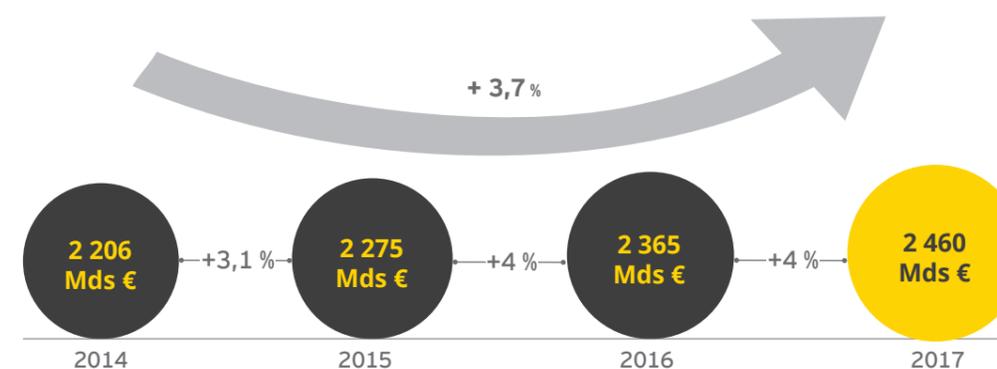
Le marché français de l'externalisation de la relation client s'élève à 2,46 mds € en 2017, affichant une croissance de 4 % depuis 2016. Cette croissance s'explique notamment par :

- La diversification sectorielle des centres de contact, avec de fortes progressions observées au sein du top 5 secteurs, particulièrement dans les secteurs de l'assurance et de l'énergie, et la montée en puissance de nouveaux secteurs (e-Commerce, Industrie et Automobile). Cela se traduit par l'augmentation du nombre de clients servis sur le marché français depuis 2016.
- La forte progression des zones de production offshore, notamment le nearshore (Europe) qui double le chiffre d'affaires réalisé sur le marché français entre 2016 et 2017 (passant de 40 à 80 millions d'euros).

À titre de comparaison, le marché britannique a connu une croissance moyenne de +3,8% p.a. depuis 2014 (en perte de vitesse depuis 2011). Le marché allemand a, quant à lui, connu une croissance moyenne de +5,5% par an depuis 2014 (en progression depuis 2011)*.

*Source : SP2C, Ovum, Eurostat, Analyses EY

Le marché français des centres de contact représente 2,46 mds€ en 2017, et a connu une croissance moyenne de +3,7% p.a. depuis 2014 [milliards € et %]



Source : Diane, Enquête EY auprès des membres du SP2C 2018, Classement des *outsourcers*, Analyse EY

Classement des principaux *outsourcers* du marché français

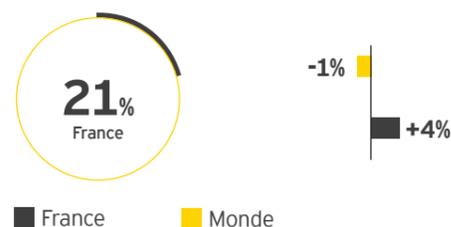
Rang 2018	Rang 2017	Entreprise	Date de création	Chiffre d'affaires du marché français 2017 (k€)	Croissance 2017 vs. 2016	Nombre moyen de positions en France 2017	Nombre moyen de positions offshore 2017
1	1	WEBHELP	2000	332 983	+9,92%	2 406	9 436
2	2	ARVATO	1996	307 593	+3,35%	4 124	4 522
3	3	SITEL GROUP	1998	268 533	+3,85%	4 356	4 323
4	4	ARMATIS LC	1989	193 233	+1,22%	5 280	1 290
5	6	COMDATA GROUP*	1987	182 230	+10,10%	2 753	3 043
6	5	TELEPERFORMANCE	1978	161 368	-11,53%	2 654	5 069
7	8	INTELCIA GROUP	2000	150 447	+37,96%	1 700	9 300
8	7	CCA INTERNATIONAL	1994	123 407	+4,16%	2 146	2 557
9	9	CORIOLIS	1999	61 196	+8,60%	1 300	250
10	10	BLUELINKSERVICES	1992	57 000	+13,07%	500	400
11	11	OUTSOURCIA	2003	18 100	+15,29%	250	1 440
12	-	TELETECH INTERNATIONAL	2016	13 800	+23,21%	1 000	250
13	-	EODOM	2007	9 500	+1,06%	750	0
14	13	SERENIS	1997	8 832	+25,87%	300	0
15	14	CONVERS	1998	6 850	+29,25%	150	0

* Suite à l'acquisition de B2S

Source : données déclaratives certifiées par les *outsourcers*, total répondants = 15, Analyses EY

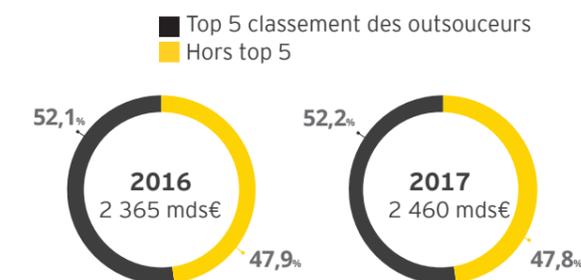
Les résultats des membres du SP2C en 2017 sont portés par le marché français. En effet, le chiffre d'affaires à l'international des maisons mères des membres du SP2C a connu une baisse de 1 % entre 2016 et 2017, tandis que celui réalisé sur le marché français a progressé de 4 %.

Part de la France dans le chiffre d'affaires des maisons mères des adhérents du SP2C [million d'euros %]



Source : Données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 10

Poids du top 5 dans le marché français



Source : classement des *outsourcers*, Analyses EY

1.2 Bien qu'en régression, la France concentre encore l'essentiel de la production sur le marché français

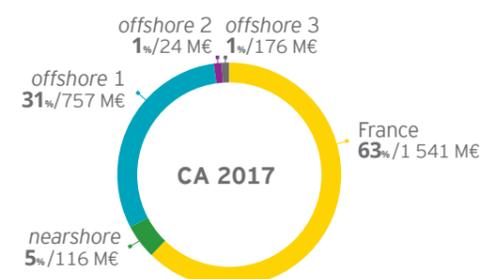
La part de la France, en tant que zone de production, est en diminution depuis 2016. On constatait en effet une évolution négative du chiffre d'affaires généré en France en 2016 (-1,5 %). Cette tendance est confirmée en 2017, avec une nouvelle baisse de 1% sur la période 2016-2017 (soit -13 millions d'euros).

Il est toutefois à noter que, malgré cette légère perte de vitesse de la zone de production, près des deux tiers de l'activité du marché français reste réalisée en France (63% / 1,54 mds €). À titre de comparaison, 31% de l'activité du marché français est

réalisée au Maghreb (757 millions d'euros), deuxième zone de production en termes de part de chiffre d'affaires.

Malgré l'augmentation des effectifs sur le territoire métropolitain (32 000 ETP, soit +1%), la France ne concentre plus que la moitié des effectifs des membres du SP2C servant le marché français. Cela traduit une montée en puissance des sites offshore (39 500 ETP). On constate notamment que les effectifs en France et au Maghreb deviennent équivalents, avec des parts respectives de 45% et 44%.

Composition du marché par localisation de l'activité et évolution 2016-2017 [Chiffre en millions €]

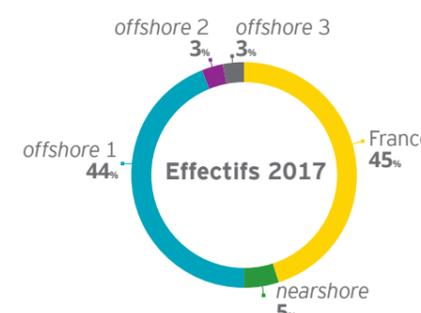


Évolution 2016-2017

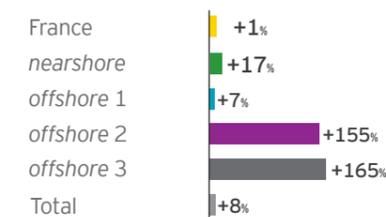


Source : Données collectées auprès des membres du SP2C, Total répondants = 10, Chiffre d'affaires HT constaté sur 12 mois sur le marché français (en k€)

Nombre moyen d'ETP sur l'année tous postes et types de contrats confondus (incl. Intérim) et évolution 2016-2017 [% des effectifs totaux servant le marché français]

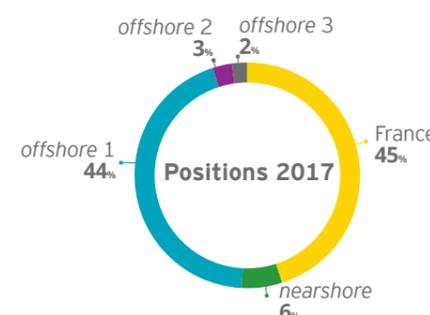


Évolution 2016-2017

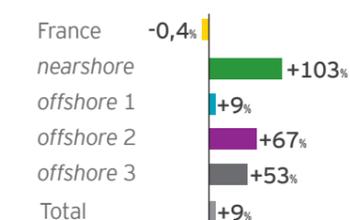


Source : Données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 10

Répartition des positions par localisation [en % du nombre total de positions pour le marché français]



Évolution 2016-2017

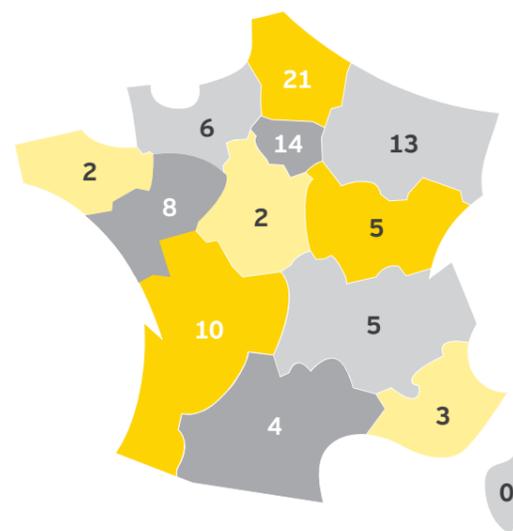


Source : Données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 9, il s'agit du nombre de postes de travail sur l'année, tous postes confondus, par localisation servant le marché français



En France, le quart Nord Est concentre la moitié des centres de contact : les régions des Hauts-de-France, de l'Île-de-France et du Grand Est regroupent en effet à elles seules un centre de contact sur deux. Le nombre de sites de production en France reste stable sur la période 2015-2016, avec l'ouverture de deux nouveaux sites de production en Île-de-France et dans la région Grand Est et la fermeture d'un site de production en Occitanie.

Localisation des sites de production en France
(total = 93 sites)



Source : données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 10

REGARD INTERNATIONAL

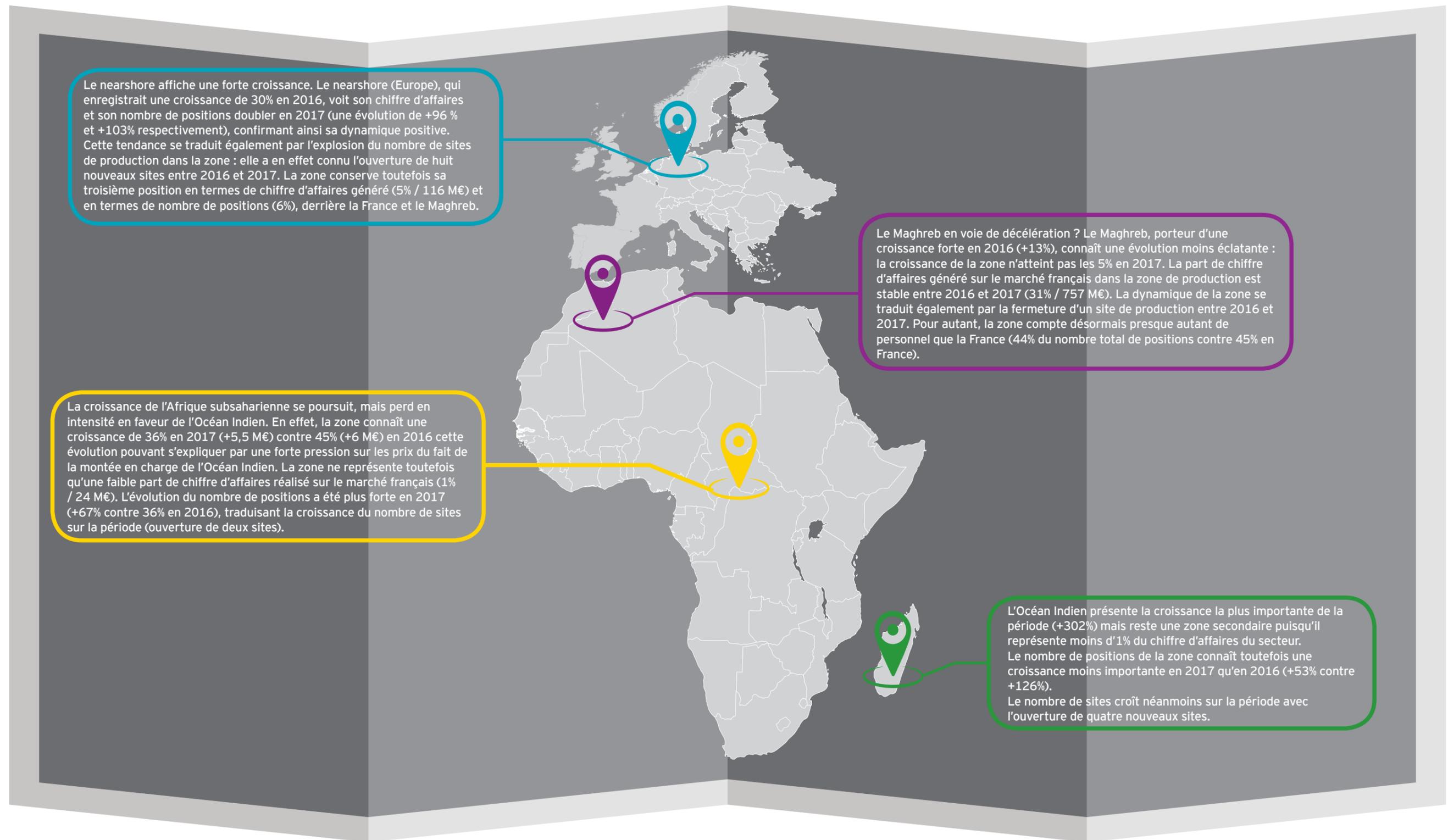
Au sein du marché européen de l'externalisation de la relation client, la France se distingue par la part importante d'activité réalisée à l'offshore.

L'offshore représentent en 2017 37% du marché français de l'externalisation de la relation client contre 13% pour le Royaume-Uni*, 10% pour l'Espagne* et 3% pour l'Allemagne*. Cette différence s'explique notamment par la proximité géographique et culturelle de pays francophones. Les barrières géographiques (pays hispanophones, anglophones,...) ou de la langue (pays italophones, germanophones,...) maintiennent la part de chiffre d'affaires réalisée à l'offshore en dessous de la barre des 10% pour les autres pays européens.

* Sources : SP2C, Ovum, Eurostat, Analyses EY



1.3 La croissance est portée par les zones de production offshore dont la géographie se restructure peu à peu



Source : données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 10

2 Nouveaux marchés, nouveaux canaux, nouveaux métiers : la diversification continue

Ce qu'il faut retenir

La diversification sectorielle se poursuit. Le marché français de la relation client reste très concentré en termes de secteurs d'activités (80% du chiffre d'affaires est issu de cinq secteurs d'activités) mais la croissance est surtout portée par les nouveaux secteurs (e-commerce, automobile).

Par ailleurs, les *outsourcers* multiplient les activités complémentaires. Bien que limitées en termes de chiffre d'affaires, les centres de contact capitalisent sur leur expertise de la relation client pour proposer aux marques de la formation, du conseil ou du développement technologique.

Les *outsourcers* proposent également à leurs clients une gestion multicanale et omnicanale de la relation client. Les canaux digitaux (chatbot, réseaux sociaux, ou encore mails) continuent de progresser, favorisant une gestion omnicanale du parcours client. Le canal téléphonique historique, à plus fort niveau émotionnel, reste néanmoins dominant en termes de chiffre d'affaires généré.

Les centres de contact servent de nouveaux clients avec le développement de l'externalisation au sein des ETI.



2.1 Si la diversification sectorielle du marché français est avérée, cinq secteurs concentrent l'essentiel de l'activité



Le marché français de la relation client se concentre toujours dans cinq secteurs d'activités principaux qui représentent 80% de l'activité des *outsourcers*. Le secteur historique des Télécoms/FAI reste en tête en matière d'externalisation de la relation client, mais continue de perdre de la vitesse dans le chiffre d'affaires des centres de contact sur le marché français depuis

2015 (évolution de -4% entre 2015 et 2016, et de -12% entre 2016 et 2017). Cette baisse est compensée par une dynamique positive des secteurs de l'Énergie (+14%), de l'Assurance (+23%) et de la Distribution (+23%) sur la période, rattrapant peu à peu les Télécoms. Le secteur Banque et Assurance représente désormais 10% de l'activité des centres de contact.

Composition du marché français en valeur par secteur et évolution 2016-2017¹ [% de la valeur du marché]



* Autres secteur : Service public, Industrie et automobile, Santé, E-commerce, Média & Entertainment, High-tech, ...

** Les secteurs sont présentés différemment dans les questionnaires 2016 et 2017 si bien que l'évolution 2016 / 2017 n'est parfois pas mesurable (d'où la mention NA)

Les autres secteurs* représentent 20 % de l'activité des centres de contact sur le marché français. La diversification sectorielle se poursuit : hormis pour les Télécoms, le développement de l'externalisation est observé pour l'ensemble des secteurs. Les dynamiques les plus importantes sont portées par les secteurs de l'e-Commerce (+59%) et de l'Industrie et de l'automobile (+33%) qui tirent la croissance du marché français. Il est intéressant de noter que le secteur de la Santé se stabilise (évolution de +2% en 2017 contre une évolution de +96% en 2016).

Cette année encore, On observe que la diversification sectorielle est un levier de croissance pour les centres de contact : elle permet de compenser la perte de vitesse des secteurs historiques (-12% de chiffres d'affaires générés par le secteur des Télécoms compensées par l'évolution positive observée sur l'ensemble des autres secteurs), et constitue un potentiel de croissance sur le long terme (développement important de l'e-Commerce, qui nécessite par nature une gestion à distance de la relation client, et de l'Assurance observé depuis 2015).

Autres secteurs* : composition du chiffre d'affaires par secteur et évolution 2016-2017¹ [% de la valeur du marché]



* Autres secteurs : Service public, Industrie et automobile, e-Commerce, Média & Entertainment, High-Tech,...

** Les secteurs sont présentés différemment dans les questionnaires 2016 et 2017 si bien que l'évolution 2016 / 2017 n'est parfois pas mesurable (d'où la mention NA)

¹ Source : Données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 10

2.2 Les métiers des *outsourcers* s'enrichissent, et intègrent aujourd'hui des activités de conseil ou de Data Science

Les activités des centres de contact ne se limitent pas à la gestion de la relation client. Formation, conseil, développement technologique, Data Analytics sont autant de métiers exercés par les centres de contact. Bien qu'elles ne représentent qu'une faible part du chiffre d'affaires réalisé sur le marché français (3%), les activités de diversification sont en croissance en 2017. Cela illustre la volonté des centres de contact de capitaliser sur leur savoir-faire en matière de relation client pour apporter encore plus de valeur ajoutée aux marques.

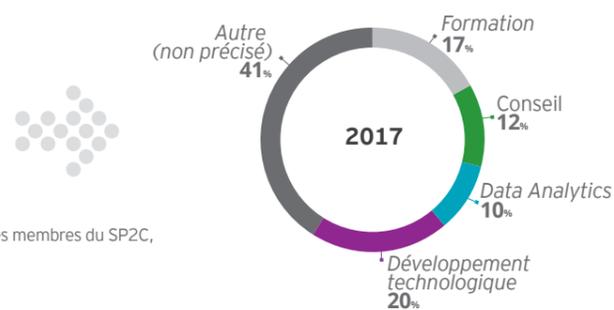
La formation et le développement technologique sont les activités de diversification générant les plus grandes parts de chiffre d'affaires en 2017. Elles constituent respectivement, une part de 17% et de 20% du chiffre d'affaires lié aux activités de diversification.

Part des activités de diversification dans le chiffre d'affaires réalisé sur le marché français

[% de la valeur du marché]

3%
Activités
de diversification

Source : Données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 9



Témoignage

Vincent Bernard Président - Webhelp France et Martin Dufourcq Managing Partner de Gobeyond - cabinet de conseil de Webhelp



La diversification des métiers des *outsourcers* est une conséquence de la complexification des besoins des marques

La contribution de l'outsourcing à l'expérience client des marques a évolué de manière assez linéaire sur les dernières décennies. Si dans un premier temps les marques recherchaient à la fois à baisser le coût du service et à gagner en flexibilité de production, ces attentes restent

des leviers clairs et assumés qui s'affinent toutefois peu à peu. En témoignent l'enrichissement continu des métriques de mesure de la qualité produite et perçue. Nous sommes passés progressivement d'un pilotage de volume de production sur une maille dépassant la semaine à un modèle de contractualisation sur le pas horaire. C'est en cela que l'évolution est linéaire : les partenariats restent bâtis sur les mêmes principes mais ils se déclinent désormais de manière particulièrement fine.

De la même manière que les *outsourcers* ont musclé leur culture du pilotage et leur système de reporting pour répondre aux attentes des marques, les marques ont elles aussi transformé leur relation aux consommateurs qui ne sont plus seulement des paniers moyens. Les foyers de transformation de l'expérience client naissent à la fois des initiatives de la marque et de la capacité de *l'outsourcer* à identifier les zones de transformation.

C'est dans ce contexte que Gobeyond, la branche conseil de Webhelp, a été créé. Organisé comme un cabinet de conseil traditionnel, Gobeyond est spécialisé dans les problématiques d'expérience client. Ses activités s'articulent autour de 3 pôles de compétences complémentaires : le conseil, la Data Science, et la « voix du client ». Ce dernier pôle vise à collecter et analyser les retours des clients, à identifier les leviers de performance et à les déployer. Gobeyond réalise également des transformations technologiques au bénéfice des clients ou des centres de contact, tel que le design et la conception de chatbots ou encore l'appui à l'intégration de solutions technologiques. Depuis sa création, Gobeyond a vocation à accompagner le groupe Webhelp, ses clients, mais aussi des marques qui n'ont pas confié à Webhelp la gestion de leurs clients.

Le recours à Gobeyond témoigne du réel besoin de transformation de la relation client des marques et d'une légitimité reconnue des *outsourcers* à incarner une véritable force de transformation.

Quelques exemples de missions réalisées par Gobeyond

Exemple 1 : Client de Webhelp, secteur de la Téléphonie / FAI
Mission : Refonte du modèle économique de la relation client afin d'aligner le cost-to-serve avec la promesse client digital

Traditionnellement, le modèle partenarial entre une marque et un *outsourcer* repose sur la facturation du temps de gestion des interactions. Les intérêts de la marque et de *l'outsourcer* ne sont pas alignés : la marque cherche à limiter le nombre

d'interactions tandis que le partenaire est justement rémunéré en fonction du temps passé à gérer ces interactions. Pour une marque digitale, au positionnement prix agressif, la convergence des intérêts devient une nécessité encore plus forte.

Pour répondre à ce défi, il a été proposé de faire évoluer le modèle contractuel d'externalisation en adoptant une rémunération au client géré avec une trajectoire de décroissance de coût dudit client année après année. L'enjeu est donc, pour *l'outsourcer*, de mettre tout en œuvre pour limiter le nombre d'interactions sans valeur ajoutée et de maximiser la performance du selfcare. *Chatbot*, FAQ (rédigée par les téléconseillers de *l'outsourcer*), sont autant d'outils qui auront été refondus, mais surtout, il a été décidé d'interrompre la relation client par téléphone pour réorienter la culture client vers la promesse d'une marque digitale.

Résultats obtenus : Un taux de contact annuel au parc client et un coût du service divisés par deux ! Nous avons également constaté une évolution des comportements clients vers une plus grande utilisation des solutions de selfcare, notamment la FAQ.

Exemple 2 : Nouvel acteur du secteur de l'énergie

Mission : Appui à la définition de la stratégie de la relation client, conception de l'environnement technologique du conseiller et co-construction de la charte relationnelle

Pour réussir leur entrée dans un marché où la concurrence s'intensifie et où la qualité de l'énergie n'est pas un élément différenciant, les nouveaux acteurs doivent se distinguer par une stratégie de prix et surtout une culture client qui fasse de l'attachement à la marque et sa singularité des facteurs d'attractivité durables.

Le rôle de *Gobeyond* est de contribuer à créer un service client à l'état de l'art d'un point de vue omnicanal en évitant l'écueil régulièrement constaté, à savoir d'empiler les solutions de gestion de canal en perdant la capacité à réconcilier les données. La plateforme *InContact* de Nice est donc intégrée par *Webhelp* et *Gobeyond* pour tous les canaux et constituera un actif incontestable dans le pilotage et le traitement omnicanal. Le partenariat permet également à *Gobeyond* de proposer toute la politique relationnelle permettant d'incarner l'ADN de la marque, qu'il s'agisse de la manière d'accueillir les clients et prospects à la définition des processus de traitement pour rendre l'interaction mémorable pour le client et enrichissante pour la marque.

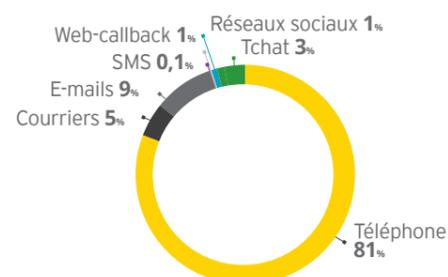
L'intégration avec le marketing digitale est également particulièrement forte puisque *Gobeyond* appuie les réflexions relatives au tunnel de souscription web et alimente les réflexions relatives au déploiement de solutions innovantes comme le cookie vocal d'*Allo-Media*.

2.3 Une offre multicanale pour être au plus près des consommateurs

Les centres de contact permettent de gérer la relation client des marques avec une diversité de canaux (téléphone, mails, SMS, réseaux sociaux, tchat). Le canal téléphonique historique reste dominant en termes de tranche de chiffre d'affaires généré sur le marché français (81% en 2017). Il constitue un canal à fort niveau émotionnel, plus rassurant pour les consommateurs.

Il convient néanmoins de noter que la part de chiffre d'affaires générée pour ce canal était plus importante en 2016 (84%) : cette évolution traduit une réelle montée en puissance des canaux digitaux : ils ont généré 13% du chiffre d'affaires en 2017 contre 9% en 2016.

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



Source : Données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 10

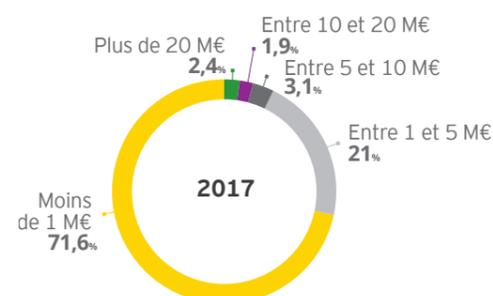
2.4 Les *outsourcers* touchent de nouveaux clients

La tendance à l'externalisation se développe chez les ETI. Les membres du SP2C voient ainsi leur nombre de clients augmenter sur la période* avec un développement important du nombre de contrats d'un montant annuel

inférieur à 1 M€ : près de sept contrats sur dix sont évalués à moins d'un million d'euros de chiffre d'affaires généré sur le marché français.

Décomposition du portefeuille clients par tranche de chiffre d'affaire généré

[% du nombre de contrats]



Source : Données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 9

Témoignage

Marc Breiner Directeur de l'engagement client - BlueLink



La diversification des métiers liés à la relation client est une conséquence de la complexification des besoins des marques

Du centre d'appels au centre de relation client

Au cours des 30 dernières années, le secteur de la relation client a fortement évolué.

Au début des années 90, la relation client en était encore à ses balbutiements en France. On parlait alors de « centre d'appels », les échanges se faisant presque exclusivement par téléphone. Pendant les années 2000, on a observé une bascule vers le web. Le centre d'appels devenait « centre de contact multicanal » : téléphone, email, courrier, sms, tchat, réseaux sociaux, messageries instantanées. Les consommateurs attendaient des marques une communication plus ouverte et transparente, avec un service client facilement accessible, quel que soit le canal d'interaction.

Sous l'impact du digital, nous assistons aujourd'hui à une véritable révolution des usages : tout le savoir est à portée de clic ; les clients sont devenus ultra connectés, autonomes, informés et mobiles. Les flux qui transitent par les « centre de relation client » vont, à terme, diminuer de manière structurelle et devenir beaucoup plus complexes et qualitatifs.

Dans ce contexte, le métier de conseiller clientèle évolue et se transforme en profondeur.

Intelligence émotionnelle : la compétence-clé des conseillers

Au sein des centres de relation client, la gestion des demandes simples, nécessitant un traitement procédural ou à faible valeur ajoutée, est de plus en plus automatisée et l'émergence des bots et chatbots accentue cette transformation. Les interactions complexes ou à forte charge émotionnelle nécessitent, quant à elles, une véritable relation humaine. Chaque interaction devient

alors une rencontre unique et donne au conseiller la chance de pouvoir créer de la proximité avec son client malgré la distance, de toucher son cœur et laisser une trace durable et positive dans son esprit. Le métier de conseiller est un véritable métier de passion ; les compétences recherchées ne sont plus nécessairement liées à l'expérience ou au diplôme, mais relèvent en priorité de l'intelligence émotionnelle, des aptitudes relationnelles, des motivations, du talent.

L'évolution de la formation et du management

Le défi actuel est de faire grandir les conseillers, de susciter leur engagement en leur donnant les moyens de s'épanouir pleinement. Pour répondre à ces enjeux, la formation évolue en profondeur.

Les marques qui nous confient leur relation client jouent d'ailleurs un rôle essentiel : elles s'engagent auprès de nos conseillers et partagent avec eux leur histoire, leurs valeurs, leurs codes, leur vision afin qu'ils deviennent des véritables ambassadeurs de leur marque. Séjours en immersion, formations inclusives, retours d'expérience, ateliers de co-construction... un dialogue permanent basé sur la confiance est essentiel pour faire grandir en eux un sentiment d'appartenance, d'attachement.

Les managers accompagnent bien évidemment ce changement : ils ne sont plus de simples chefs d'équipe mais de véritables mentors porteurs de sens, des facilitateurs, des coachs libérant et valorisant le potentiel des conseillers. Cela passe inévitablement par la confiance et l'empowerment : faire tomber les barrières, valoriser les talents, stimuler leur capacité d'apprentissage, les encourager à faire preuve d'audace et donc reconnaître le droit à l'erreur.

L'histoire d'Hugo, ambassadeur de marque chez BlueLink

Depuis toujours, Hugo est un mélomane, un amoureux de musique. Son métier de conseiller lui permet de nourrir cette passion. A travers la marque dont il est l'ambassadeur et qu'il promeut chaque jour, il a à cœur de transmettre l'émotion que la musique lui procure.

Piqué par la curiosité, un client l'appelle pour en savoir plus sur un produit de la marque audiophile et disruptive. Au fil de l'échange, Hugo réalise que son interlocuteur était spécial : fin mélomane lui aussi, il avait l'oreille absolue mais surtout, il était non-voyant et paralysé. Son client lui demande de lui décrire l'appareil, sa forme,

sa couleur, ses caractéristiques... Hugo se livre à l'exercice passionnément, lui explique que ce sont les lignes courbes qui restituent le mieux le son, lui décrit les impacts émotionnel et physique d'un son dense... Il l'invite, dès réception de l'appareil, à écouter un morceau qui lui soit spécial la première fois.

Le client ému et conquis remercie Hugo pour cet échange riche et passionné qui a donné le LA d'une belle relation pérenne.

Témoignage

Maxime Didier Président de CCA International faisant dorénavant partie de Comdata



Une stratégie Care qui met les Réseaux Sociaux et le digital au cœur de la relation consommateurs

L'image d'une marque, sa notoriété et sa popularité sont entretenues par ses principaux ambassadeurs : ses clients. Très actifs sur les réseaux sociaux, ils racontent leurs expériences, débattent des dernières informations et relaient leur perception de la marque. A l'ère du digital et du Big data, l'écoute du client passe aussi par l'animation des communautés de consommateurs : Les réseaux sociaux et le digital sont au cœur de la relation client de demain.

Fort de cette conviction, CCA International a développé une stratégie de gestion de la relation client fondée sur l'animation et la modération des communautés de consommateurs à travers le monde pour l'un des clients majeurs, connu notamment pour ses boissons gazeuses.

Une présence sur les réseaux sociaux majeurs, y compris LinkedIn qui compte à lui seul 1 700 000 abonnés

Dès le début des années 2010, le numéro vert présent sur les cannettes et autres types de conditionnement des produits a été complété, puis supplanté dans certains pays, par des comptes sociaux sur lesquels les consommateurs peuvent interagir avec les marques de la compagnie.

Les comptes Facebook par pays ont rapidement été renforcés d'une présence sur les autres réseaux sociaux avec notamment Twitter, Instagram, Youtube, Snapchat et même LinkedIn.

Bien que disposant d'une relative autonomie dans l'animation des communautés, les marchés locaux ont déployé l'ensemble des comptes de réseaux sociaux sur lesquels la compagnie a décidé qu'une présence était nécessaire.

Plus de 100 collaborateurs à travers l'Europe, dédiés à cette nouvelle Relation Consommateurs Digitale

Pour répondre à ces nouvelles problématiques de relation entre la compagnie et ses consommateurs, tant au niveau des médias de contact, de publication de contenus, que de réponses à des questions précises pouvant avoir un impact d'image et viral fort sur un marché mondial, CCA International a conçu et déployé un réel Customer Interaction Centre international.

Composée de *community managers*, de *social media managers*, de *social media analystes*, de stratégestes, de *webmasters*, d'éditorialistes, de nutritionnistes et d'*area managers*, cette équipe opérationnelle est supportée par une équipe Ressources Humaines et IT dédiée parfaitement rompue aux spécificités des activités.

CCA International assure ainsi pour son client l'animation d'une communauté de plus de 13 millions de fans et réalise plus de 2 millions d'interactions par an sur ces nouveaux canaux de communication.

Le reach, le sentiment, l'engagement... de nouveaux indicateurs pour mesurer l'efficacité du dispositif

Des mesures temps réel des sentiments, de la popularité des *posts*, des tendances et réactions des influenceurs sont nécessaires à l'adaptation des stratégies de communication et marketing. Ces ajustements portent à la fois sur le contenu, le format et le timing de publication.

Un dispositif de détection de crise potentielle permet à CCA International d'assurer une veille permanente afin d'anticiper un éventuel impact d'image pour les marques de la compagnie. Pour ce faire, les équipes de CCA International analysent les sujets de discussion et les mentions faites des marques par les communautés et sur des sujets identifiés comme sensibles.

Par ailleurs, une stratégie complète de *gaming* a été développée avec le client sur les comptes propriétaires afin d'animer et de développer l'attachement des communautés aux marques. Une mesure en temps réel de l'efficacité de ces jeux est assurée par les équipes du centre de relation client. Ils identifient les sujets « tendance », prennent en charge la création du contenu et en examinent la performance

Les influenceurs, relais de notoriété indispensables à l'amélioration du reach

Les chargés de relation client recherchent activement les influenceurs pour les engager à produire du contenu pertinent en lien direct avec les marques, notamment au moment d'un événement, d'un lancement produit, ou tout simplement d'un moment *lifestyle* lors duquel ils profitent d'un moment avec l'un des produits de la gamme....

Et demain ?

Pour demeurer incontournable et maintenir la communauté en haleine, de nouvelles fonctionnalités et approches doivent être conçues et implémentées régulièrement. Une réflexion est également en cours pour développer l'aspect transactionnel de la relation avec une redirection vers le site e-commerce de la compagnie où l'achat d'objets associés aux marques est possible (décoration, textile, usage et consommation...).

De nouveaux challenges à venir pour toujours plus de présence auprès des consommateurs et fans des marques de la compagnie !

Regard d'expert

Laurent Vagneur Associé EY Parthenon - Customer & Market



Relation client B2B et B2C : vers une convergence des attentes et des modèles

Les contours de la relation client B2C ont été retracés pour s'aligner avec les nouvelles attentes des consommateurs. Les nouveaux principes de la relation client B2C sont clairement établis : parcours client omnicanal, fluidité, instantanéité, hyperpersonnalisation... si bien qu'ils ne constituent non plus des attentes client, mais des exigences. Pour pouvoir jouir d'une image positive auprès des consommateurs, ce sont là des indispensables.

Ce changement de paradigme, permis par la transformation digitale des entreprises, devient finalement la norme pour les consommateurs dans un contexte B2C, préfigurant ainsi d'une évolution similaire dans le mode de gestion B2B.

En effet, fort de son expérience dans un contexte B2C (services de l'État - Impôts, Banques, Télécoms,...), le consommateur attendra un niveau de qualité de service au moins équivalent dans un contexte B2B. Aussi observe-t-on une convergence des attentes, voire des exigences des consommateurs quant à la gestion de la relation client : mobilité, omnicanalité, et personnalisation du contact et de la réponse apportée sont autant de principes peu répandus dans une gestion B2B mais qui sont néanmoins souhaités.

Il est intéressant de noter que les solutions attendues par les consommateurs dans un contexte B2B sont finalement celles déjà rencontrées dans un contexte B2C. Quelques précurseurs l'avaient bien identifié : des applications smartphones ou tablette ont été déployées par certains fournisseurs pour

la gestion des commandes ou des achats en B2B ; d'autres proposent des outils de monitoring type application « mon compte », classiques dans l'univers B2C, ... On remarque ainsi que pour appréhender les nouvelles habitudes de consommation, les acteurs du B2B empruntent son modèle de gestion de la relation client au monde B2C. Cela s'entend également à travers un prisme commercial : il est difficilement concevable pour un concessionnaire automobile qui offre à ses clients la possibilité de prendre rendez-vous via une application web et smartphone en deux clics, de devoir passer par plusieurs interfaces peu ergonomiques pour commander en plus de vingt clics les pièces nécessaires à la prise en charge de ses clients.

Enfin, le changement de paradigme qui s'opère permettra aux acteurs B2B de gagner en efficacité opérationnelle. Revoir les processus de gestion de la relation client en les adaptant au digital, en y intégrant des outils d'automatisation, redéfinira les missions des chargés de relation client qui pourront gagner en pertinence, performance et impact.

Finalement, que ce soit dans un contexte B2B ou B2C, la relation client constitue un potentiel de développement et un gisement de valeur ajoutée pour les entreprises. En recentrant la stratégie sur le client, les modèles de relation client B2B et B2C convergent peu à peu, et se restructurent autour de principes communs.

3 Le choix de l'externalisation : un gage de qualité et de valeur au service des marques

Ce qu'il faut retenir

Le métier de conseillers client s'impose avant tout comme un métier de service. Le support client et l'accompagnement constituent ainsi les quatre cinquième de l'activité des téléconseillers, contre un cinquième pour les activités de démarchage ou de fidélisation.

De plus en plus de marques confient leurs clients premium aux prestataires de relation client (près de deux marques sur trois en 2017), preuve de la confiance qu'accordent les marques dans la qualité du service délivré par les centres de contact. Il est à noter, par ailleurs, que la gestion des clients premium à l'offshore se développe, témoignant de la capacité des centres de contact à normaliser la prestation indépendamment de la zone de production.



3.1 De plus en plus de marques font confiance aux entreprises de relation client

Les membres du SP2C servent, en cumulés, plus de 900 clients en 2017 sur le marché français, soit 84 clients de plus qu'en 2016. Ainsi, pour un client perdu entre 2016 et 2017, les membres du SP2C ont pu en gagner 2.

Entre 2015 et 2017, le nombre de clients a augmenté de 133 unités. La tendance à l'externalisation se poursuit sur le marché français.

Évolution du nombre de clients entre 2016 et 2017



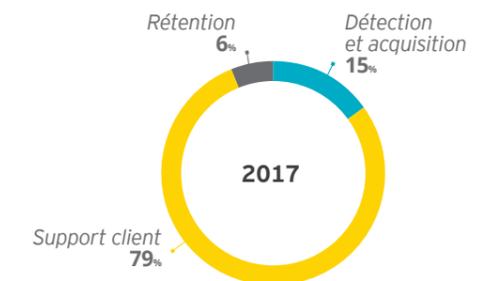
Source : Données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 10

3.2 Le métier de téléconseiller s'impose comme un métier de service

Les activités de support client représentent le cœur d'activité des centres de contact : assistance technique, assistance commerciale, recouvrement, gestion des réclamations, ou encore modération. Elles constituent ainsi une part de près de 80% du chiffre d'affaires généré sur le marché français. A contrario, les activités de fidélisation et de rétention ne représentent que 6% du chiffre d'affaires, et les activités commerciales (détection et acquisition) 15%.

Répartition du chiffre d'affaires par activité

[% en valeur du chiffre d'affaires]



Source : Données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 10

Témoignage

Olivier Héroult Directeur général - Coriolis Service



L'externalisation de la relation client constitue une réelle valeur ajoutée pour les marques

De plus en plus de marques confient tout ou partie de la gestion de leur relation client à des *outsourcers*.

Cela va sans dire que les donneurs d'ordre voient dans l'externalisation une réelle valeur ajoutée. Celle-ci est de trois ordres : une expertise métier, des moyens techniques adaptés et des coûts optimisés.

L'expertise métier

La gestion de la relation client est un métier vaste, couvrant activités de vente, de gestion des réclamations, d'assistance, de fidélisation, de mesure de la satisfaction, etc. Les *outsourcers* développent au fil de leurs missions une véritable expertise métier sur chacun de ces volets. De plus, cette expertise est renforcée par des formations internes qui permettent de développer en permanence le savoir-faire et le savoir-être des conseillers clients. Coriolis dépense plus de 8% de la masse salariale pour maintenir et renforcer ses offres de formation internes (métier de téléconseiller, réussir une vente croisée, adopter la teinte relationnelle de la marque, etc.). Forts de leurs compétences métier, les téléconseillers peuvent ainsi réaliser leurs missions de façon plus efficiente, dépassant le cadre de la réponse simple et procédurale pour rechercher une réelle valeur ajoutée pour la marque et pour le consommateur.

Retour d'expérience - Client du secteur de l'Assurance :

Dans le cadre d'appels destinés à du service client simple (question relative à l'assurance automobile par exemple), les téléconseillers *Coriolis* jaugent la propension des clients à la consommation au fil de la conversation. Ils peuvent alors proposer leur l'achat de service tiers : par exemple, la possibilité de changer, avec la loi Hamon, d'assurance emprunteur. Dans près de 20% des cas, ces échanges se concluent par une vente croisée.

Par ailleurs, disposer de ces expertises métier permet aux *outsourcers* d'apporter conseils et recommandations aux donneurs d'ordre. Les *outsourcers* disposent en effet d'une connaissance pointue des processus métier

externalisés par les donneurs d'ordre. Aussi ont-ils une excellente vision des bonnes pratiques associées de par la diversité des clients et des secteurs qu'ils servent. En connaissant les *outsourcers* sont force de proposition : ils formulent, lorsque cela est pertinent, des recommandations pour faire évoluer, en tout ou partie, les processus métier de leurs clients.

À titre d'exemple, *Coriolis* a accompagné de nombreux clients dans l'évolution de leurs processus de vente tout en veillant à ne pas mettre en péril la chaîne de production.

Les dispositifs techniques à disposition des *outsourcers*

Les *outsourcers* mettent à la disposition des marques les moyens techniques nécessaires pour une gestion efficace de la relation client : les donneurs d'ordre n'ont ainsi pas besoin d'investir pour bénéficier de ces moyens de production. La prestation de l'*outsourcer*, couplée avec la mise à disposition des moyens techniques adéquats (Predictive Dialer, analyse de verbatim, outils de mesure de la qualité, de la satisfaction, outils de speech analysis...), constitue alors une charge plutôt qu'une immobilisation sur le plan comptable, ce qui est avantageux quel que soit le modèle économique du donneur d'ordre.

Par ailleurs, les *outsourcers*, qui sont dans une logique d'amélioration continue de l'expérience client, pratiquent une veille technologique permanente dont bénéficient directement les donneurs d'ordre. En effet, s'ils font évoluer leurs pratiques ou acquièrent de nouveaux outils, les *outsourcers* en proposent systématiquement la mise en œuvre dans le cadre de leurs prestations.

À titre d'exemple, *Coriolis* a déployé un outil de *speech analysis* pour plusieurs clients issus des secteurs de l'Énergie, des Télécoms et de l'Assurance. Ces derniers ont pu enregistrer un gain important de productivité grâce aux mécaniques d'aide à la décision proposées par l'outil.

3.3 L'externalisation de la relation est un gage de qualité, en témoigne la confiance plus importante accordée par les marques

En France, les effectifs des centres de contact sont hautement qualifiés. Plus de sept salariés sur dix disposent d'un niveau supérieur ou égal au baccalauréat. Par ailleurs, les effectifs de niveau Bac +3/4 ont presque doublé et constituent en 2017 plus de 6% des effectifs français.

Répartition des effectifs par niveau de diplôme [% des effectifs en France] et évolution 2016/2017



*Les niveaux de diplômes présentés différemment dans les questionnaires 2016 et 2017 si bien que l'évolution 2016 / 2017 n'est parfois pas mesurable (d'où la mention NA)

Source : données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 9

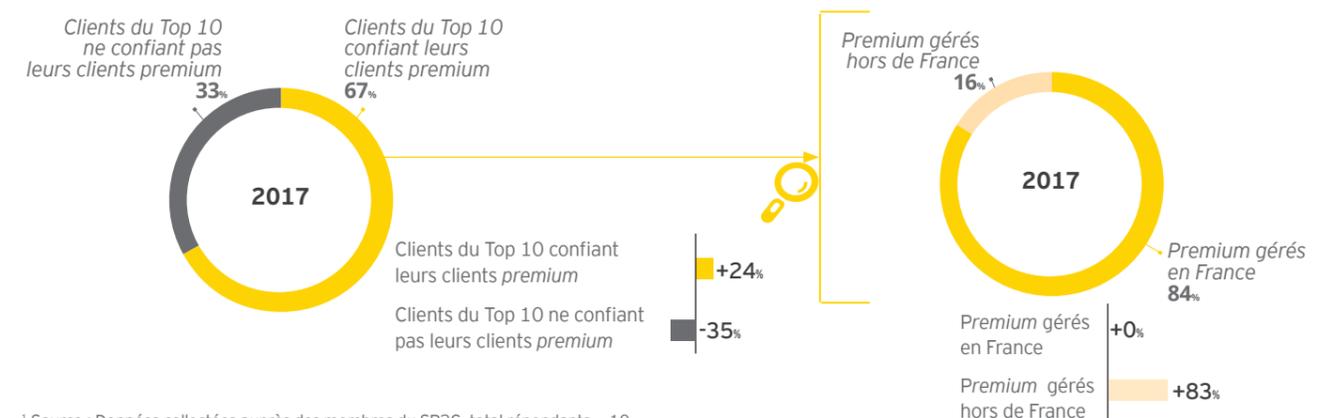
Le top 10¹ des marques fait de plus en plus confiance aux centres de contact pour la gestion de leurs clients premium.

En 2017, deux clients du top 10 sur trois confient leurs clients premium au prestataire, contre un sur deux en 2016. La majeure partie des clients premium est toujours gérée en France (84%). Les donneurs d'ordre perçoivent donc les centres de contact situés en France comme un gage de qualité.

Nous constatons toutefois une montée en charge de la gestion des clients premium en dehors de la France. En effet, près de 16% des clients premium sont gérés par des sites offshore, contre moins de 10% en 2016. Cela démontre la capacité des prestataires de relation client, reconnue par les donneurs d'ordre, à normaliser la prestation indépendamment du *shoring*.

Répartition des clients du top 10 selon l'attribution ou non du segment des clients premium segment²

[% du nombre de clients]



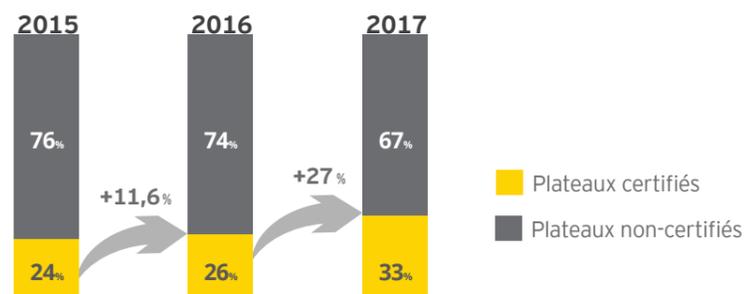
¹ Source : Données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 10

² Source : Données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 9

Le niveau de certification PCI/DDS (*Payment Card Industry Data Security Standard*) continue de croître sur la période. Ce sont désormais 33% des plateaux qui sont certifiés (contre 26% en 2016). L'évolution a été plus importante en 2017 qu'en 2016 (+27,1% contre +11,6%) préfigurant d'une mise en conformité avec la RGPD, tant

pour les centres de contact que pour les donneurs d'ordre. En effet, la certification d'un plateau de contact dépend de la certification du donneur d'ordre pour lequel les équipes du plateau interviennent.

Proportion des plateaux certifiés PCI/DSS [% du nombre de plateaux]



Source : Données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 9



Regard d'expert

Matthias Noël Senior Manager EY - Expert des sujets de transformation de la relation client



La science de la donnée au service de la transformation du secteur de la relation client

La donnée constitue un gisement de création de valeur pour les organisations. L'exploitation de la donnée, couplée à une expertise métier avérée, permet aux entreprises de se transformer, d'améliorer leur performance et d'accélérer leur croissance.

Nous laissons partout des traces informatiques de notre activité (connexion répétée sur certains sites internet, listes de souhaits enregistrées sur internet, historique d'achats, vidéos « likées », indicateurs de performance dans le milieu professionnel, etc.), si bien que la donnée constitue aujourd'hui un véritable capital dont l'exploitation permet d'atteindre plusieurs objectifs : l'optimisation de la chaîne de production ou de la chaîne logistique ; la prévision et la maîtrise des risques financiers ; la prévision de vente ; le pilotage de la performance ; l'enrichissement et pilotage de la relation et de l'expérience client ... La science de la donnée offre aux entreprises de nombreuses opportunités de transformation et le secteur de la relation client n'en est pas exempt.

Outils de pilotage et d'aide à la décision

Les centres de contact peuvent, par exemple, déployer au sein de leurs équipes des outils d'aide à la décision : tableaux de bord interactifs couplés avec des solutions d'analyse de données, ces outils donnent une vision d'ensemble sur l'activité et la performance opérationnelle des conseillers client. Les données collectées (niveau de satisfaction client, taux de conversion, nombre de contacts) sont directement retraitées par l'outil qui peut alors remonter alertes et points d'attention aux équipes de management. Ces outils disposent également de modules de calcul prédictif, permettant d'estimer l'activité à venir et facilitant la répartition de la charge en conséquence.

Des solutions similaires existent pour les chargés de relation client, leur permettant de suivre et de piloter leur propre performance.

Assistants virtuels (RPA)

Un assistant virtuel (ou robot logiciel) est un progiciel qui mime les interactions d'un opérateur humain sur son poste de travail : ouvrir et fermer des applications ou des interfaces web, lire et écrire dans celles-ci. Il est même capable de piloter d'autres assistants virtuels. Le déploiement d'un tel outil au sein d'une entreprise permet de décharger les opérateurs des tâches répétitives (voire aliénantes) en les automatisant.

Ces solutions, matures et largement exploitées aujourd'hui, sont à la portée des entreprises d'externalisation de la relation client. Couplé, par exemple, à un outil de *speech analysis*, le robot peut écouter les interactions entre téléconseillers et clients, les interpréter et les saisir directement dans les outils de pilotage de l'entreprise. Les équipes opérationnelles peuvent alors se concentrer sur des tâches à forte valeur ajoutée.

De plus, le robot peut être doté d'un système cognitif (*Machine Learning* ou modèles statistiques) exploitant les données collectées. L'assistant virtuel devient alors capable de remonter des suggestions aux équipes opérationnelles (propositions d'amélioration des processus de gestion, inputs complémentaires aux conseillers clients pour réorienter leur réponse et rendre le discours plus impactant ou plus pertinent, etc.).

Bots et intelligence artificielle

Les robots conversationnels (*chatbot*, *voicebot*, IA...) constituent la tendance la plus explorée par les entreprises en France depuis 2017 lorsqu'il s'agit d'amélioration de l'expérience client : dans un monde où l'instantanéité et la disponibilité sont de rigueur, les bots s'établissent comme une réponse à la transformation des usages des consommateurs sur le moyen et le long terme. Grâce aux outils de *Machine Learning*, les bots accroissent en permanence leurs connaissances client et métier, au fil des données collectées.

La mise en place de robots ne doit toutefois pas nuire à la continuité de l'expérience client. Ces derniers doivent s'inscrire dans une gestion omnicanale de la relation client : toute information enregistrée par un bot doit pouvoir être rapidement ré-exploitable sur un autre canal de communication ((téléphone par exemple) en cas de redirection opérée par le robot.

En outre, l'intelligence humaine reste indispensable pour une exploitation efficace des robots. En réponse à la montée en charge des *chatbots*, et à l'émergence d'enjeux spécifiques associés (*Comment tirer profit des données collectées par les robots pour améliorer mes processus de gestion ? Comment exploiter ces données pour faire progresser les robots ?*), de nouveaux métiers se développent au sein des entreprises : ceux de la supervision des robots.

Le développement de l'intelligence artificielle au sein des centres de contact et le déploiement des bots ouvrent des perspectives intéressantes quant à la transformation du secteur de la relation client, notamment sous l'angle de l'évolution des métiers : l'expertise de la relation client développée au sein des entreprises d'externalisation de la relation client pourra être perfectionnée et réinvestie dans la supervision des robots, assistants du conseiller client de demain.

Témoignage

Jérôme Duron Directeur commercial - Arvato



Le référentiel client unique ou comment faire du *Big data* un levier d'acquisition et de transformation concret

Savoir, comprendre et décider avec le référentiel client unique

Dans la relation client, la digitalisation massive des usages amène le marché du CRM (*Client Relationship Management*) à intégrer de plus en plus les métiers de la data. Une expertise présente depuis de nombreuses années chez les centres de contact au regard d'un constat inévitable : la collecte et l'utilisation de données clients sont incontournables pour développer une relation personnalisée et pertinente. La centralisation de données propres à chaque client au sein d'une base de données unique et centralisée en est la clé.

Arvato développe donc avec ses clients des solutions de Référentiel Client Unique (RCU), plateformes capables de stocker un grand nombre de données, pour obtenir une vue à 360° du consommateur qui sert de socle à la connaissance client et ses applications, tout au long du cycle de vie client, de l'acquisition jusqu'à la fidélisation. En pratique, le Référentiel Client Unique est susceptible d'accueillir des données de diverses natures : personnelles (identité), transactionnelles (achats), comportementales (navigation web, newsletters, avis, etc.). Et celles-ci émanent ou sont à destination de l'ensemble des canaux de contacts (mobile, desktop, points de vente, site e-commerce, espace personnel, appli mobile, carte de fidélité, etc.). Les données du RCU sont systématiquement retraitées afin d'en assurer :

- La qualité : les données de profil font l'objet d'une normalisation voire d'un redressement au travers d'outils externes (traitements RNVP (Restructuration Normalisation Validation Postale), validation des emails et numéros de téléphone) ;
- Le dédoublement : des algorithmes spécifiques déterminent si deux profils correspondent à un seul et même individu ;
- La fusion : les profils en doublon sont fusionnés en une fiche unique contenant les données les plus pertinentes (*Golden record*).

L'efficacité du processus repose sur un paramétrage optimal des algorithmes de dédoublement et sur une définition pertinente des règles de fusion. Une fois cette complexité maîtrisée, les résultats sont au rendez-vous avec notamment des taux de remplissage proche de 100% sur les fiches ayant fait l'objet d'une consolidation.

Le RCU et ses applications

Les profils clients étant réunis dans une base unique, il est possible de raccrocher au client l'intégralité des données le concernant via un numéro unique d'identification, puis de proposer une vision multicanal complète et précise qui permettra de répondre aux besoins d'analyse, de nourrir les outils de *marketing automation* ou encore d'y intégrer les résultats de campagne pour gérer la pression marketing efficacement.

LE RCU, plateforme de conquête et d'acquisition

Comme nombre d'autres secteurs, celui des médias est bousculé par la montée en puissance de nouveaux concurrents dans les secteurs du sport et du cinéma. Le client historique d'Arvato

dans ce secteur souhaitait améliorer ses scores de conquête de nouveaux clients.

« Notre solution est en mesure d'associer le *big data*, la *data analytics* et la vue 360° pour les chargés de clientèle, résume le responsable du compte. Notre client nous fournit habituellement des fichiers avec des données clients extrêmement réduites : nom, téléphone, adresse... Nous enrichissons ces informations grâce à des *datas* publiques de l'Insee telles que les catégories socio-professionnelles. Les informations additionnelles nous permettent de dégager des scores de probabilité et d'augmenter le taux de joignabilité des clients. Parallèlement, nous analysons les bases de données qui nous sont communiquées pour déterminer le profil type du client : par exemple, trentenaire, célibataire, amateur de sport. En comparant l'échantillon de base avec les fiches enrichies par les informations de l'Insee, la solution donne un score à un individu, déterminant s'il a le bon profil. Pour améliorer encore la joignabilité, nos équipes mettent actuellement en place un outil produisant des probabilités sur les meilleures plages horaires pour appeler. Nous comptons embarquer une deuxième brique additionnelle, une technologie de *speech analytics* qui, en fonction des mots utilisés par le prospect ou par le chargé de clientèle, déclenchera les *'next best actions'* pour favoriser une vente responsable et durable ».

Transformer son réseau avec un RCU

Autre secteur, autre application. Un réseau immobilier centralise désormais toutes ses données, quitte à bousculer les habitudes de ses agences, gérées de façon indépendante, pour personnaliser davantage le ciblage de ses communications. L'objectif de ce projet data et CRM est d'avoir une vue à 360° sur l'ensemble des clients et des biens, en centralisant les différentes données provenant des agences, du web et des partenaires dans un fichier unique. L'intérêt est aussi d'être en mesure de connaître leur parcours, de le suivre et de l'animer dans le temps grâce à un marketing multicanal ciblé. Et ce ciblage est crucial : on ne peut pas envoyer la même newsletter à une entreprise qui loue un bien qu'à un propriétaire qui vend sa maison. Sans RCU, il est impossible de croiser l'ensemble des données de ce réseau pour affiner le marketing automation. C'est une véritable transformation pour leurs gestionnaires d'agences, qui travaillent de façon indépendante en payant une cotisation pour faire partie du réseau. Une transformation accompagnée d'un autre challenge car la mise en place de la plateforme RCU a été l'occasion pour le réseau d'adapter ses bases de données au RGPD entré en vigueur le 25 mai dernier.

In fine, construire ce type de référentiel client est presque devenu un passage obligatoire tant il est difficile d'imaginer offrir une expérience client optimale sans une excellente connaissance client. Si l'objectif est la « *customer centricity* », il ne faut cependant pas oublier qu'un tel état d'esprit en est aussi la condition de succès car si l'organisation et les services ne sont pas orientés client, un référentiel client unique parfaitement construit n'apportera rien !

4 Un vecteur d'emploi pour tous en France métropolitaine

Ce qu'il faut retenir

NB : les chiffres présentés dans cette partie concernent uniquement la France en tant que zone de production.

En France, le secteur des centres de contact contribue toujours à l'intégration socio-professionnelle : le métier de téléconseiller constitue la première expérience professionnelle pour un salarié du secteur sur trois ; et les moins de 26 ans représentent plus du quart des effectifs français.

Les centres de contact offrent toujours une stabilité à leurs salariés (75% de CDI). Les *outsourcers* reconstituent cependant leurs effectifs en France au travers de CDD d'intégration, dont le nombre progresse de 10% en 2017, pour retrouver la nécessaire flexibilité de leurs dispositifs de production

Cette année, le taux de *turnover* du secteur enregistre une diminution significative pour atteindre son niveau le plus bas depuis 2015 (16% pour les téléconseillers, 8% pour les superviseurs).



Témoignage

Kim Neyret Directrice Générale - Acticall Sitel France



L'expérience collaborateur au cœur du business model des centres de contact

Les *outsourcers* de la relation client ont à cœur de délivrer une prestation de haut niveau et de créer ainsi des expériences émotionnelles uniques pour les consommateurs. Aussi doivent-ils disposer de collaborateurs capables d'adresser cette transformation de l'expérience client. Dans le cadre de sa stratégie d'entreprise, Acticall met l'innovation au service des collaborateurs, pour une transformation RH réussie.

C'est au regard des attentes des collaborateurs, des bonnes pratiques et démarches innovantes de la sphère RH en France et aux États-Unis que s'est construite la roadmap RH d'Acticall, socle de la vision business du groupe.

Cette feuille de route s'articule autour de 5 axes stratégiques, porteurs de pratiques innovantes dans le domaine :

Recrutement

Pour élargir le champ des possibles et opérer une transformation digitale du recrutement, Acticall a mis en place un Social Media Hub dédié. En date du 1er juillet 2018, le Hub comptait plus de 345 millions de vues et a permis l'enregistrement de plus de 60 000 candidatures, pour un coût moindre par recrutement (3,90 € environ). Des projets sont en cours pour élargir la démarche à des réseaux sociaux type Snapchat et Instagram.

En 2018, Acticall a mis en place en France des MOOC (*massive open online course*) certifiants permettant de développer la compétence « relation client ». L'initiative a été expérimentée avec succès en 2017 aux États-Unis. Les candidats certifiés ont ainsi droit à un parcours de recrutement spécifique.

Intégration

Acticall a mis en place des initiatives de *blended learning* (apprentissage hybride, combinaison de MOOC et de formation en présentiel) pour accompagner au mieux le développement de ses collaborateurs. Les formations sont diverses et peuvent porter sur les secteurs d'activités des clients, les méthodes de travail, le management, voire le cycle d'évolution au sein de l'entreprise.

Engagement (fidélisation)

Acticall promeut quatre valeurs essentielles pour ses collaborateurs : audace, confiance, collaboration et enchantement client.

Ces valeurs de la marque ont été choisies pour refléter que le collaborateur est au cœur des préoccupations de l'entreprise.

Acticall a mis en place un réseau social d'entreprise avec Facebook. Il compte plus de 4 000 membres, 22 000 postes, 19 000 commentaires et plus de 130 000 *Likes*.

Par ailleurs, l'*outsourcer* a mis en place, au niveau mondial, une plateforme sociale destinée aux amateurs de sport (notamment, la course à pied, la natation et le vélo). La plateforme en question récupère les données relatives à la performance sportive des collaborateurs et permet ainsi d'établir un classement à l'aide d'un système de point. Les trois premiers pays au classement se voient octroyer une prime qu'ils reversent à une association caritative de leur choix.

Management

Acticall a mis à disposition des managers d'équipes, des tablettes affichant des *dashboards* de suivi de la performance des collaborateurs, ce qui leur permet d'être au plus près des conseillers clients voire de partager avec eux les résultats de leur production.

De plus, des outils de *speech analytics* intégrant de l'intelligence artificielle ont été mis en place dans le but de réaliser des écoutes de façon plus industrielle et de cibler plus efficacement les éventuelles difficultés rencontrées par les conseillers clients.

Promotion

Acticall a construit un programme de valorisation de la performance pour l'ensemble des collaborateurs. L'outil tient compte de l'évolution de la performance dans le temps : ainsi, un top performer sur plusieurs années sera mieux valorisé qu'un top performer ponctuel.

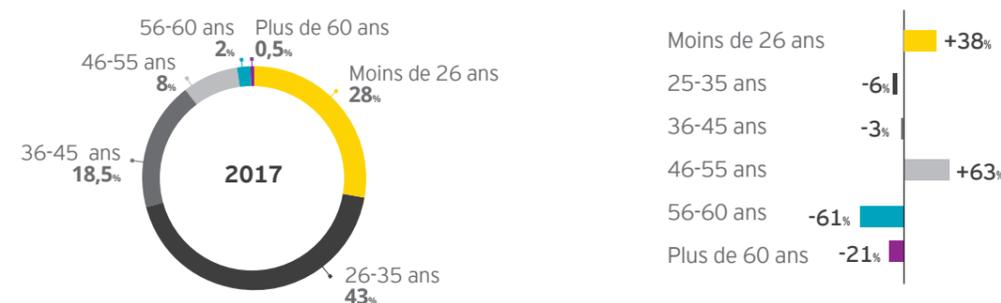
La transformation de l'expérience client passe avant tout par la transformation de l'expérience collaborateur. Nous pouvons déjà mesurer les premiers bénéfices de ces démarches RH innovantes : Acticall enregistre en effet une baisse du taux de turnover, une amélioration de la qualité de vie au travail et, bien entendu, un meilleur niveau de satisfaction consommateur.

4.1 Le secteur constitue toujours un vecteur d'insertion socio-professionnelle

La relation client est la première expérience professionnelle pour 30% des téléconseillers en poste en France. De plus, le secteur emploie fortement les jeunes de moins de 26 ans qui constituent 28% des effectifs des membres du SP2C, part en augmentation de 38% depuis 2016. On constate toutefois une diminution du nombre

d'employés de plus de 56 ans, pour partie liés à des changements de postes (superviseurs) ou à des départs à la retraite pour les plus de 60 ans. On note également, à l'inverse de la tendance observée en 2016, une forte augmentation du nombre de 46-55 ans (+63% par rapport à 2016).

Répartition des effectifs selon l'âge et évolution 2016-2017 [% des effectifs France + offshore]



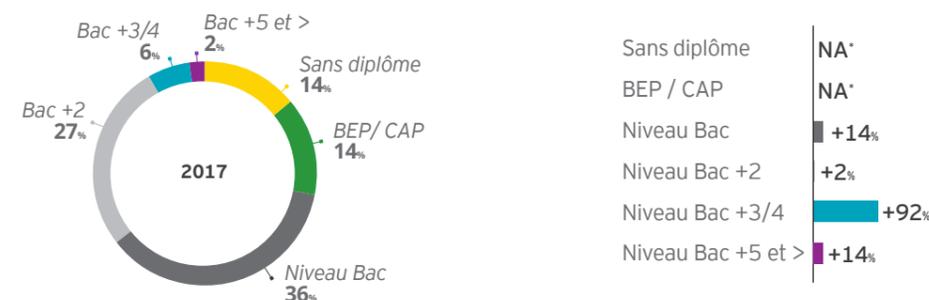
Source : Données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 8

Comme en 2016, près de deux tiers des effectifs français du secteur des centres de contact disposent d'un niveau d'étude inférieur ou égal au baccalauréat en 2017.

L'appétence de la relation client et l'intelligence émotionnelle sont autant de compétences clés valorisées dans le secteur, permettant l'accès à l'emploi et l'évolution en interne.

Composition des effectifs par niveau de diplôme en France et évolution 2016-2017

[en % des effectifs en France]



Source : Données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 8

Témoignage

Anne Cagnard Associée cofondatrice, directrice des RH et de Production - Convers



La politique RH au cœur du développement des centres de contact

La valeur ajoutée des centres de contact est portée par les individus qui les composent. Fort de cette conviction, Convers a construit sa stratégie RH en remettant ses collaborateurs au centre des réflexions. Les travaux conduits dans ce cadre ont été récompensés par le label « responsabilité sociale » (Convers est la première PME à l'obtenir) et ont valu à l'outsourcer d'être certifié NS345, gage de la qualité de la vie au travail au sein de l'entreprise et du haut niveau de qualité des prestations réalisées : chez Convers, nous sommes convaincus que ces deux niveaux de qualité sont intimement liés.

La stratégie RH de Convers s'est construite sur quatre fondamentaux :

La politique de recrutement

Convers a mis en place des contrats à durée indéterminée dit « à temps convenu ». Il s'agit de contrats à dispositions particulières offrant aux personnes qui ont des contraintes de vie privée la flexibilité nécessaire pour une gestion personnalisée de leur temps de travail. La durée du travail est ainsi définie chaque semaine pour la suivante, le contrat fixant les durées minimale et maximale autorisées. La durée quotidienne est néanmoins contrôlée par les managers pour s'assurer, notamment, que celle-ci ne dépassent pas la limite conventionnelle.

L'accompagnement des collaborateurs

Pour suivre l'activité des collaborateurs et les accompagner dans leur développement et leur épanouissement professionnels, des entretiens individualisés sont organisés tous les mois avec les managers. Ces entretiens visent à recueillir les souhaits et perspectives d'évolution du collaborateur pour leur permettre de faire, dans la mesure du possible, ce qu'ils ont envie de faire et ainsi accroître le niveau de motivation des équipes : Convers investit en conséquence dans de nombreux programmes de formation continue pour accompagner de façon optimale l'évolution des collaborateurs. Les entretiens mensuels permettent également de mesurer la performance du collaborateur au travers d'indicateurs clés (analyse quantitative) et de retours terrain (analyse qualitative).

En outre, et pour accompagner l'évolution du métier de conseiller client, qui n'est plus un simple exécutant mais un véritable expert de la relation client, Convers a fortement investi dans la refonte des programmes de formation initiale. L'écoute, l'empathie, l'intelligence émotionnelle, la posture commerciale,... sont autant de compétences indispensables dans le métier de la relation client. Grâce

à elle, le conseiller client peut délivrer une prestation de haut niveau au service des marques. C'est au travers d'une formation d'une durée de 15 jours, par le biais d'outils pédagogiques diversifiés (MOOC, théâtres forum, ateliers d'experts, ...), que les collaborateurs de Convers peuvent appréhender tous les aspects de l'intelligence relationnelle, et se réaliser dans le monde professionnelle en restant eux-mêmes.

La culture de l'entreprise

Pour être en mesure d'engager une communication chaleureuse avec les consommateurs, être dans l'empathie et faire preuve d'intelligence émotionnelle, le conseiller client doit évoluer dans un environnement favorable. C'est pourquoi a choisi de faire de l'empathie, de l'intelligence émotionnelle, de la performance et de la reconnaissance de l'individu les valeurs essentielles de sa politique RH, et de surcroît de sa stratégie d'entreprise. Notre conviction est qu'un collaborateur valorisé, autonome, jouissant d'un haut niveau de qualité de vie au travail est un collaborateur motivé et performant.

La collaboration avec les marques

La stratégie d'externalisation des marques pouvant être en contradiction avec la politique RH de Convers, une révision des exigences de nos clients, portées par les contrats commerciaux, a dû être réalisée. En effet, celles-ci s'appuyaient parfois sur la modèle opérationnel historique du centre d'appel (économique et à faible valeur ajoutée), ne laissant aucune marge de manœuvre aux téléconseillers dans la gestion de la relation client. C'est dans une logique d'échange et de co-construction que nous avons pu réformer nos prestations pour les marques : les scripts et discours imposés, les modes opératoires très précis, etc. perdent du terrain et une plus grande liberté est laissée au conseiller client dans la gestion de sa relation avec le consommateur. Les conseillers clients sont alors aptes à délivrer une prestation à réelle valeur ajoutée, en témoigne le niveau record qu'ont atteint les indicateurs de performance des marques ayant réalisé cette révolution culturelle.

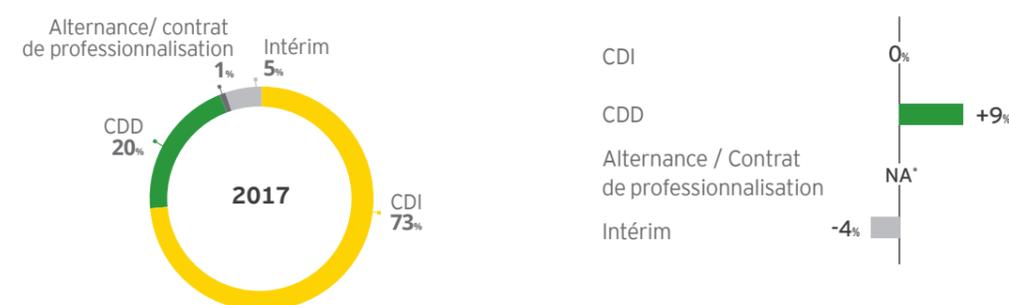
Chez Convers, nous sommes convaincu qu'un téléconseiller valorisé sera à même de créer une expérience client personnalisée et de délivrer un haut niveau de performance au service des marques. Dans un métier de gestion des relations humaines tel que le nôtre, la croissance ne peut être portée que par l'humain.

4.2 Les centres de contact participent au recul de la précarité de l'emploi

Les CDI représentent la part des contrats la plus importante au sein des centres de contact. Près de 75% des contrats sont à durée indéterminée en 2017, le nombre de CDI reste d'ailleurs stable sur la période. **La croissance de l'emploi en France est néanmoins réalisée au travers de CDD dans le secteur** : les contrats CDD présentent en effet

une augmentation de 9% en 2017 et constituent désormais 20% des contrats des effectifs. Cette évolution s'explique notamment par l'activité-même des centres de contact, dont les contrats commerciaux sont rarement supérieurs à 3 ans. Pour autant, le recours à l'intérim continue de reculer dans le secteur (-4% en 2017).

Répartition des contrats par type et évolution 2016-2017 [en % des effectifs en France]



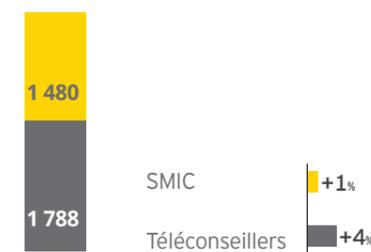
Source : Données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 8

* Données non disponibles dans l'étude 2016

En France, la rémunération totale moyenne brute (fixe + variable) des téléconseillers continue d'augmenter. Elle est valorisée, en 2017 à 120% du SMIC.

Cette année encore, la rémunération moyenne dans le secteur augmente plus rapidement que le SMIC. En effet, la rémunération moyenne augmente de 4% sur la période tandis que le SMIC est en hausse de 1%.

Rémunération brute moyenne mensuelle par ETP en France et évolution 2016-2017 [€ ; %]



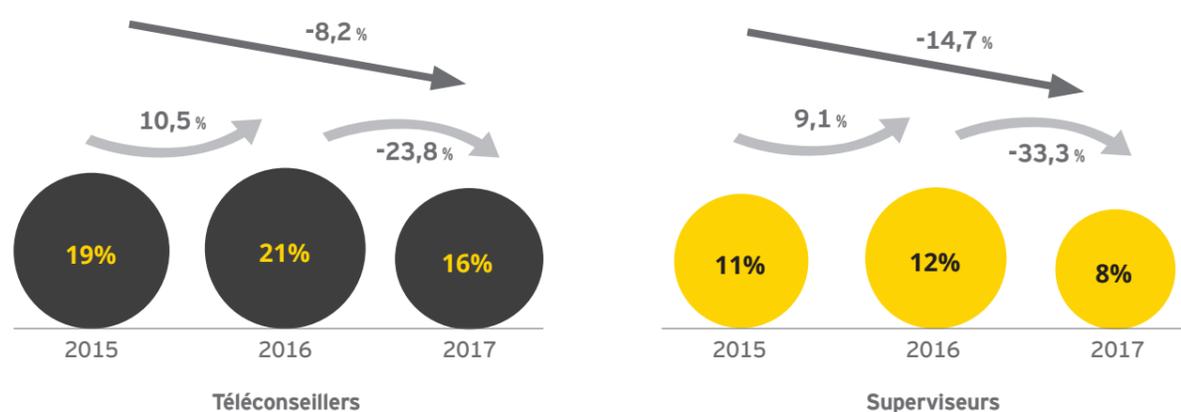
Source : Données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 8, rémunération moyenne brute sur 12 mois de l'année en ETP = (salaire annuel brut de base + 13ème mois + primes) / 12, concerne uniquement les sites France, SMIC brut mensuel au 1er janvier 2017

4.3 Le taux de turnover est en recul dans le secteur et atteint un niveau en deçà de celui de 2015

La dynamique observée sur la période 2015-2016 s'inverse sur la période 2016-2017. **Le taux de turnover est en recul sur le marché français** par rapport aux valeurs enregistrées en 2015 (-8% pour les téléconseillers et -15% pour les superviseurs). Il atteint 16% pour les téléconseillers, soit une baisse de 23,8% par rapport à 2016, et 8% pour les superviseurs, soit une baisse de 33,3% par rapport à 2016.

Pour mémoire, les taux de *turnover* enregistrés sur le marché français sont relativement faibles par rapport au secteur. Aux États-Unis par exemple le *turnover* moyen des téléconseillers est de l'ordre de 35-40%.

Taux de turnover des effectifs opérationnels en CDI et évolution 2016-2017 [taux de turnover moyen en %]



Source : Données collectées auprès des membres du SP2C, total répondants = 9



Témoignage

Laurence Lelouvier Directeur Général Adjoint - Armatix LC



L'innovation au service de l'expérience des collaborateurs et de la performance opérationnelle

Pour offrir aux marques un haut niveau de qualité dans la gestion de leur relation client, les *outsourcers* investissent activement dans l'outillage opérationnel de suivi de la performance de leurs collaborateurs. Armatix LC a lancé, dès 2015, une réflexion autour du développement d'outils de pilotage internes, innovants, pensés par et pour ses collaborateurs.

SODA, ou « SOLUTION D'Animation » a été déployé début 2016 au sein de l'entreprise. Il s'agit d'un dispositif particulièrement innovant qui prend aujourd'hui une dimension beaucoup plus large que le concept initial d'animation de production.

Suivi et amélioration de la performance

SODA donne les moyens à chaque collaborateur de suivre sa performance. Il restitue ainsi, en temps réel, les résultats commerciaux, le niveau de qualité de la production, ... sur des tableaux personnalisés pour chaque fonction. Par ailleurs, l'outil intègre un module de calcul permettant au collaborateur d'estimer son niveau de rémunération variable pour le mois en cours en fonction de sa performance.

Formation continue

De plus, SODA est un outil de formation continue. De nombreux modules de formation sont en effet accessibles depuis l'outil pour renforcer les connaissances sectorielles et métier des collaborateurs.

En outre, l'outil promeut le partage d'expérience entre collaborateurs. Sa plateforme d'échange permet en effet aux collaborateurs d'exposer, sous forme de retours d'expérience, leur vécu sur le terrain, comme par exemple, la gestion d'un client difficile ou la réalisation d'une vente importante. Riche de ces expériences, l'outil devient une véritable base de connaissance à laquelle les téléconseillers peuvent se référer en cas de difficulté.

Les retours d'expérience les plus pertinents sont d'ailleurs remontés aux clients dans une optique d'amélioration du parcours client.

Réseau d'entreprise

SODA permet d'animer des challenges, Il a par exemple été utilisé dans le cadre de la coupe du monde de football 2018 : l'ensemble des fonctionnalités de l'outil ont été mises à contribution (suivi de la performance des collaborateurs, mini-chaîne TV dédiée, etc.).

Dans SODA, les équipes disposent d'avatars évolutifs en fonction de leur taux d'utilisation de l'outil et peuvent cumuler de la monnaie virtuelle en fonction, notamment, de leur performance. Cette monnaie peut être convertie en Goodies Armatix ou en produits de marques clientes (téléphones, caméras, etc.).

Compagnon digital

Et pour aller encore plus loin, Armatix LC a développé, en collaboration avec une école d'ingénieur, Weezy, un robot doté d'une intelligence artificielle connecté à SODA qui vient dynamiser encore plus l'animation de la performance.

Finalement, SODA permet de redynamiser le quotidien des équipes et de renforcer leur motivation, de développer leurs compétences, de favoriser le partage d'expérience, de leur donner du sens et de la visibilité et donc de délivrer un haut niveau de qualité et de performance.

Éléments de méthodologie

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 413 acteurs. Après retraitement des inactifs, correspondant aux entreprises dissoutes avant 2014, 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. À 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.

Méthodologie de l'étude spécifique aux adhérents au SP2C

L'étude présentée dans cette publication se fonde sur les réponses des dix adhérents du SP2C ayant accepté de répondre au questionnaire transmis par EY. Ces dix adhérents représentent 69 % de la valeur marché en 2017, une part stable depuis 2015 et en légère croissance par rapport à 2014 du fait d'acquisitions par des membres du SP2C d'autres *outsourcers*. Dans la présente étude, il est considéré que les répondants sont représentatifs des tendances du marché. Leurs résultats ont donc permis d'établir les tendances pour l'ensemble des adhérents du SP2C.

Remerciements

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

Nous adressons des remerciements tout particuliers aux dirigeants et collaborateurs des entreprises membres du SP2C ayant participé à l'enquête : Acticall Site1 Group, Armatix LC, Arvato, Comdata, BlueLink, CCA International*, Convers, Coriolis Service, Teleperformance, Webhelp.

Nous remercions également l'ensemble des équipes EY mobilisées pour cette publication : Omar Alaoui, Pauline Logeais, Lucie Byrd-Dubail.

Création graphique : Isabelle Girardot

*CCA international a été racheté le 29 mars 2018 par Comdata. L'enquête ayant été réalisée en amont, l'étude ne tient pas compte de ce rachat.

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. Retrouvez plus d'informations sur notre organisation sur www.ey.com.

© 2018 Ernst & Young Advisory
Tous droits réservés.
Studio EY France - 1808SG461
SCORE France N°2018-053
Crédits photo : shutterstock

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.

Contacts

Karim Ben Djemiaa

Associé, EY
karim.ben.djemiaa@fr.ey.com
Tél. : 06 75 05 34 42

Marc Jouan

Manager, EY
marc.jouan@fr.ey.com
Tél. : 06 62 68 99 12

Patrick Dubreil

Président, SP2C
president@sp2c.org

Caroline Adam

Secrétaire générale, SP2C
secretaire-general@sp2c.org
Tél. : 06 13 62 40 13