



# Journées d'études organisées par la Fédération CGT des sociétés d'études

Les centres de contact :  
état des lieux et perspectives du secteur

Paris, le 24 novembre 2003



# SOMMAIRE

Introduction

Fonctions et logiques économiques

Une importance prise à la fin des années 90

Une crise actuelle de croissance, les relais possibles

Quelles stratégies d'implantation géographique ?

Panorama européen

Conclusion



# Introduction

- ✍ Définition courante : un ensemble de moyens humains, organisationnels et techniques mis en place afin d'apporter à la demande et aux besoins de chaque client une réponse adaptée, à travers une relation à distance
- ✍ Date de naissance en France : 1935 avec SVP
- ✍ Le phénomène n'apparaît explosif qu'avec la fin des années 90. A quelles caractéristiques principales a-t-il conduit ?
- ✍ Depuis 2002, les perspectives de croissance sont revues significativement à la baisse.
- ✍ Si les « outsourceurs » apparaissent comme les premières sociétés fragilisées, le jeu concurrentiel répercute également les tensions sur les centres de contact internes.
- ✍ A quelles adaptations et nouvelles tendances la situation donne-t-elle lieu ?



# SOMMAIRE

Introduction

Fonctions et logiques économiques

Une importance prise à la fin des années 90

Une crise actuelle de croissance, les relais possibles

Quelles stratégies d'implantation géographique ?

Panorama européen

Conclusion



# Un enjeu économique : offrir de la réactivité et de la satisfaction sur toute la chaîne de service aux clients

 Une présence sur toute la chaîne de service aux clients :

	Avant-Vente	Vente	Après-Vente	Fidélisation
<b>Objectifs</b>	Acquisition de clientèle	Concrétisation	Satisfaction du client	Rétention du client
<b>Appels entrants</b>	Information produits ou services,  Support au lancement d'un produit ou campagne de communication,  Création de trafic, localisation de point de vente,...	Service commercial,  Prise de commande,  Réservations,...	SAV,  Support technique,  Envoi de documentation,  Cellule de crise,  Accueil téléphonique,...	Gestion de programme de fidélisation,  Service consommateurs,...
<b>Appels sortants</b>	Qualification de prospects,  Support à la force de vente,  Prise de rendez-vous,  Etudes de marché, test marketing,...	Télévente grand public et entreprises,  Relance sur processus d'achat, d'abonnement,...	Ventes additionnelles et croisées,  Facturation,  Recouvrement de créances,...	Campagnes de réactivation, campagnes de fidélisation,...

 Trois fonctions : information, commercialisation et support client

 Le souci de la productivité (avec des gains sur les effectifs) n'est toutefois pas absent.



# Un arbitrage à réaliser entre des prestations intégrées ou externalisées

- ✍ Deux modalités à disposition des entreprises : en interne ou en externe (auprès d'un outsourcing) ; toutefois, la frontière n'est pas étanche.
- ✍ Les arguments généralement invoqués :

Moteurs de développement	Exemples de motifs de choix
<b>Proposer un service étendu à l'ensemble de ses clients</b>	Pour un certain nombre de services (hot-line notamment), une prestation en continu doit être proposée aux clients (soirée, 24h/24, 7j/7). L'outsourcer peut prendre le relais à certaines plages horaires difficilement gérables en direct par l'entreprise (convention collective restrictive) ou coûteuses.
<b>Assurer une couverture géographique optimale de ses marchés</b>	Les outsourcing d'envergure internationale ou européenne ont développé un réseau de centres implantés dans la plupart des pays européens. L'entreprise cliente profite donc de ce réseau (qu'elle ne pourrait développer en propre qu'au prix d'investissements lourds) pour gérer ses différents marchés.
<b>Bénéficiaire de compétences spécifiques</b>	En dehors de son activité traditionnelle, l'entreprise peut avoir à gérer des opérations ponctuelles (actions de marketing direct, études de marché,...). Elle peut donc recourir aux compétences et à la gestion spécifique mise à disposition par l'outsourcer. Le souhait de l'entreprise d'offrir un service en langue étrangère peut aussi conduire au choix d'un outsourcing.
<b>Se concentrer sur son cœur de métier</b>	L'entreprise peut posséder son propre centre de contact, mais décider de se concentrer sur les appels à forte valeur ajoutée ou impliquant fortement l'image de l'entreprise (ex : traitement des plaintes, ventes, hot-line,...). Dans ce cas, l'outsourcer prend en charge les appels de premier niveau (ex : demande d'information, gestion courante, etc...).
<b>Réduire les coûts d'implantation et de gestion élevés</b>	Le coût d'implantation d'une position de travail est estimé autour de 30 à 38 k€. Un tel investissement est lourd à supporter. L'externalisation permet de l'éviter, de même que l'ensemble des contraintes et autres coûts de fonctionnement : recrutement, formation, gestion des équipes, etc...

- ✍ Plus de 20 % de centres de contact seraient externalisés.
- ✍ Le non-dit : une logique de « défaisance sociale »...



# Une logique de « défaisance sociale » inscrite au cœur du modèle

- ✍ Des coûts humains en première ligne : de 60 à 70 % selon les centres
- ✍ Des éléments de recul qui, si ils frappent en premier lieu les effectifs des « outsourcing », jouent par répercussion en défaveur de ceux des centres intégrés.
- ✍ Sous couvert de flexibilité et d'adaptation aux besoins des clients, des coups lourds portés aux modèles sociaux :
  - ✍ convention collective spécifique ;
  - ✍ renégociation systématique d'accords d'entreprise (temps de travail, prime) ;
  - ✍ individualisation permanente des salaires ;
  - ✍ pratique anti-syndicale ?
- ✍ Pour les salariés : des perspectives faibles d'évolution, des conditions de travail stressantes, du turn-over, de la précarité (intérim, CDD),...



# SOMMAIRE

Introduction

Fonctions et logiques économiques

Une importance prise à la fin des années 90

Une crise actuelle de croissance, les relais possibles

Quelles stratégies d'implantation géographique ?

Panorama européen

Conclusion



# Des données approximatives, mais qui concluent à l'importance prise à la fin des années 90

 Selon les sources disponibles, des recensements qui varient :

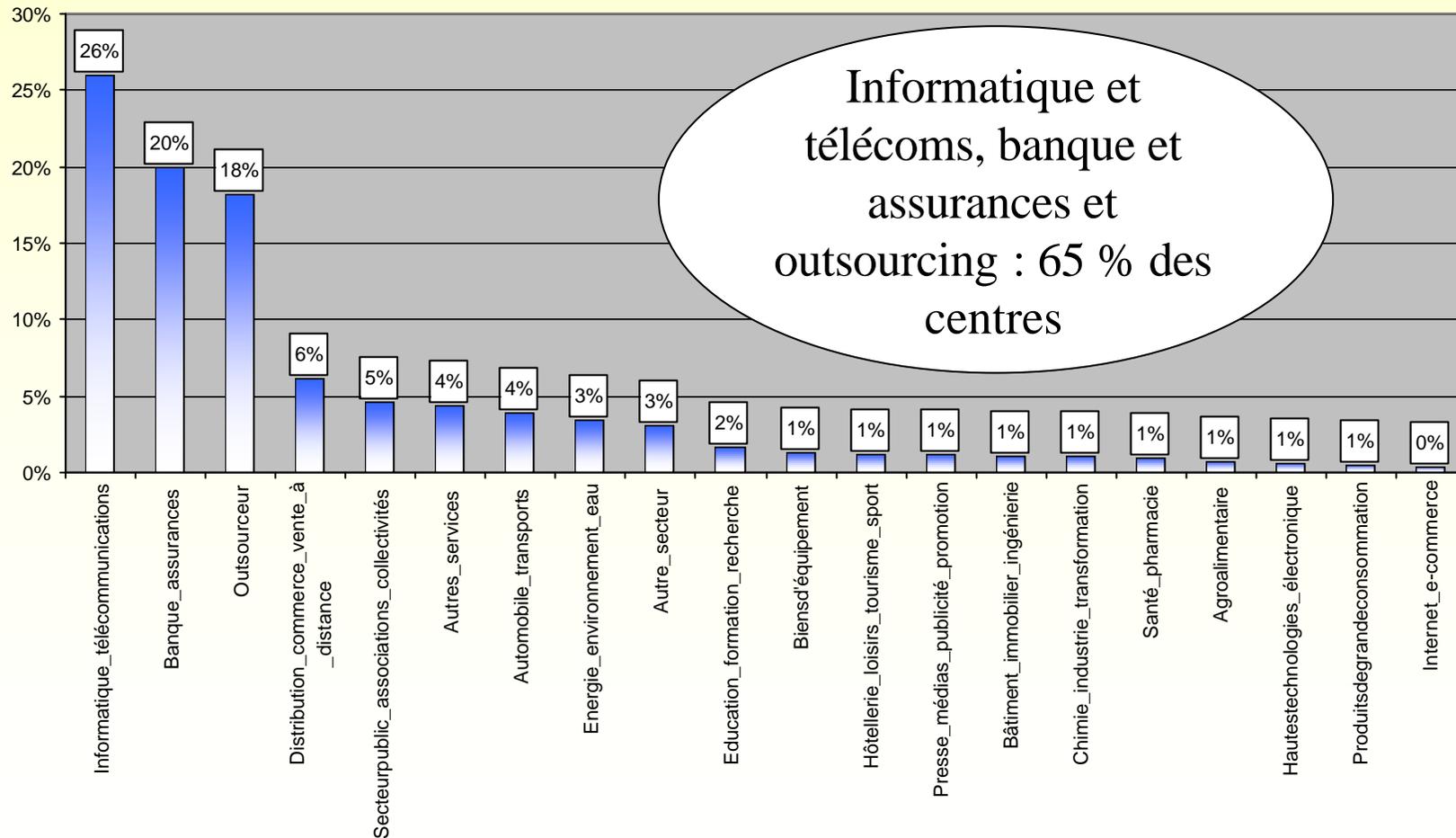
Etudes	CESMO + AFRC	Datamonitor	IDC	Mitial Research	Ernst & Young + Datar
Date	2002	2000	2000	2000	2001
Nombre de centres	2.270 de plus de 10 positions (+ 800 de FT)	2.420 de plus de 10 positions 2.800 prévus pour 2002	4.250 (dont la moitié < 10 positions)	1.912	900 sur région IDF + 800 sur 24 métropoles
Nombre d'emplois	183.000 ETP	150.000		133.000 ETP	

-  Le marché serait évalué à 768 M€ en 2002 par le cabinet Cesmo.
-  Sur 2003, les effectifs employés de téléconseillers atteindraient 191.000 ETP d'après Cesmo.
-  Leur nombre correspondrait à plus de 0,75 % de la population active en France.
-  Le résultat atteint tient à la croissance annuelle à deux chiffres (jusqu'à 30 %) observée depuis le milieu des années 1990.



# Quelques secteurs ont porté la croissance récente des centres de contact

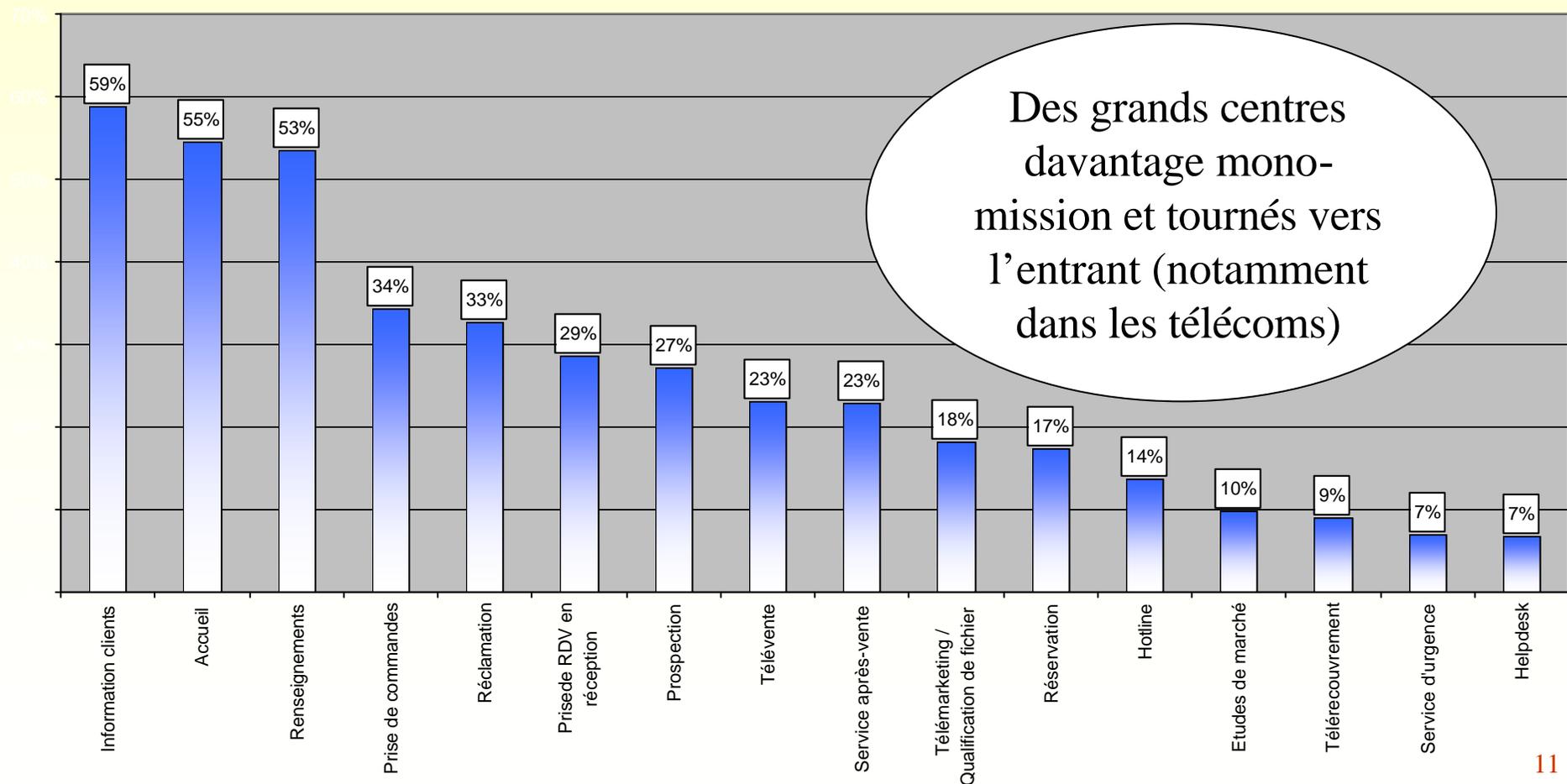
 Répartition sectorielle (données Cesmo 2003) :





# Des centres multi-missions (4 en moyenne) gérant essentiellement des appels entrants

 Pourcentage de centres concernés par les missions suivantes (Cesmo 2003) :





# SOMMAIRE

Introduction

Fonctions et logiques économiques

Une importance prise à la fin des années 90

Une crise actuelle de croissance, les relais possibles

Quelles stratégies d'implantation géographique ?

Panorama européen

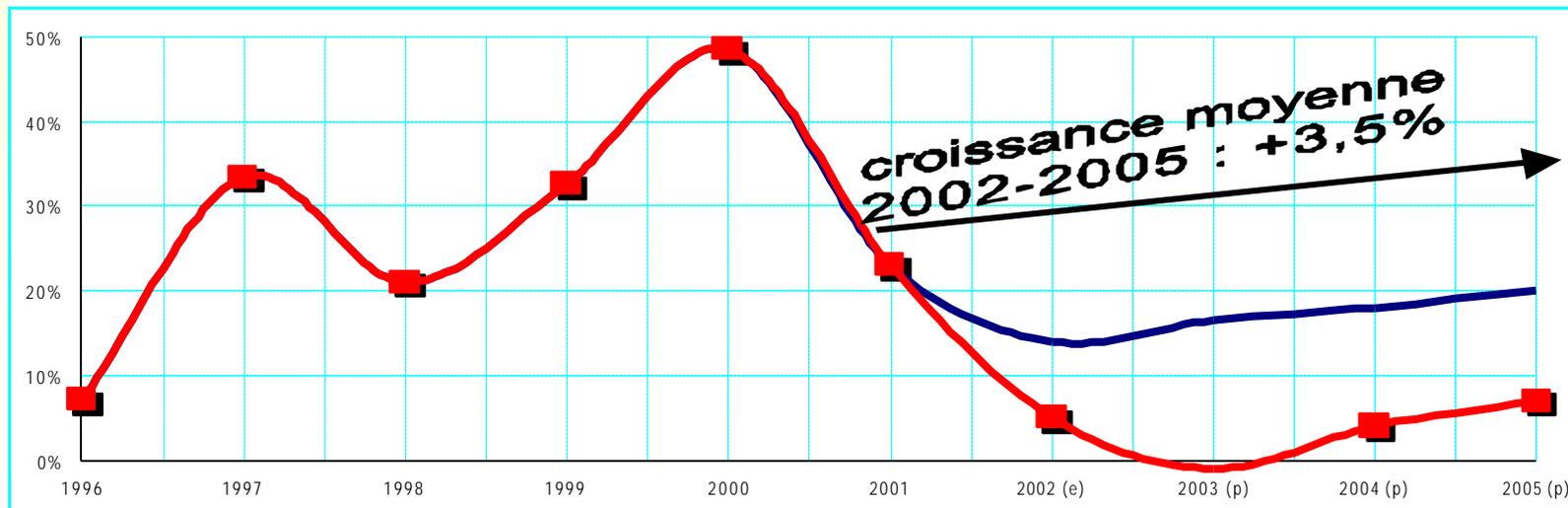
Conclusion



# Des promesses de croissance révisées à la baisse depuis 2002

- ✍ Après une période de croissance à deux chiffres, les anticipations de croissance de 17 % p.a. sur 2002-2005 ont été revues à 3-4 % (source : Xerfi 2003).

Variation de l'activité France du panel Xerfi sur le chiffre d'affaires HT  
des agences de télémarketing et outsourcing  
unité : % des variations annuelles du chiffre d'affaires France HT



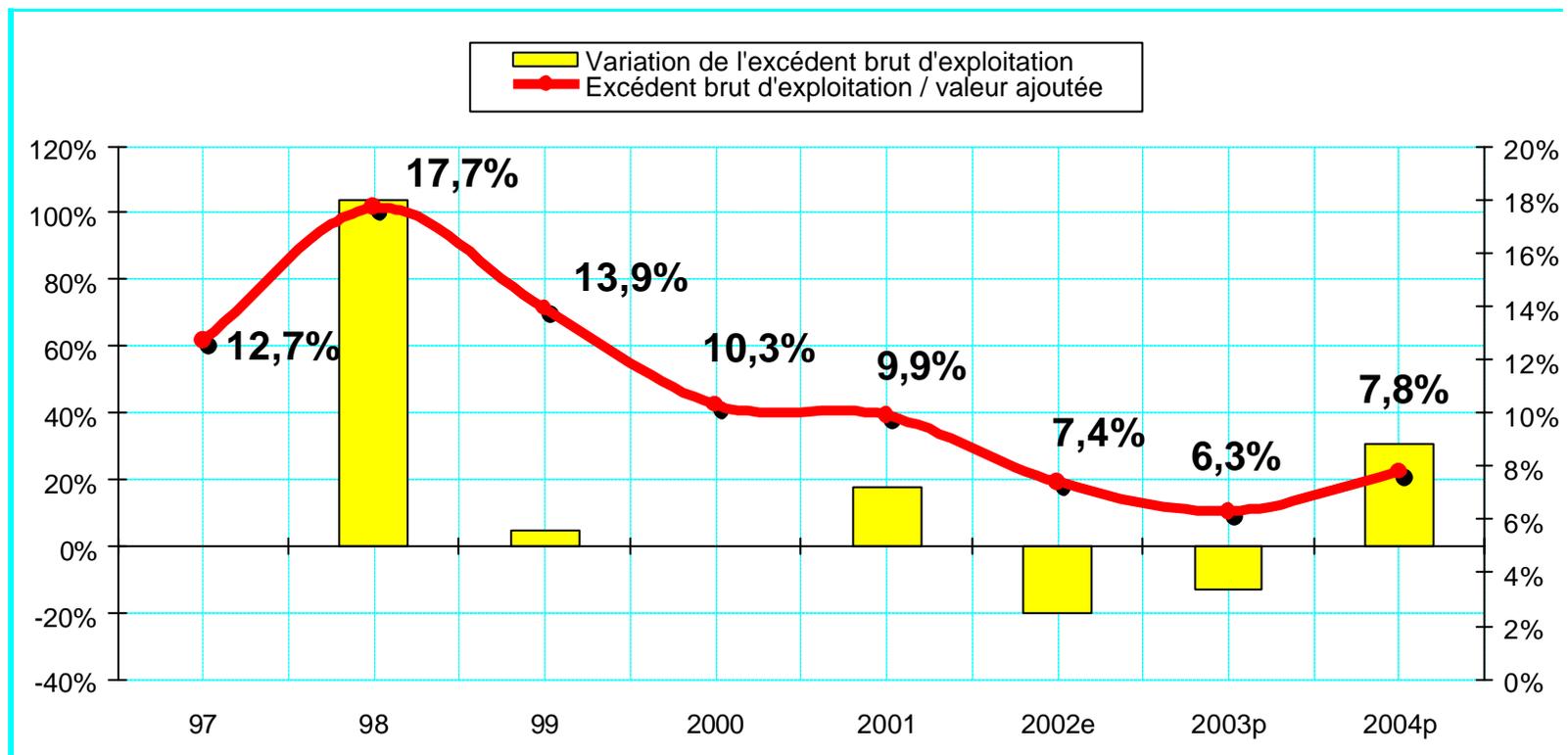
- ✍ Le coup d'arrêt porté à la croissance passe par la baisse des prix et des marges (entre 5 et 20 %), rendue possible par le constat de surcapacités chez les « outsourcing ».



# La baisse des prix fragilise en premier lieu les outsourcing, mais aura des répercussions sur les centres internes

Taux de marge économique brute

unité : %, variation de l'excédent brut d'exploitation (EBE) échelle de gauche, EBE/VA échelle de droite



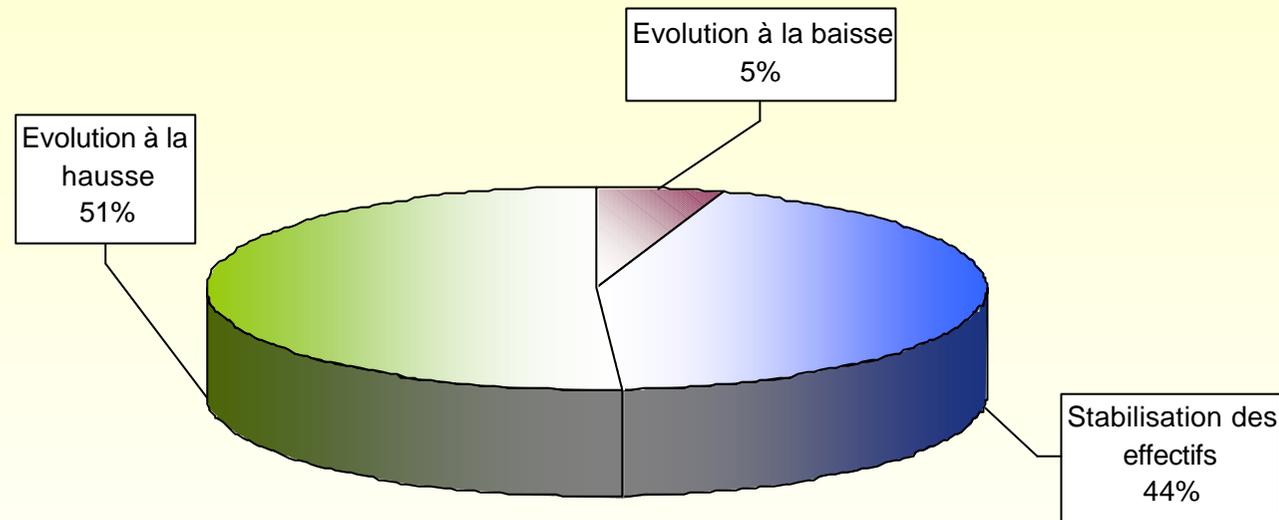
Source : Xerfi, modèle Mapis

 Face à la baisse des prix, une course à la rentabilité est engagée.



# Des intentions de créations d'emploi qui se rétractent

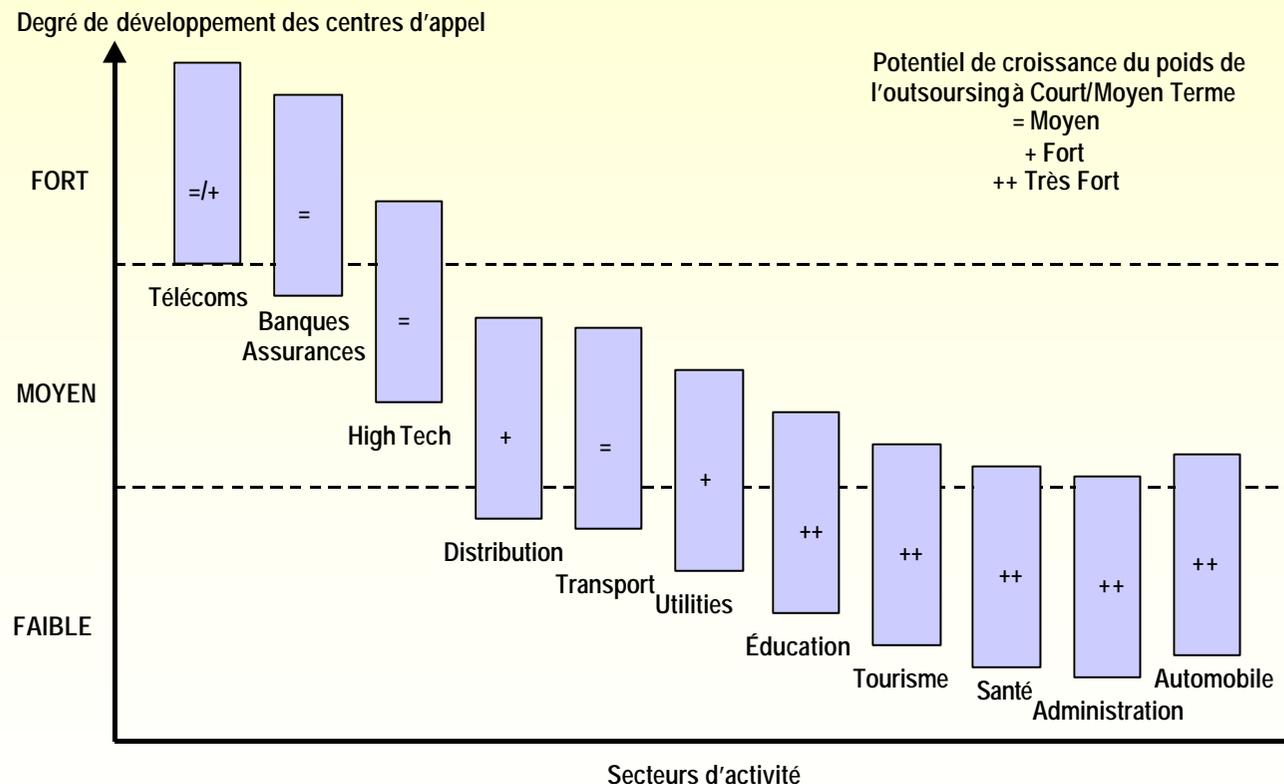
 Sondage Cesmo (début 2003) auprès des centres :



-  Pour les centres externalisés, les tendances à la baisse d'effectif semblent avérées sur 2003.
-  L'adaptation des effectifs porte également sur les conditions de travail avec des pressions à la flexibilité (plages horaires, travail le week-end, passage non-préparé aux appels sortants,...).

# Des relais de croissance semblent exister toutefois en outsourcing

✍ Degré de développement et potentiel de croissance de l'outsourcing par secteur d'activité (source Xerfi 2002) :



✍ Un retour à l'équilibre entre l'offre et la demande serait prévisible d'ici 18 mois.



# SOMMAIRE

Introduction

Fonctions et logiques économiques

Une importance prise à la fin des années 90

Une crise actuelle de croissance, les relais possibles

Quelles stratégies d'implantation géographique ?

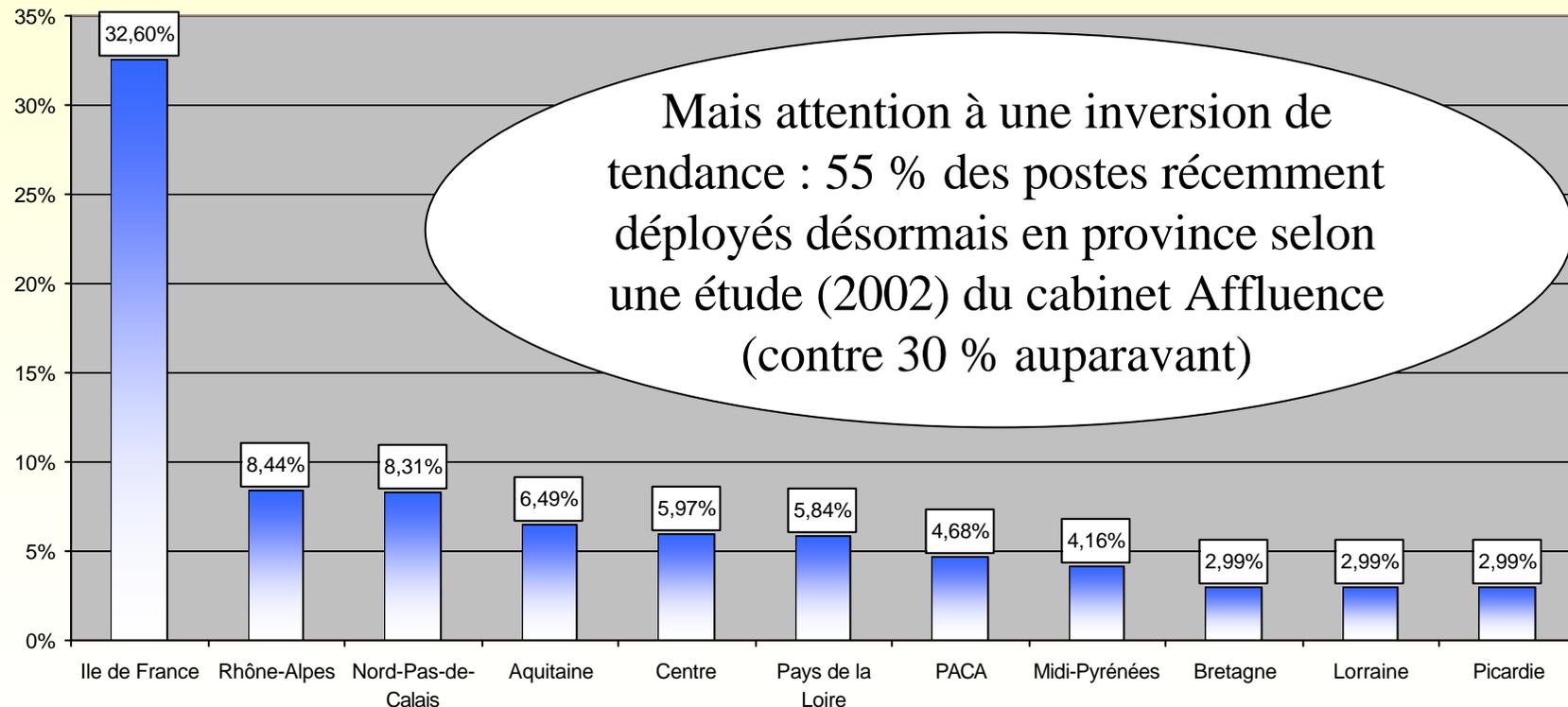
Panorama européen

Conclusion



# L'Ile de France, première zone d'implantation face à des régions qui regagnent du terrain

 Répartition entre zones d'implantation (Cesmo 2003) :



 Une menace sur les sites de Paris intra-muros...



# Des phénomènes de délocalisation régionale et off-shore guidés par la recherche de moindres coûts

 Avantages / inconvénients comparés suivant :

## zones de délocalisation

Zones	Avantages	Inconvénients
Toutes les zones	- Faible coût de la main d'œuvre - Législation sur la travail plus souple - Moindre concurrence pour le recrutement	- Distance - Maîtrise de la langue - Difficultés culturelles
Maghreb	- Proximité avec la France - Proximité culturelle	- Montages juridiques
Roumanie	- Coûts RH très faibles - Proximité culturelle et géographique	
Sénégal	- Coûts RH très faibles - Niveau de formation élevé du personnel	- Risques géopolitiques
Ile Maurice	- Coûts RH très faibles - Bilinguisme Français-Anglais - Décalage horaire	- Distance - Qualité liaisons téléphoniques

## zones d'implantation France

Zones	Avantages	Inconvénients
Région Parisienne	- Proximité géographique avec les donneurs d'ordres	- Coûts salariaux élevés - Turnover fort - Coûts immobiliers élevés - Peu/Pas d'aides
Grandes villes de Province	- Coûts salariaux moins élevés	- Concurrence pour le recrutement croissante
Villes d'implantation traditionnelles	- Coûts immobiliers faibles	
Petites villes	- Coûts salariaux moins élevés	- Isolement géographique
Zones Rurales	- Turnover faible - Faible concurrence pour le recrutement - Nombreuses aides des collectivités	- Difficultés de recrutement - Besoin de formation élevé

 25 % (en hausse) des centres auraient songé à une délocalisation :  
40 % vers du off-shore et 60 % sur le territoire français.



# SOMMAIRE

Introduction

Fonctions et logiques économiques

Une importance prise à la fin des années 90

Une crise actuelle de croissance, les relais possibles

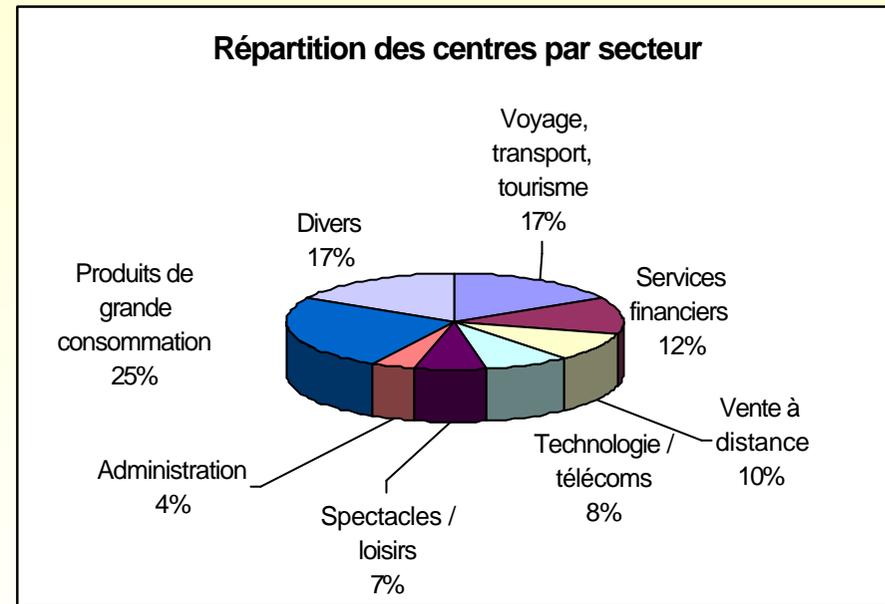
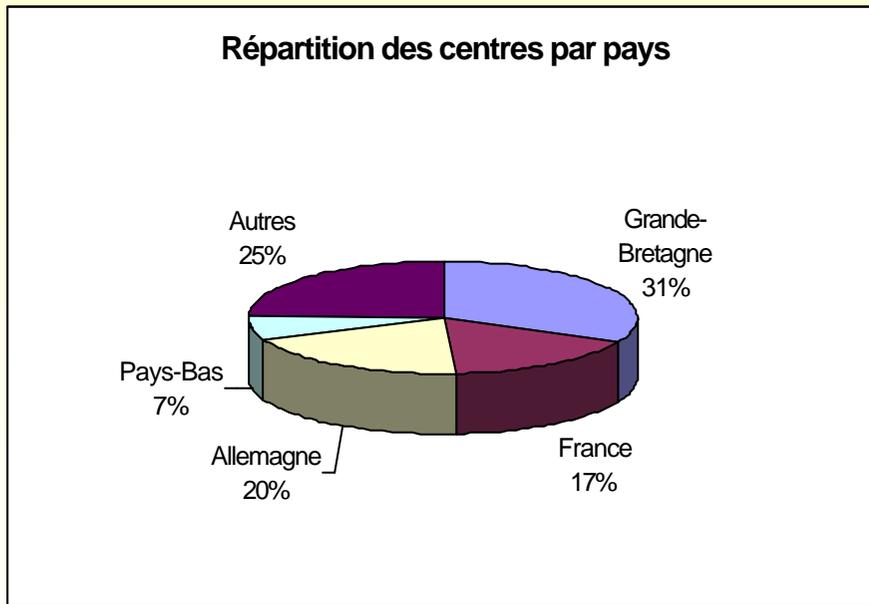
Quelles stratégies d'implantation géographique ?

Panorama européen

Conclusion

# Les principales caractéristiques du marché européen

✍ Le Royaume-Uni ferait figure de champion européen devant l'Allemagne et la France. Source : Datamonitor 2000



- ✍ Un taux d'emploi dans les centres de contact (1%) y apparaîtrait supérieur au taux français (0,75 %).
- ✍ La répartition disponible par secteur diffère de celle française, notamment du point de vue du tourisme et des voyages.



# Conclusion

- ✍ Si le marché se présente toujours en croissance (mais légère), cela ne signifie pas une absence de difficultés pour les sociétés en présence.
- ✍ Dans cette configuration, les « outsourceurs » se révèlent fragilisés.
- ✍ Mais les alignements à la baisse de leur tarification pèseront en retour sur les centres internes.
- ✍ Les effectifs et les conditions de travail jouent comme les principales variables d'ajustement.
- ✍ Le jeu des appels d'offre et le constat des surcapacités créent des menaces pour de nombreux sites, soumis à des benchmarking serrés sur les coûts et la qualité de service.
- ✍ Ceux de Paris intra-muros comptent parmi les plus menacés.