



“Le consommateur commence un acte d’achat sur Internet, le continue sur un autre support... ce qui bouleverse totalement l’organisation du côté de la marque.” Chloé Beauvallet, PMU.

fermer chez un de nos confrères dans le Sud-Ouest de la France pour s’installer en Inde”.

Une pression sur les coûts qui paraît difficilement compatible avec un service de qualité. Or, “la gestion de la relation client met en jeu l’image de la société”, souligne Chloé Beauvallet, la directrice du service client du PMU. Par ailleurs, selon un récent adage bien connu des professionnels du marketing, fidéliser un client revient cinq fois moins cher que d’en prospecter des nouveaux. “Avec la crise, la gestion de relation client est devenue une plus-value qui permet aux entreprises de se différencier” fait valoir de son côté Eric Dadian, le président de l’AFRC et de CCA International. Aux yeux d’Emmanuel Mignot, le modèle d’industrialisation et de rationalisation des centres d’appels montre désormais ses limites. “On nous a trop considérés comme des centres de coûts, regrette-t-il. Il faut que le consommateur comprenne que relation client a un prix.”

Équipes mal formées, turn-over massif, reporting insuffisant, clients mécontents... Du fait de la pression sur les coûts, les casratés d’externalisation ne sont pas rares. Au point que certains entrepreneurs, qui prennent conscience de l’importance d’offrir un service client de qualité, décident de revoir leur stratégie d’externalisation. Quelques groupes, comme la Bred Banque Populaire, ont ainsi

## Secteur public CRM de qualité, mais internalisé

Tout comme le privé, le secteur public est aujourd’hui soumis à des exigences de performance et de rationalisation des coûts, tout en devant assurer sa mission de service public. Afin de mieux répondre aux besoins des usagers, la plupart des entreprises publiques ont revu de fond en comble leur service de relation clients. Avec un certain succès.

À l’instar de la RATP. Pour répondre à la demande très forte des usagers d’informations personnalisées et en temps réel, la régie des transports parisiens a développé une offre de services multicanal et investi dans la multiplication des points de contact. Depuis 2007, les voyageurs peuvent donc joindre via un numéro accessible 24h/24 le centre d’appel de la RATP, situé à Paris. Par ailleurs, la

**L’externalisation des centres d’appel demeure un sujet sensible. Par-delà les contraintes de rentabilité, il est avant tout demandé à l’État d’assurer une mission de service public**

RATP a bien sûr développé des services mobiles tels que des applications pour smartphones permettant d’accéder aux bulletins de trafic ou à la recherche d’itinéraires en temps réel. Afin de mieux informer les voyageurs, la régie des transports parisiens a également équipé les arrêts de bus et de tramway de flashcodes. Dernière nouveauté en date, les comptes Twitter lancés par la RATP afin de suivre en direct l’état du trafic des lignes de métro.

EDF a également tenté d’améliorer son service client. L’accent a donc été mis sur une simplification des démarches en ligne (cléménagement, résiliation de contrat...) et une meilleure information concernant la consommation énergétique, notamment via des factures plus détaillées. Ont également été lancées en 2012 des consultations en ligne afin de mieux comprendre les attentes des clients. Sans oublier là encore des applications smartphones permettant de régler sa facture ou de consulter ses informations en ligne. Mais c’est sans doute le cas de La Poste qui

décide de ré-internaliser en partie la gestion de leur poste client.

Et si l’offshore a toujours la cote, de plus en plus d’entreprises s’interrogent sur les risques qu’il comporte, notamment en termes d’image. Gabriëlle Longo, PDG du centre d’appel Carniel, estime que l’engouement pour le “made in France” touche aussi les centres d’appel: “la gestion de la relation client revient de plus en plus en France, car l’appelant français est

**Challenges, les outsourcing adaptent leur offre. Pour ce faire, ils ont entamé une diversification de leurs activités sur les canaux digitaux**

dérangé par le fait d’avoir un téléconseiller dans un autre pays”, affirme-t-il. Quoi qu’il en soit, la vague massive d’externalisation qu’a connue le monde des centres de contacts depuis le milieu des années 1990 semble bel et bien terminée.

### L’externalisation raisonnée

Afin de garder la main, certaines entreprises décident d’externaliser en partie seulement leur relation client, en général pour les demandes à faible valeur ajoutée. C’est le cas du PMU. “On s’appuie sur un prestataire extérieur pour les demandes les plus simples et les plus industrialisées en termes de process, explique Chloé Beauvallet, directrice du service client. En revanche, on garde une expertise de niveau 2-niveau 3 en interne, parce que l’on considère que c’est notre cœur de métier. Il est important qu’on puisse délivrer la bonne réponse au client.” Il vaut mieux réserver en interne tout ce qui touche à la conception du produit ou qui demande d’apporter des réponses très techniques, renchérit Emmanuel Mignot de Teletech International. En revanche, tout le reste peut s’externaliser.

La coordination entre les prestataires externes et les équipes des services supports en interne (services marketing, commercial, recouvrement...) pose parfois problème. Afin de favoriser les interactions et de garder un œil sur l’activité du centre d’appel, certaines grandes sociétés optent pour une solution originale: externaliser... à l’intérieur de leurs propres locaux. C’est le cas de Samsung, qui a choisi de confier la gestion de son plateau de téléconseillers, situé à Villepinne, au prestataire Acticall. Le responsable client de chez Samsung demeure ainsi en contact direct avec l’équipe, même si le management est assuré par Acticall.

Enfin, d’autres grands groupes vont jusqu’à créer des joint-ventures avec des prestataires spécialisés dans la relation client. Précurseur en la matière, LibertySurf, l’un des premiers fournisseurs français d’accès à Internet. La société a mis sur pied en 2001 une joint-venture avec E-Laser Contact, une entreprise spécialisée dans la gestion de la relation client. Ce mariage avait donné naissance à une entité autonome baptisée Liberty Contact. Un modèle qui reste peu répandu, car difficile à mettre en place: il nécessite de trouver le partenaire adéquat et doit reposer sur un contrat gagnant/gagnant pour les deux parties.

### Le call-center enrichi

Challengés, les outsourcing adaptent leur offre. Pour ce faire, ils ont entamé une diversification de leurs

entreprises interrogées proposent des offres structurées autour des contenus digitaux. “On travaille dessus depuis environ un an chez CCA International, indique Eric Dadian, son président. On a développé des solutions en plusieurs langues qui nous permettent de monitorer tout ce qui peut se dire sur une marque sur Facebook ou Twitter.” “On a mis en place un knowledge management dynamique sur différentes plateformes, indique de

**Challenges, les outsourcing adaptent leur offre. Pour ce faire, ils ont entamé une diversification de leurs activités sur les canaux digitaux**

son côté Emmanuel Mignot. L’objectif est d’unifier le dialogue et de délivrer la même information quel que soit le canal utilisé: serveur vocal interactif, avatar, page Facebook... On a aussi développé une solution intitulée Best Buddies, qui permet d’identifier les meilleurs clients, c’est-à-dire ceux qui sont les plus actifs sur les réseaux sociaux et qui sont susceptibles de devenir les ambassadeurs de la marque.”

Autres points sur lesquels les prestataires ont travaillé: la capitalisation des données clients et la transmission d’informations au donneur d’ordres. “Celui-ci peut accéder en temps réel à tous les states de l’échange avec le client, fait valoir Gabriëlle Longo, du centre d’appel Carniel. Nous avons également mis en place des dispositifs qui permettent de structurer l’information.” “On a des outils qui nous permettent d’interroger l’ensemble des flux, affirme de son côté Eric Dadian. Sur son poste de travail, le conseiller a accès à une base de données qui lui permet de retracer l’historique du client, quel que soit le canal utilisé.” Par ailleurs, “les outils que nous mettons en place sont souvent en collaboration avec notre client, souligne le président de CCA International. Nous travaillons donc sur le même système.”

En proposant des services comme la mesure de l’e-réputation ou la gestion de communautés, les call-centers entendent bien marcher sur les plates-bandes des agences marketing. Au demeurant, elles-mêmes sont de plus en plus amenées à gérer des interactions avec les clients, notamment via les community managers (CM). Dans quelle mesure le CM vient-il concurrencer le téléconseiller? “La fonction de community manager peut être assurée par un centre de relation clients, affirme Emmanuel Mignot. On pense d’ailleurs que ça va basculer chez nous. Mais la marque doit veiller à la cohérence du message qu’elle envoie. Lorsque j’envoie un message sur une page Facebook, tous les fans peuvent le lire: il faut donc faire attention.” “La compétence en matière de relation client sera plus importante que la compétence du canal, estime de son côté Eric Dadian. L’expérience de nos centres est une richesse. À mon avis, il ne faut pas segmenter par canal. Il faut que le CRM soit pris dans sa globalité et que les réseaux sociaux ou les nouveaux canaux de communication qui arriveront demain soient intégrés dans les organisations.”

### La menace du self-care

Mais c’est surtout l’importance croissante du “self-care”, c’est-à-dire de la résolution du problème par le client lui-même, qui pourrait remettre en question le rôle traditionnellement dévolu aux call-centers. Ainsi,



“On ne demande plus uniquement à nos conseillers d’instaurer un dialogue humain via le canal téléphonique, mais aussi de savoir faire de l’écrit, de tracker et d’analyser l’information sur les réseaux sociaux” Emmanuel Mignot, Teletech International.

sateurs, visant à prendre le relais de son service client. Depuis, ce sont plus de 5 millions de clients qui ont résolu leur problème via ce forum. De quoi paier sur le prochain remplacement des centres d’appel par des communautés en ligne? “Ce qui peut se trouver sur Internet facilement va disparaître mais ce sera compensé par des appels plus complexes” estime Emmanuel Mignot. “Tout ne se fera pas en self service, ce n’est pas possible, renchérit Eric Dadian. On aura besoin de dialogue.” Le président de CCA International prend l’exemple de L’Redoute: “au début les conseillers de ses centres d’appel faisaient du couponing, souligne-t-il. Aujourd’hui, elle travaillent sur la page Facebook de L’Redoute!” Preuve, selon lui, que les centres de relation client sauront un fois de plus s’adapter au changement de situation. ■

**En proposant des services comme la mesure de l’e-réputation ou la gestion de communautés, les call-centers entendent bien marcher sur les plates-bandes des agences marketing**

### CHIFFRES RÉVÉLATEURS

**Les centres d’appels s’adaptent**  
60 % des outsourcing proposent des offres structurées autour des contenus digitaux.  
Les nouveaux canaux digitaux (tcha réseaux sociaux, webcall bacht représentent aujourd’hui 4 % du temps des téléconseillers. Ce sera 16 % dans ans.

En 2015, environ 25 % du temps de conseillers sera consacré à des activités liées au digital, contre 50 % en 2011

Source: étude SP2C/BearingPoint 2012