



ENJEUX

Île-de-France

L'économie francilienne en bref

Des centres d'appels aux centres de contacts : les limites du modèle low cost

Après avoir connu une croissance rapide, les centres d'appels ont dû faire face à d'importantes évolutions ces dernières années : les nouvelles technologies, multipliant les canaux de relation avec le consommateur, ont fait d'eux des centres de contacts, tandis que le bouleversement du marché de la téléphonie imposait le modèle low-cost et son corollaire l'offshore, au détriment notamment de l'Île-de-France. Où en sont aujourd'hui les centres de contacts franciliens dans ce secteur hyperconcurrentiel ? Quelles sont leurs perspectives d'avenir ?

Les prestataires de centres d'appels sont les sous-traitants de la relation client à distance. Ils se sont multipliés à partir des années 1990 en raison de la politique d'externalisation des entreprises souhaitant se recentrer sur leur cœur de métier et diminuer leurs coûts. Leurs missions sont variées et couvrent tout le spectre de la relation client, de l'assistance technique au traitement des réclamations, de la prise de commande au service consommateur, de la prise de rendez-vous à la téléprospection, sans que cette liste soit exhaustive.

L'ÎLE-DE-FRANCE PERD DU TERRAIN Les centres d'appels d'Île-de-France représentent la moitié des établissements français du secteur (source Insee). 29 % des établissements sont situés à Paris, notamment dans le 8ème (Téléperformance, Centrappel, Meilleur Contact), et le 9ème (Acticall). 17 % sont implantés en Seine Saint-Denis (Acticall à Romainville, Umanis à Villepinte, Compétence Call Center à Saint-Denis). Les Hauts-de-Seine regroupent 14 % des établissements : Téléperformance à Asnières-sur-Seine, B2S à Gennevilliers et Nanterre, The Marketing group, Euro SRM, Teksial à Levallois-Perret, LC France et Armatis à Boulogne-Billancourt. Le Val-de-Marne regroupe lui aussi 14 % des établissements (Blue Link à Ivry-sur-Seine, Qualipel à Vitry-sur-Seine). Le Val-d'Oise concentre 9 % des établissements, les autres départements de grande couronne 6 %.

Depuis plusieurs années, les prestataires de centres d'appels cherchent des implantations leur permettant de réduire leurs coûts au maximum. Or les régions françaises offrent

des coûts immobiliers nettement inférieurs à l'Île-de-France, ainsi qu'une main-d'œuvre qualifiée, au turn-over deux à trois fois moindre qu'en Île-de-France. De plus, depuis quelques années, des collectivités ont instauré des subventions favorisant l'installation de centres d'appels : de nombreuses sociétés ont donc choisi de s'y implanter, délaissant la région-capitale. Selon le SP2C, entre 2007 et 2013, la part de l'Île-de-France en nombre de sites est ainsi passée de 13 % à 7 %.

Mais c'est surtout la part de l'offshore (réalisation à l'étranger d'un service consommé en France) qui augmente régulièrement, les prestataires délocalisant les activités non plus en province, mais dans des pays à bas coût de main-d'œuvre. Aujourd'hui l'offshore concerne les pays francophones en priorité : Maghreb (à plus de 60 %), Île Maurice, Sénégal, Madagascar, Pays d'Europe de l'Est.

La raison essentielle de ces délocalisations est à rechercher dans le faible coût du travail dans ces pays, très inférieur à ce qu'il est en France. Or les charges de personnel représentent près des deux tiers des coûts de fonctionnement d'un centre d'appels. Les grands donneurs d'ordres internationaux choisissent désormais de s'adresser notamment à des prestataires de centres d'appels multilingues en Europe du Sud et en Roumanie.

Les 938 établissements franciliens emploient 7 540 salariés dans la région-capitale (source ACOSS). 15 % des effectifs du secteur sont localisés en Île-de-France, mais c'est en Nord-Pas-de-Calais que se concentrent le plus les effectifs

(17 % du total national), en raison de l'ancienneté dans la région des centres d'appels des grandes entreprises de vente par correspondance.

En Ile-de-France, les salariés de la région se répartissent essentiellement entre les Hauts-de-Seine (32 % de l'emploi), la capitale (31 %), et le Val-de-Marne 13 %. Les établissements franciliens sont de petite taille : les trois quarts n'ont aucun salarié, 85 % ont moins de 10 salariés.

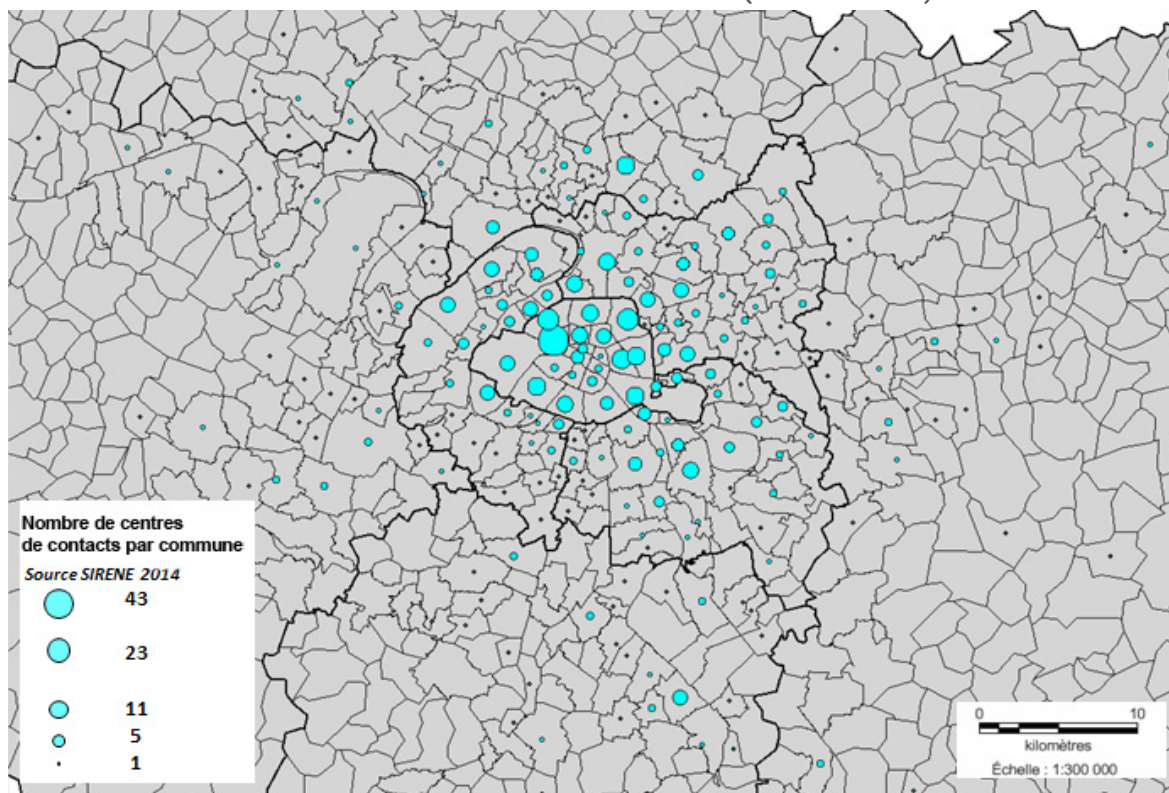
A la suite de la grande vague d'externalisation des années 90-2000, et en raison du faible ticket d'entrée sur ce marché, le nombre d'établissements franciliens a augmenté de 500 % entre 2003 et 2013, de nombreuses entreprises se lançant sur ce créneau. Après une très forte augmentation des effectifs au début des années 2000, on assiste à une baisse de 16 % des chiffres de l'emploi salarié à partir de 2008 dans la région-capitale (source ACOSS). En effet, la politique de délocalisation des centres d'appels vers la province puis vers les pays à bas coût de main-d'œuvre a conduit à stopper la croissance des effectifs en Ile-de-France. La part relative de l'Ile-de-France dans l'emploi du secteur a ainsi progressivement

baissé, passant de 22 % en 2008 à 15 % en 2013. Toutefois, le Val-de-Marne a enregistré entre 2008 et 2013 une hausse des effectifs de 74 %, et les Hauts-de-Seine de 57 %, grâce notamment au déménagement de Téléperformance qui a quitté en 2013 le 15ème arrondissement pour rejoindre Asnières-sur-Seine avec ses 250 salariés, et à une croissance des activités de B2S à Gennevilliers.

Parallèlement à la baisse de 16 % des effectifs franciliens entre 2008 et 2013, l'emploi en province a augmenté de 37 % dans le Nord-Pas-de-Calais et de 17 % dans la région Poitou-Charentes.

Le choix d'une implantation en Ile-de-France vient souvent d'une décision du donneur d'ordres, qui souhaite une proximité avec son siège social, et la région-capitale représente également un bassin d'emploi important, en particulier pour les besoins en expertises spécifiques comme dans le domaine juridique ou médical. Toutefois le prix du foncier et des loyers est un frein pour des structures dans lesquelles les problématiques d'amélioration de l'espace de travail sont très importantes.

Les centres de contacts en Ile-de-France (établissements)



Réalisation : CCI de région Paris Ile-de-France-TERRitem. Le CROCIS remercie Franck Fénéon, Direction des Politiques Territoriales, département Economie territoriale, Aménagement et Transport. Toute reproduction ou représentation, même partielle, est interdite sans en mentionner la source et sans l'autorisation de l'éditeur.

DES ANNÉES DE FORT DYNAMISME Dans la décennie 1990-2000, les centres d'appels ont vu leurs fonctions s'élargir et passer d'applications simples comme la vente à distance à d'autres fonctions comme des campagnes d'abonnement, de marketing direct, des études d'opinion, du support technique, etc. Le secteur bénéficie alors d'une croissance à deux chiffres. A partir du début des années 2000 commence un processus de concentration, qui va s'accroître les années

suivantes parallèlement au développement de l'offshore ; même la crise financière de 2008 ne met pas un coup d'arrêt à cette croissance. En dépit d'une multitude d'intervenants sur ce marché, 90 % du chiffre d'affaires du secteur est assuré par une quinzaine d'entreprises seulement. Le leader mondial est le français Téléperformance, présent dans 62 pays. Deux dynamiques concourent au développement du secteur : le mouvement d'externalisation d'une relation client autrefois gérée en interne, mais aussi la mise en place

de nouvelles structures par des sociétés qui développent et perfectionnent leur relation client. En 2013, le chiffre d'affaires global du secteur s'établit à 2,22 milliards d'euros, dont 1,62 milliard d'euros réalisé en France. Ce montant global inscrit la France au sein des pays dont le marché est arrivé à maturité, comme l'Allemagne et le Royaume-Uni, l'offre devenant supérieure à la demande.

Plusieurs secteurs font appel à des prestataires pour externaliser leurs centres d'appels (« outsourceurs »), mais le marché est, depuis la dérégulation du secteur des télécommunications, fortement dépendant du secteur téléphonie-internet, premier client des centres d'appels : 46 % de leur chiffre d'affaires en dépendent. Les autres secteurs pèsent beaucoup moins dans les revenus des outsourceurs : 8 % proviennent du secteur banque assurance, 8 % d'entreprises de services, 7 % de l'industrie (automobile notamment).

LA RUPTURE DE L'ANNÉE 2012 Cette dépendance au secteur de la téléphonie est une des causes essentielles du grand bouleversement que connaît le secteur en 2012. En effet, l'arrivée de Free sur le marché français de la téléphonie mobile a eu un impact majeur : le nouvel opérateur a proposé des offres à très bas prix et n'a pas eu recours à des centres d'appels, privilégiant la communication avec ses clients via le web. Les trois opérateurs « classiques » (Orange, Bouygues Telecom, SFR) ont donc perdu de nombreux clients et ont réagi en proposant eux aussi des offres « low-cost » au service client réduit : les volumes d'appels ont donc nettement baissé chez les outsourceurs, tandis que les opérateurs, désireux de réduire les coûts au maximum, exerçaient une forte pression à la baisse sur les prix en renégociant les contrats.

C'est pourquoi l'année 2012 a marqué une vraie rupture chez les outsourceurs : pour la première fois après des années de croissance, le chiffre d'affaires global a baissé de 1,7 % entre 2012 et 2013. Le nombre d'emplois a diminué de 0,9 % au plan global (France + offshore), et de 6 % pour la France seule entre 2012 et 2013 (source SP2C).

UN RAPPORT DE FORCE DÉFAVORABLE AUX OUTSOURCEURS Le secteur des centres d'appels est confronté aux difficultés caractéristiques des marchés de la sous-traitance : le nombre élevé de prestataires de centres d'appels, la difficulté à se démarquer sur ce marché très concurrentiel, le mode d'obtention des marchés par appels d'offres privilégiant le mieux-disant, le rapport de forces déséquilibré entre les donneurs d'ordres et les prestataires. Tous ces facteurs conduisent à une lutte concurrentielle basée sur le seul critère du prix. Par là même s'est enclenchée une spirale déflationniste qui grève les marges, déjà faibles, des outsourceurs et pousse à constamment diminuer les coûts, notamment salariaux. C'est ainsi que les suppressions d'emplois se sont multipliées et que les délocalisations vers l'offshore se sont accélérées. Le chiffre d'affaires du secteur à l'offshore a d'ailleurs augmenté de 3,5 % entre 2012 et 2013. Il représente aujourd'hui 27 % du chiffre d'affaires du secteur. Les outsourceurs proposent en général des offres mixant inshore et offshore pour rester compétitifs tout en

proposant une large gamme de prestations. Mais la délocalisation des activités, largement répandue, ne représente pas un avantage concurrentiel décisif et ne permet pas de créer de la valeur pour améliorer la rentabilité.

LA MONTÉE EN PUISSANCE DU MULTICANAL Le secteur des centres d'appels a également été touché par une évolution des pratiques : maîtrisant de mieux en mieux les nouvelles technologies, les consommateurs ont moins recours aux hot lines, et, grâce à l'amélioration des process dans les centres d'appels, le « once and done » (résolution du problème dès le premier appel) est en forte augmentation. Les consommateurs sont aussi plus autonomes dans la recherche de solutions, et privilégient le « selfcare » (auto-dépannage) via le web, les forums et les réseaux sociaux. Ils ne recourent au téléphone qu'en cas d'échec de cette démarche : le conseiller client « physique » est ainsi amené à traiter moins de questions, mais plus complexes. Les renseignements de premier niveau sont maintenant en grande partie assurés par le web.

Ces évolutions sont accompagnées par les entreprises qui cherchent à réduire les budgets consacrés à la relation client et encouragent les solutions alternatives aux centres d'appels (serveurs vocaux interactifs, communautés d'utilisateurs, FAQ, etc.). Les centres se sont donc retrouvés surdimensionnés par rapport aux volumes d'appels à traiter. Incapables de faire face à cette baisse d'activité, plusieurs sociétés ont été mises en liquidation.

Plus globalement, les interactions entre le client et les marques ne se limitent plus seulement au téléphone, mais se font désormais via de multiples canaux : selon le lieu, le contexte et les outils utilisés, le consommateur ne choisit pas toujours le même canal pour entrer en contact avec l'entreprise. Il peut interpellé une marque sur Twitter, la critiquer sur des forums, poser des questions par mail ou discuter avec un conseiller par tchat : les marques doivent donc de plus en plus développer une approche « multicanal » de leur relation client. C'est pour cette raison que les entreprises clientes demandent de plus en plus à leur prestataire un support qui gère cette relation 24h/24, 7j/7 et 365 jours par an, quelle que soit la plate-forme utilisée.

A l'heure actuelle, le téléphone reste toutefois le média principal utilisé par les consommateurs (82 % des contacts) tandis que la part des médias digitaux progresse lentement et représente aujourd'hui environ 6 % du chiffre d'affaires des outsourceurs, mais devrait fortement augmenter dans les prochaines années.

Cette évolution vers le multicanal se reflète dans la nouvelle appellation des « centres d'appels » devenus des « centres de contacts » : les outsourceurs doivent accompagner leurs clients dans cette approche « cross-canal ». Cela suppose de revoir les process, de recruter de nouveaux profils (« community managers ») et de disposer d'outils capables d'effectuer une veille sur la marque, de traiter les informations aussi bien en provenance des smartphones que

des points de vente ou des réseaux sociaux, le tout devant de plus communiquer avec le système informatique du client. Or il est complexe de mettre en cohérence des demandes faites via des canaux de contenu, de forme et de fréquence très disparates, pour y apporter une réponse homogène. A terme, des processus d'industrialisation devraient concerner à leur tour les canaux digitaux : certains acteurs s'intéressent déjà à l'intelligence artificielle pour accélérer le traitement automatique des flux entrants. Tous les opérateurs ne seront cependant pas en mesure d'investir dans les technologies et les formations nécessaires.

De plus, il n'est pas certain que les médias digitaux offrent un relais de croissance équivalent à la volumétrie perdue dans la téléphonie, même si le développement du e-commerce et l'expansion des réseaux sociaux génèrent de nouveaux besoins.

COMMENT SORTIR DE L'IMPASSE DÉFLATIONNISTE ? Afin de se prémunir contre le poids prépondérant du secteur de la téléphonie,

les outsourcingeurs doivent tenter de diversifier leur clientèle mais les secteurs qui pourraient constituer des relais de croissance sont peu nombreux et loin d'atteindre les volumes de la téléphonie. Le secteur public, notamment échaudé par la polémique sur l'appel d'offres du STIF (Syndicat des Transports d'Ile-de-France) - qui en 2012 avait été attribué à un prestataire dont le centre d'appels était basé au Maroc - connaît encore d'importantes réticences culturelles à externaliser sa relation client.

Pour se différencier au-delà du tarif, l'enjeu pour les prestataires est de passer d'une logique de volume à une logique de valeur ajoutée : monter en qualité de prestation et apporter à leurs clients un conseil et un accompagnement personnalisés, en devenant un partenaire qualitatif de la relation client, fournissant davantage de prestations de conseil ou

de formation. La spécialisation sectorielle, l'élargissement à d'autres fonctions de la gestion de la relation client et la construction de marques identifiées pourraient être des pistes d'avenir pour les prestataires de centres de contacts.

Cela suppose pour les outsourcingeurs de changer leur image de marque auprès de leurs clients potentiels. En effet, les entreprises du secteur souffrent d'une image dégradée : d'une part elles sont considérées comme interchangeables et vues comme des centres de coûts et non comme des partenaires stratégiques, d'autre part les conditions de travail y sont souvent considérées comme difficiles, ainsi qu'en attestent les difficultés de recrutement et le fort taux de turn-over du personnel (estimé de 30 % à 50 % par an). Ce fort taux de roulement du personnel est fortement dommageable aux outsourcingeurs puisqu'il annihile les efforts d'investissements en formation et obère les objectifs d'évolution vers des prestations plus qualitatives. Les grands opérateurs commencent d'ailleurs à mettre en place des programmes de fidélisation du personnel. Le SP2C souligne de plus l'utilité sociétale de ces entreprises qui intègrent et accompagnent par des parcours de formation des personnes auparavant très éloignées de l'emploi, facette trop souvent méconnue des centres de contacts.

LES CHIFFRES DU SYNDICAT PROFESSIONNEL SP2C

- Seuls 7 % des sites sont implantés en Ile-de-France, contre 35 % à l'offshore et 58 % en province.
- L'Ile-de-France représente 3 % de l'emploi, contre 51 % en province et 46 % en offshore.
- Le nombre de positions (postes de travail) par site est de 150 en Ile-de-France, contre 408 en province et 575 en offshore.

Source : « Face aux enjeux de restructuration du secteur, quelles sont les perspectives d'évolution pour les Centres de Contacts ? », conférence de presse Bearing Point-SP2C, 10 septembre 2014.

Bénédicte GUALBERT

Pour en savoir plus :

- SP2C Syndicat professionnel des Centres de Contacts, 33 rue Galilée 75116 Paris, <http://sp2c.org/>. Le CROCIS remercie Mme Gaëlle Bonnefond, Secrétaire Général.
- Relation client magazine, Groupe Editialis, 160 bis rue de Paris, 92645 Boulogne-Billancourt Cedex, <http://www.relationclientmag.fr/>
- « Centres d'appel made in France : l'appel des cieus », Le Nouvel Economiste, n°1752, 13 février 2015.
- Les centres de contacts sont répertoriés par l'INSEE sous le code APE 82.20Z.

CROCIS de la CCI Paris Ile-de-France - 27 avenue de Friedland - 75382 PARIS cedex 08
tél. : +33 (0) 1 55 65 82 00 - fax : +33 (0) 1 55 65 82 62 - e-mail : crocis@cci-paris-idf.fr
Retrouvez toutes nos publications sur www.crocis.cci-paris-idf.fr
Suivez nous sur twitter @CROCIS_CCI_IDF

- Président : Alain BUAT
- Responsable : Isabelle SAVELLI-THIAULT
- Industrie - Démographie d'entreprises : Yves BURFIN
- Commerce - Enquêtes - Développement durable : Julien TUILLIER
- Conjoncture - Benchmark européen : Mickaël LE PRIOL
- Services : Bénédicte GUALBERT
- Veille économique : Marielle GUERARD, Clément SAVELON
- PAO - Multimédia : Nathalie PAGNOUX
- Administration - Secrétariat : Isabelle BURGOT-LAMBERT

Directeur de la publication : Etienne GUYOT
Directeur de la rédaction : France MOROT-VIDELAINE
Rédacteur en chef : Isabelle SAVELLI-THIAULT
Maquette et mise en page : Nathalie PAGNOUX
Reproduction autorisée à la condition expresse de mentionner la source
Crédit photo : CCI Paris Ile-de-France
Dépot légal : juin 2015
ISSN : 1266-3255



un observatoire de la

