

1. Un marché français en croissance mais avec des freins à l'externalisation du centre d'appels

Le marché global (interne et externalisé) des centres d'appels en France devrait connaître une croissance de 16 % entre 1999 et 2002.

Marché français des centres d'appels

1999 : 2,6 MdF

2002 : 4 MdF

La part de l'externalisation est encore faible en France ; 8 % à 10 % de l'activité existante serait sous-traitée. Cependant entre 1999 et 2003, l'emploi dans les centres externalisés devrait progresser de 14 % par an.

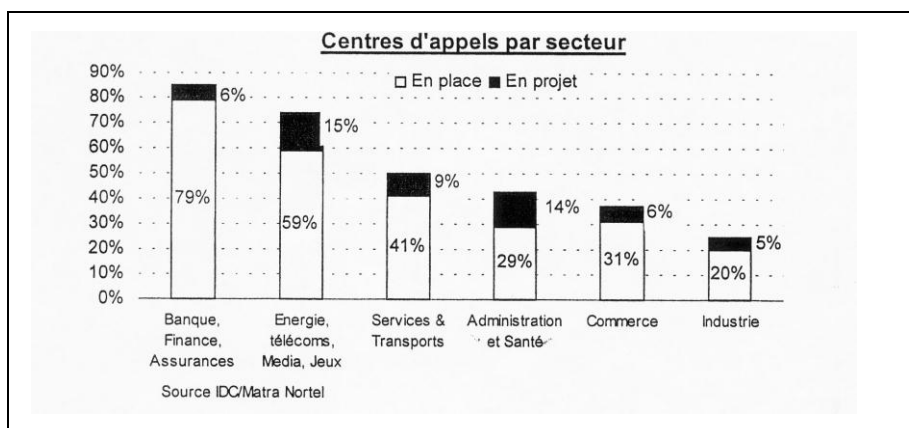
Le marché français ne semble donc pas encore véritablement mûr pour l'externalisation des centres d'appels. Cette situation s'explique par le retard des entreprises françaises dans la mise en place de stratégie de gestion de la courbe de vie du client. Une fois ce retard culturel comblé, l'essor de l'outsourcing pourra se produire réellement.

1.1 les centres d'appels par secteur économique

Les secteurs économiques ont atteint des niveaux de développement différents dans la qualité de la gestion de leurs clients ; certains secteurs sont en avance et se sont dotés de stratégie de gestion de la relation client avec centre d'appels interne, d'autres sont en retards, comme le secteur public. Quant à l'externalisation, elle n'est pas considérée par tous comme une solution.

Globalement 70 % des centres d'appels sont utilisés dans les secteurs de Service, Banque-Assurance, Télécoms et dans le secteur High Tech pour la fonction de support informatique.

Les centres d'appels existants ont souvent des tailles réduites, moins de 40 opérateurs et la question de la taille critique (nombre d'appels traités et rentabilisation possible de l'activité) peut légitimement se poser. Cependant les investissements consentis par les entreprises dans leur centre propre sont relativement limités.



Une étude IDC fait valoir que 65 % des entreprises sondées ont dépensé moins de 1 MF et 20 % seulement ont investi plus de 5 MF.

1.1.1 Grande distribution : conserver la maîtrise du client de bout en bout.

La distribution n'apparaît pas comme un candidat potentiel à l'externalisation en France.

Les enseignes considèrent que le centre d'appels est un point névralgique de leur organisation et de la connaissance du client et qu'il ne faut pas l'externaliser. Carrefour,

Auchan et Darty ont développé en interne leur centre d'appels afin de garder la maîtrise de bases de données, qu'ils ont mises au point.

De plus ce secteur dispose d'une convention collective favorable à l'employeur en ce qui concerne les horaires de travail ; cela facilite la création en interne d'un centre d'appels.

D'autres distributeurs, tels que France Loisirs, ont en revanche des conventions collectives plus protectrices, et ont eu recours à l'externalisation du centre d'appels. La convention collective de l'édition n'était en effet pas assez souple en matière de temps de travail pour un service d'assistance téléphonique. France Loisirs a alors créé une filiale Marigny et Joly, qui se trouve hors du champ de l'édition, qui emploie 100 salariés et traite 3 millions d'appels par an.

1.1.2 Secteur financier relativement mûr.

Le secteur financier est celui qui est le plus avancé dans le déploiement de centre d'appels interne, car la gestion à distance des relations avec le client est entrée dans les mœurs.

Le secteur financier sera également l'un de ceux qui investiront le plus rapidement internet et par la même occasion le domaine du web call center.

Cependant, l'engouement du secteur pour les centres d'appels ne doit pas faire oublier que la vente directe n'est pas encore directement totalement mûre. Ainsi la société News Banque, spécialiste du crédit aux particuliers et filiale de la Bank of Scotland, va procéder à la fermeture à Tours de son call center de 124 personnes ouvert en 1997. Celui-ci n'est pas parvenu à développer son activité et n'a en gestion que 500 MF d'actifs. Seules 15 personnes seront désormais nécessaires à la gestion de ce fonds.

Les possibilités d'externalisation du centre d'appels sont pour l'instant réduites car la gestion du client nécessite une personnalisation forte et les produits financiers vendables sont complexes et demandent des niveaux de qualifications que les opérateurs externes n'ont pas encore.

1.1.3 Télécoms : le secteur le plus ouvert à l'externalisation.

L'ouverture des Télécoms a multiplié le nombre d'opérateurs et également amené les résiliations d'abonnements à des niveaux élevés et coûteux. Les centres d'appels se sont donc naturellement développés dans le secteur afin de fidéliser les clients et les premiers employeurs français de téléacteurs sont des opérateurs de télécoms.

Principaux employeurs de téléacteurs en 1999 :

Société : effectifs

France Télécom : 20.000

CEGETEL : 5.000

Bouygues Télécom : 2.000

Intermondial Assistance : 1.000

E-Laser (filiale des Galeries Lafayette, Cofinoga) : 1.000 salariés.

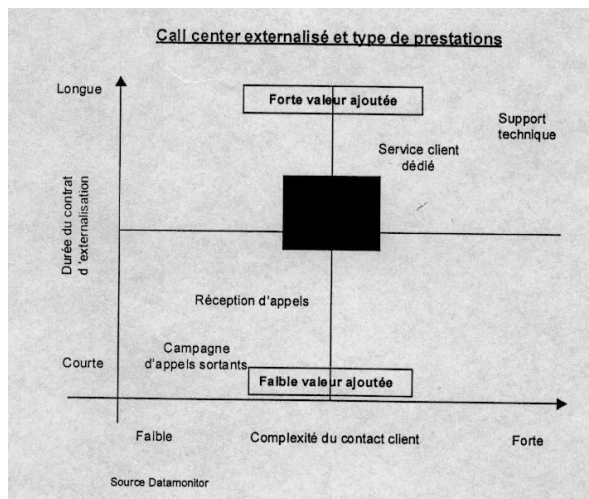
La maîtrise de la relation pourrait donc apparaître cruciale dans ce secteur et pousser comme dans la grande distribution à conserver en interne les centres d'appels. Or ce n'est pas le cas et l'externalisation se développe rapidement dans le secteur.

D'autres services aux particuliers, l'énergie notamment (secteur utilities), pourraient s'ouvrir aux centres d'appels et à l'externalisation en raison de la dérégulation ; celle-ci conduira comme dans les télécoms à une forte mobilité des clients que les centres de contacts devront juguler.

1.2 Le choix de l'externalisation du centre d'appels et les opportunités pour l'industrie des calls centers.

Trois facteurs apparaissent comme déterminants de l'externalisation (qu'il s'agisse d'outsourcing total, infrastructure et personnel, ou d'in-outsourcing, où le personnel est salarié du prestataire alors que les infrastructures sont celles du client) :

è La complexité de la relation client et la volonté de la maîtriser entièrement ou non ; comme nous l'avons vu précédemment certains secteurs comme la distribution estiment la maîtrise de bout en bout de la relation client comme une donnée stratégique et refusent d'externaliser ; les opérateurs de télécoms pour lesquels la maîtrise du client est tout aussi fondamentale sont beaucoup moins réticents, le cas de CEGETEL le montre clairement.



Le recours à l'externalisation peut alors répondre à des besoins spécifiques avec des durées spécifiques.

Les prestations de volume à faible valeur ajoutée comme les campagnes courtes de réception ou d'émission "à chaud" d'appels sont les plus facilement externalisées ; elles n'engagent les entreprises et leurs partenaires que sur des durées courtes.

è La maîtrise des technologies (CTI, web call center) ; le développement de tels outils est coûteux pour les entreprises clientes et l'émergence de nouvelles technologies peut les conduire à externaliser le centre d'appels

comme cela est le cas dans l'infogérance de systèmes informatiques. Le développement des web calls centers (18 % des contacts entrant dans les calls centers seront des e-mails d'ici 3 ans) serait un facteur d'externalisation fort d'autant qu'il nécessitera un personnel plus qualifié.

è Et la capacité à gérer les ressources humaines (niveaux de recrutement, de formation et de turn-over...) ; le métier de téléopérateur est souvent très éloigné du métier de base de l'entreprise et l'externalisation est une manière de "gérer" une activité que l'on ne maîtrise pas. De plus la gestion d'une équipe de téléopérateurs est parfois une problématique dont l'entreprise souhaite se débarrasser au profit d'un tiers, qui aura par exemple la charge de combattre le turn over et de former le personnel.

Les 2 derniers points ramènent à une problématique de maîtrise des coûts et de sous-traitance pour abaisser les coûts de "production". Une position de téléacteur représente en effet un investissement de l'ordre de 70 KF à 150 KF. Cette maîtrise des coûts et l'éventuelle économie qu'en retirerait le client, sont plus facilement accessibles dans un grand centre que dans un petit et ce grâce à la mutualisation des moyens.

Le facteur clé de succès principal d'un opérateur de centre d'appels serait donc sa maîtrise des coûts humains (60 % de la facture), technologique (au moins 10 % du coût total) et télécoms (15 % environ).

Mais au-delà de cette question du prix, les entreprises qui offriront le plus de valeur ajoutée seraient aussi celles qui bénéficieraient le plus de la croissance de l'externalisation de centre d'appels. Le positionnement sur des offres de services client dédié ou encore de support technique garantirait également des profits plus élevés que les simples campagnes d'appels sortants.

Ce positionnement implique la mise en oeuvre de politique de gestion des ressources humaines différenciée. Il est en effet clair que des prestations de service client dédié ou de support technique ne peuvent se satisfaire de turn over élevé, eu égard aux coûts de formation mais également à la plus grande rareté des personnels concernés (Bac + 2 à Bac + 4).

Le développement de ce type de contrat et de prestations peut être conjugué à une expansion internationale afin de suivre des multinationales clientes. Les américains SITEL et Convergys ont tous deux adopté cette stratégie ; Convergys gère notamment le compte Compaq, SITEL réalise quant à lui 40 % de son chiffre d'affaires en Europe. De son côté Téléperformance a réalisé en 1999 près de 80 % de son chiffre d'affaires hors de France et à procédé à 2 acquisitions aux Etats Unis, Americall et Noble systems.

Pour les opérateurs de plus petite taille, les stratégies d'alliance doivent permettre de résoudre la question de l'implantation à l'étranger. Le français Qualiphone a ainsi choisi de rejoindre une alliance de sociétés de services, Call Center Alliance, qui compte des partenaires dans la plupart des pays européens.

FEDERATION CGT DES SOCIETES D'ETUDES - 263 rue de Paris - case 421 - 93.514 Montreuil cedex - Tél 01 48 18 84 34, fax 01 48 18 84 86, e-mail fsetud@cgt.fr, site www.soc-etudes.cgt.fr

L'industrie des calls centers est donc en train de se structurer à la fois pour offrir des prestations à plus forte valeur ajoutée mais aussi être capable de suivre à l'international de grands clients.

2. Evolution de l'emploi et des conditions de travail dans le secteur

2.1 Forte croissance de l'emploi en France mais maintien d'une forte précarité et d'un turn over élevé.

Le développement du marché a bien entendu entraîné dans son sillage la croissance des emplois dans le secteur. Selon l'association française des centres de relation client (AF-CRC), 150.000 à 170.000 emplois seront créés d'ici 2003 dans le secteur en France et pour PA Consulting, 200 à 220.000 salariés seront employés dans le secteur soit autant que dans l'édition et l'imprimerie.

Nombre d'emplois dans les centres d'appels en France :

1999 : 140.000

2003 : 200.000 à 220.000

Source : PA Consulting

L'industrie des centres d'appels tend également à se déplacer vers la province, où il est aujourd'hui plus facile de trouver une main-d'oeuvre stable et qualifiée. Nombre de métropoles (Blois, Tours, Rouen, Amiens, Lille...) ou de régions ont en effet mis en place des stratégies d'accueil de centres d'appels. Des spécialités géographiques apparaissent, VPC et Finances à Lille, Télécoms à Amiens et Assurances à Rouen.

Mais la croissance des effectifs reste accompagnée du mal récurrent du secteur qu'est le turn over. Celui-ci flirte encore avec la barre des 30 %.

Cette situation renvoie à la fois aux dures conditions de travail qui règnent dans les centres d'appels et au bassin de recrutement, dans lequel les opérateurs puisent. Ainsi, les embauches s'effectuent auprès de jeunes (la moyenne d'âge tournant autour de 25 ans dans certains centres), et dont 90 % n'ont pas de diplôme en rapport avec le métier, selon Téléperformance.

Ce turn over peut être également relié au poids encore important des emplois précaires (le poids des étudiants est important sans qu'il soit chiffré par l'AF-CRC) dans le secteur, qui va de pair à la fois avec des dépenses de formation encore faibles et une forte croissance de l'intérim.

Selon le SMT (Syndicat des Métiers du Téléphone), les CDI ne représentent que 60 % des salariés des sociétés de télémarketing, contre près de 90 % dans les centres d'appels intégrés. La durée des CDD est limitée à 3 mois dans 50 % des cas. D'autre part selon l'AF-CRC, près de 39 % des emplois sont à temps partiel en France, contre 13 % en Allemagne.

2.2 Le secteur tente de se donner un visage plus humain.

La profession a encore aujourd'hui une image de marque négative associant précarité et cadence / productivité élevée. Cependant les stratégies patronales sont très diverses dans le secteur avec d'un côté ceux qui profitent du vide légal et d'autres qui cherchent à structurer le métier en répondant plus ou moins aux attentes sociales.

La structuration du métier prend plusieurs formes : modification du cadre légal (convention collective), professionnalisation de la fonction (développement de cycle universitaire de formation), mais les pratiques salariales semblent en retard.

à Faire évoluer le contexte social.

En France la négociation est en cours sur l'élaboration d'une convention collective spécifique aux centres d'appels. Elle bute sur différents points :

- La mise en place de contrats de mission ou de projet comme dans le secteur des Etudes & Sondages ; cette démarche irait probablement à l'encontre d'une professionnalisation du secteur ; elle renforcerait également la précarité.

- Le périmètre d'application de cette convention ; la nouvelle convention pourrait s'appliquer aux entreprises spécialistes du secteur, en revanche la question se pose de l'étendre à des entreprises disposant de centres d'appels internes et qui sont régies par d'autres conventions. La normalisation des pratiques du secteur ne doit en effet pas aboutir à une situation de moins-disant social (l'employeur choisissant la convention qui l'avantage le plus).

Au niveau européen, une évolution du cadre social est en cours puisqu'une négociation a été lancée entre la FEDMA (Fédération of European Direct Marketing), qui regroupe près de 500 entreprises adhérentes, et l'UNI (Union Network International) qui fédère près de 800 syndicats des secteurs informations et Communication.

Cette négociation soutenue par la Commission Européenne doit permettre de définir des standards de qualification et de formation afin de combattre ce que le secteur appelle le call center burn out, l'usure psychologique des téléacteurs travaillant plus de 6 mois et qui a pour conséquence un turn over élevé et une dégradation visible du climat social dans les centres (grèves à répétition).

Le programme de négociation comporte 3 volets :

- Elaboration d'une base de données sur les qualifications et les conditions de travail.
- Création de programme de formation à distance.
- Définition de 3 niveaux de qualifications.

Cette négociation est intéressante car elle a été lancée au niveau européen, ce qui est une première. Mais elle fait l'impasse sur des sujets

d'importance, tels que les différentiels de charges sociales entre les différents pays de l'Union, élément qui explique pourtant l'attrait de l'Irlande et nombre de délocalisations intervenues en France.

Les organisations patronales et syndicales françaises se tiennent pour l'instant à l'écart de ce débat.

à Professionnalisation du métier

Le métier de Téléacteur fait encore figure de petit boulot pour étudiant. Cependant le développement de prestations à plus forte valeur ajoutée (conseil notamment) nécessite des formations plus professionnalisées ; c'est pourquoi des cycles de formation se développent en France à Bac + 2 et Bac + 4. Cependant le nombre de places disponibles dans ces formations (quelques milliers) est de loin très inférieur aux besoins du métier (150.000 postes seront créés d'ici 2003 selon l'AF-CRC).

La nécessité de formation ressort encore renforcée, car certains clients estiment même qu'un téléopérateur doit avoir le même niveau de compétences qu'un salarié de "terrain". MAAF considèrent ainsi qu'un téléconseiller doit avoir le même bagage technique qu'un collaborateur en agence. La formation maison a alors été étendue à 6 mois comme c'est le cas à la Banque Directe.

La professionnalisation touche donc les centres d'appels internes et pour espérer une externalisation les opérateurs devront également élever le niveau de qualification de leurs agents.

Un autre aspect de la professionnalisation réside dans le fait que certains opérateurs de centres d'appels tentent de "détayloriser" leur activité. L'enrichissement des tâches est la solution en vogue actuellement comme elle l'a été dans l'industrie automobile il y a quelques années. Une marge d'appréciation est laissée au téléacteur par le recours à des scripts moins rigides (questionnaires "plus" ouverts) voire sa participation à la définition du script.

Enfin, la professionnalisation des superviseurs et des managers est également un sujet sensible. La promotion interne de téléopérateur est souhaitable mais elle doit s'accompagner de formation à l'encadrement.

3. Evolution technologique : une intégration croissante du web dans le call center d'ici 2003.

Selon Datamonitor, seuls 3 % des centres d'appels en Europe ont intégré des outils internet en 1999 (Datamonitor donne une définition restrictive du web call center. Il s'agit d'un centre où l'opérateur peut à partir du même poste répondre à un "appel" web ou téléphonique en appliquant une procédure de traitement identique).

Mais la progression devrait être rapide et en 2003, près de 27 % des centres d'appels devraient pouvoir traiter simultanément des "appels" téléphoniques et web.

Centres d'appels webs en Europe

1 - Téléphonie + Web

1999 : 378

2003 : 3.500

2 - Téléphonie

1999 : 12.600

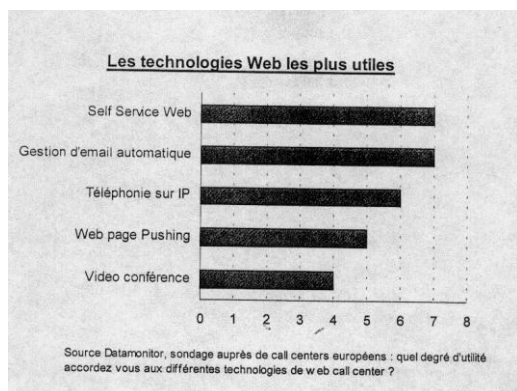
2003 : 21.420

En France 56 des 2140 centres d'appels (internes et externalisé) disposaient en 1999 de systèmes de traitement mixte téléphone / web ; en 2003 ils seraient 9 fois plus nombreux.

Les secteurs qui seront le plus en pointe dans l'utilisation de l'outil internet seront les secteurs High Tech et Financier. Ce sont déjà les secteurs pour lesquels les centres d'appels et la stratégie de gestion du client sont les plus développés.

Le web va introduire de nouveaux outils de communication (pas seulement l'e-mail) et de gestion de la relation avec le client, en particulier les outils de self-service, par lequel le client qui "appellera" le centre d'assistance web, se dirigera lui-même vers les informations dont il aura besoin sans nécessité d'un opérateur.

La gestion d'e-mail automatique recouvre l'envoi d'une réponse type automatique, mais également le classement de l'e-mail client en fonction de mots-clés afin de donner une réponse plus ciblée ultérieurement.



La téléphonie sur IP (Internet Protocol) et la vidéo conférence consistent à dialoguer au téléphone ou en vidéoconférence avec le client, qui en même temps surfe sur le site de l'entreprise ; ces solutions butent cependant sur le fait que les communications téléphoniques, vidéo et internet transitent sur la même ligne téléphonique, et ralentissent donc le débit de l'une et l'autre des communications. De plus, la téléphonie sur IP n'est technologiquement pas encore au point.

Le web page pushing consiste à envoyer au client des pages web ciblées en fonction, soit de ses caractéristiques propres établies lors de sa qualification, soit de "guider" son navigateur vers des pages particulières.

L'intégration croissante téléphone/web aura un impact sur l'emploi dans les

centres d'appels.

La relation client par internet va favoriser en priorité le développement de prestations de type self-service ; en conséquence, le rôle des téléopérateurs devra évoluer.

Leur aptitude au conseil (puisque les étapes de qualification du client et de réponse de 1er niveau auront été remplis par le self-service) sera mise en valeur selon Datamonitor.

Ils devront développer leur capacité à mener des recherches complexes dans des bases de données afin de résoudre des problèmes selon des méthodes s'apparentant à la méthode des cas (CBR : Case Base Résolution). Le téléopérateur devra être capable d'aiguiller le client vers d'autres pages web ou encore de lui soumettre de nouvelles propositions commerciales en fonction du "cas" duquel il se rapproche.

Le contact client par internet devrait également modifier l'organisation des centres d'appels, avec pour l'instant des distinctions nettes entre des équipes en charge des appels entrants et d'autres dédiés aux appels sortants. Les "appels" web entrants peuvent donner suite à un appel sortant, puisque la requête du client aura été affinée grâce au self service.

Par ailleurs, l'ouverture du canal de communication par e-mail va modifier les normes quantitatives et qualitatives d'appréciation de la productivité et de la qualité de la "prise d'appel".

L'éditeur de solution web call center Eneide estime par exemple qu'il faut répondre à un e-mail entrant en moins de 14 minutes (pour rester dans les limites du temps de connexion moyen du client) ; le contact par e-mail plus lent qu'au téléphone aura un impact sur le nombre d'appels pris à l'heure, qu'il soit téléphonique ou web, et remettra en cause les normes habituelles de productivité des centres d'appels (nombre d'appels par heure, durée du contact, temps passé en traitement administratif de l'appel...).

L'appréciation qualitative de la prestation du téléopérateur nécessitera aussi de nouveaux outils ; par exemple, en plus de la réponse apportée au client, une vente aura-t-elle été effectuée ?

Le client aura-t-il surfé plus longtemps sur le site de l'entreprise grâce au téléopérateur ?

Combien de pages internet aura-t-il visionnées ?

▪ **Conclusion**

L'intrusion grandissante de la technologie devrait donc accroître le niveau de qualifications dans les centres d'appels.

L'intégration de l'outil internet obligera les centres d'appels à effectuer un effort de formation supérieur à celui auquel ils sont habitués actuellement.

Afin d'amortir ce coût de formation croissant, les centres d'appels devront trouver les moyens de réduire leur turn over.

Cette situation accentuera encore plus la problématique classique des centres d'appels qui tourne autour de 2 volets :

Le niveau de rémunération

La nécessité de proposer des plans de carrière