



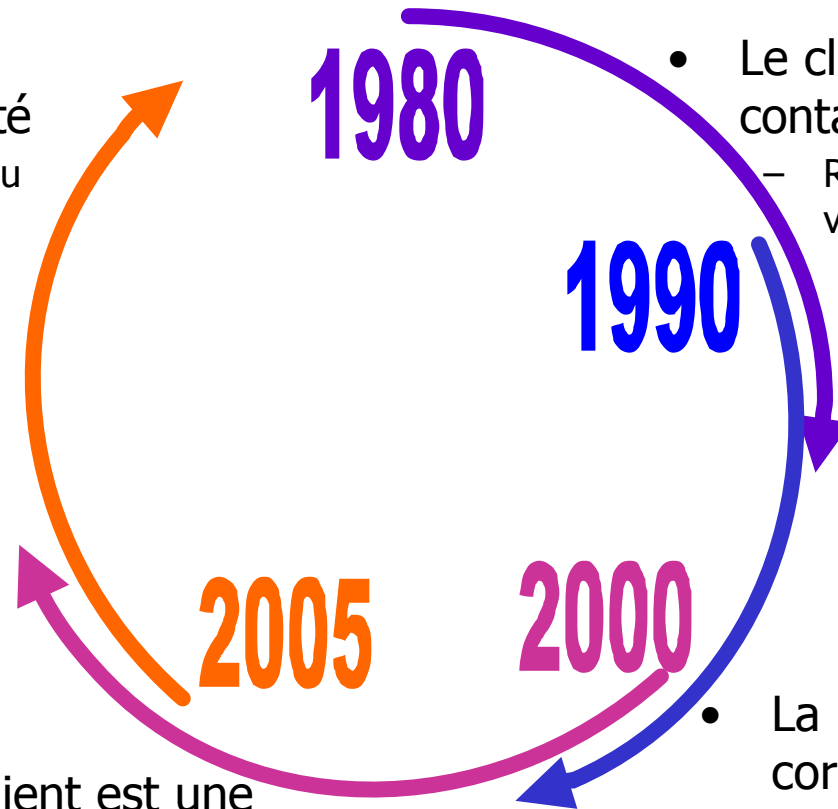
Pourquoi le sectoriel sur les Centres de Contact

Les centres de contact apparaissent en
filigrane des évolutions industrielles actuelles

- Secteur de taille modeste, mais en croissance et en consolidation
 - La croissance (3%-5% par an) doit se poursuivre à moyen terme et engendrer des groupes de taille notable (Le TOP 5 mondial approche ou dépasse le milliard d'euros de CA, SR Téléperformance, 1er Français pèse 850 M€)
 - Nous estimons que la consolidation à horizon 2-3 ans va engendrer en France au moins 5 acteurs dépassant 100M€ de CA (aujourd'hui 3)
- Secteur en développement dans les zones de province
 - Du fait du surcoût constaté de ces activités à forte intensité de main d'œuvre, les centres franciliens ferment au profit de centres de province ou off-shore. Cette migration sur les 3 dernières années a probablement vu le rapport de positions IdF/Province passer de 2/1 à 1/5
- Secteur à portée stratégique
 - Dans une recherche de 1/bas coûts 2/faible turn-over 3/ subventions, les centres d'appels s'installent dans des zones de plus en plus modestes où ils représentent désormais 50% des emplois créés. Ils sont donc un acteur majeur pour la chaîne de l'emploi

- Le centre de contact se retrouve désormais au centre du dispositif de service clientèle
 - pour les donneurs d'ordre, les économies sont de l'ordre de 30% à 50% par rapport à une exploitation internalisée
 - S'ils représentent 1/3 des centres en France, les outsourcingeurs représentent 50% des emplois pour des centres souvent 2 à 5 fois plus gros
- Mais, c'est souvent pour de mauvaises raisons de la part du donneur d'ordre!
 - l'externalisation partielle semble correspondre à diverses tactiques de moins-distance sociale
 - la chronologie du scénario est souvent écrite d'avance : Étape 1 filialisation, Étape 2 cession avec ventilation des actifs (les contrats commerciaux et le fond de commerce sont aspirés par le repreneur qui laisse la production sur le site existant) Étape 3 réorganisation difficile du site

- Contact = valeur, appel = commodité
 - réinternalisation du conseil
 - segmentation des outsourcingeurs



- Le client a plus besoin de contact que de présence
 - Relation Courrier et guichet vers la relation par téléphone

- La relation client est une commodité
 - externalisation ou délocalisation

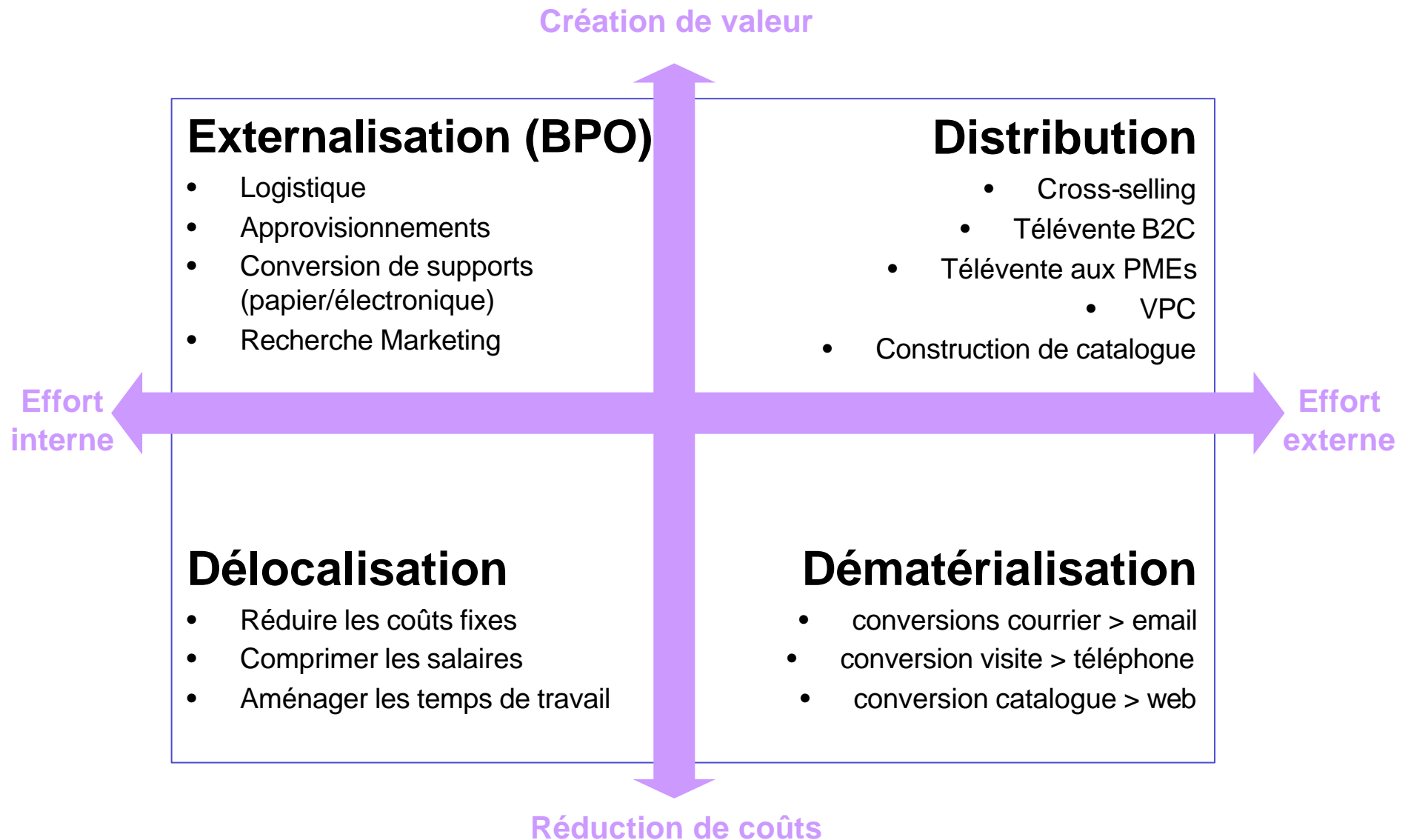
- La relation client n'est pas core business
 - Filialisation ou sous-traitance
 - changement d'indicateurs



Note sectorielle SECAFI-ALPHA Secteur des centres d'appels

L 'offre se scinde entre « commodité » qui parle prix et « back-office » qui parle valeur

- Raréfaction de la demande de réception d'appels
 - Le phénomène de dumping est constaté. En 2003 les enchères inversées de France Télécom ont fait chuté le marché français de 30%
 - l'activité d'appels sortants progresse 7 fois plus vite !
- Dumping ou spécialisation : 2 logiques
 - par moins-disance ou délocalisation, certains acteurs accentuent la baisse des prix
 - d'autres cherchent une logique de montée en valeur ajoutée
- Délocalisation
 - Le recours à un prestataire off shore peut faire baisser le coût de 35 %
 - L' "off shore » emploierait près de 10 000 personnes à comparer aux 200.000 emplois générés par le marketing téléphonique en France
 - On estime que le mouvement pourrait s'approcher des 10 % à 12 % d'emplois délocalisés comme constaté dans les pays anglo-saxons



- Structure financière
 - Mettre en évidence le danger des subventions qui parasitent le modèle économique : accélération du phénomène de dumping
 - Les subventions finissent par emprisonner ceux qui les octroient
- Financement
 - Les centres atteignent la limite de la logique du tout-à-crédit(bail)
 - L'effet taille devient critique pour toucher les grands portefeuilles du fait d'une politique d'achat des donneurs d'ordre ou simplement pour amortir des charges fixes qui deviennent incontournables (technologie/R&D)
- Indicateurs de pilotage
 - Délocalisation à plus ou moins grande échelle par tous les acteurs majeurs, elle est directement reliable à l'évolution des positions en métropole
 - le taux d'occupation, la capacité à capter les subventions et à choisir la bonne implantation sont autant d'autres indicateurs structurants de la rentabilité

- Centres de contacts internes (2/3 du marché)
 - comment construire une profession reconnue et des carrières enviables
 - donner des solutions alternatives à la délocalisation/outsourcing
- Entrées-sorties
 - Améliorer recrutement (Cf. ANPE) et formation
 - La pratique du contournement présumé de PSE devient alarmante
- Lutter contre la moins-disance imposée par les donneurs d'ordre concernant ...
 - La rémunération, avec 80% des coûts liés au personnel, imposer des prix à l'acte revient à exiger une augmentation de cadences
 - le temps de travail, en conservant les plages horaires ouvrables et en imposant aux outsourcing les couvertures hors heures ouvrables
 - le repos hebdomadaire. De plus en plus d'outsourcers proposent l'ouverture samedi et dimanche grâce des autorisations préfectorales pourtant réputées exceptionnelles ou par délocalisation

- Enquête Syndicale 2001
- Sur les 1.877 salariés interviewés, 72 % sont des femmes
 - Cette importance du public féminin se retrouve à l'identique dans les centres d'appels internes (71 %), et dans les centres d'appels externalisés (72 %)
- 2/3 des salariés ont moins de 30 ans
 - L'essentiel de l'effectif restant se situe dans la classe d'âge des 30-34 ans (15 %)
 - 73 % d'entre eux travaillent pour la première fois en centre d'appels. Les 2/3 du personnel ont moins de 5 ans d'ancienneté
- 27 % des salariés ont un enfant
- 24 % de l'effectif travaille à temps partiel
- Depuis cette enquête nationale, nous confirmons le maintien des caractéristiques des centres d'appels : une population jeune, féminine, et dont la proportion de temps partiels est importante
- Les références au SMIC au sein des CC sont donc souvent ambiguës...

- Des conditions parfois inadaptées
 - dimensionnement insuffisant pour faire face à la charge d' appels (génération de stress et de non-qualité)
 - locaux mal aménagés (surface, acoustique, postes de travail...) conduisant à des conditions de travail insupportables
 - organisations et modes de fonctionnement inadaptés et pénibles souvent liés à une croissance non-maîtrisée
- Des pratiques de management abusives
 - contrôle individuel très présent accentuant la pression alors que la charge mentale de l'activité est déjà très élevée
 - discrimination syndicale (pour éviter leur existence ou limiter leur prérogatives par des pressions sur salaires et obtention de variable) et contournement des IRP (info-consult ' oubliée ' ou expédiée avec une information minimaliste)