



## Marketing

### Le CRM externalisé en question

Cross-canal et consommateur au

pouvoir, les prémices d'un nouvel écosystème de la relation client



Le multicanal a chamboulé la relation client, marquant à la fois une massification des données clients à gérer pour l'entreprise, et une prise de pouvoir par le consommateur. Auparavant sollicitée pour réduire les coûts, l'externalisation du CRM, avec la multiplication d'outils accessibles et performants, paraît aujourd'hui moins justifiée. C'est pourquoi les entreprises qui ont les moyens de gérer la relation client en interne préféreront parfois garder la main, au moins en partie. Les prestataires tentent donc de s'adapter en se tournant vers le digital, notamment le community management.

La crise n'épargne pas le marché des centres d'appels. Si en 2011 "la croissance de l'activité des centres de contacts externes s'est poursuivie en France comme à l'offshore [...], ce dynamisme a marqué le pas au 1er semestre 2012", constate le baromètre SP2C (syndicat des professionnels de la relation client)/ BearingPoint publié à la fin de l'année dernière. Une tendance confirmée par les principaux acteurs du marché: "depuis 2012, la situation est difficile", reconnaît Éric Dadian, président de l'AFRC (Association française de la relation client) et de CCA international, entreprises spécialisées dans la gestion client. Serait-ce le signe que le secteur est parvenu à maturité? Pas vraiment: encore 75 à 80% des activités de CRM se font en interne, contre 20 à 25% via les outsourcing.

C'est d'abord pour réduire les coûts, en jouant sur des économies d'échelle, que les grands groupes décident d'externaliser leur gestion de la relation client. "L'entreprise a plus intérêt à se concentrer sur son cœur de métier et se décharger de la relation client auprès de ressources externes, fait valoir Gabriele Longo, PDG du centre d'appels Carniel. De plus, les grands donneurs d'ordres du marché reconnaissent qu'une heure de prestation externalisée leur revient deux fois moins cher qu'une heure produite en interne, car nous pouvons mutualiser les technologies sur différents clients."

Réclamations, administration des commandes, vente, prospection... L'externalisation permet en outre de mieux gérer la variation du volume de clientèle en faisant face à des périodes d'accroissement ponctuelles. "Un outsourcing peut fonctionner de 8h à 20h sans coûts supplémentaires pour l'entreprise, souligne Gabriele Longo. Il peut aussi mettre plus facilement à disposition du personnel pour un client le week-end." Autant d'atouts qui ont décidé de grands groupes, principalement dans le secteur des télécoms, à externaliser la gestion de leur relation client alors qu'ils avaient la capacité de gérer en interne cette prestation. Mais si les avantages de l'outsourcing sont bien connus, les prestataires doivent désormais faire face à un changement de paradigme majeur.

### Le consommateur au pouvoir

En effet, le Net est venu chambouler la relation client. "La tendance majeure de ces dernières années, c'est le cross-canal, souligne Chloé Beauvallet, directrice du service client du PMU. Le consommateur a pris le pouvoir. Il commence un acte d'achat sur Internet, le continue sur un autre support... ce qui bouleverse totalement l'organisation du côté de la marque." Conséquence: en plus de l'utilisation des canaux classiques comme le téléphone ou le courrier, le centre de relation client doit désormais être capable de répondre au consommateur de manière instantanée, quel que soit le canal utilisé. Cette évolution lui demande d'avoir un système d'information performant et multicanal en matière de CRM.

L'autre tendance de fond réside dans la montée des réseaux sociaux. "Les consommateurs vont chercher et délivrer eux-mêmes l'information, constate Chloé Beauvallet. Ils deviennent des acteurs du service client". "Les internautes réalisent qu'ils ont plus de chances d'obtenir une réponse en laissant un message sur la page Facebook de la marque, qui sera visible par ses 500000 fans, qu'en appelant un numéro standard", souligne de son côté Emmanuel Mignot, PDG de Teletech International.

Qui plus est, "du fait de technologies de plus en plus sophistiquées, l'externalisation n'est plus aussi intéressante qu'autrefois" estime Lidia Boutaghane, consultante en stratégie client pour Clientaucoeur. Qu'il s'agisse de gérer une base de données client, ou de mettre

en place des campagnes multicanal, les solutions CRM disponibles sur le marché sont de plus en plus diversifiées. "Il existe par exemple des technologies de routage des appels qui permettent d'orienter automatiquement le client en fonction de sa demande vers un collaborateur interne", explique Lidia Boutaghane. Se sont également développés les outils CRM en mode SaaS, hébergés sur un serveur à distance et accessibles via Internet, ce qui permet de limiter le besoin d'infrastructures en propre. "Les coûts d'investissements dans un service de relation clients sont ainsi réduits", souligne Lidia Boutaghane. Une situation qui conduit la consultante à prédire la mise en place de tout un nouvel écosystème dans les dix prochaines années.

Face à ces évolutions du marché, les outsourcingeurs sont mis au défi: il leur faut démontrer leur capacité à prendre en charge le client sur l'ensemble des canaux (chat, mail, téléphone...) tout en maîtrisant les coûts. "Cette transformation de la relation entre le consommateur et la marque fait que nos organisations doivent se transformer, confirme Emmanuel Mignot. Les tâches de nos conseillers se diversifient: on ne leur demande plus uniquement 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, les blogs... Nos centres, qui au début n'étaient que des centres téléphoniques, se transforment en centres d'expertise." Au demeurant, selon l'étude SP2C/BearingPoint, en 2015 les téléconseillers devraient consacrer plus de temps à la modération de communautés qu'au courrier...

Autre tendance forte: la personnalisation de la relation client. "Avec Internet, le consommateur trouve toujours plus d'informations par lui-même, souligne Emmanuel Mignot. Quand il appelle, c'est pour en savoir encore plus." Plateformes pré-enregistrées ou réponses automatiques par mail ont donc fait leur temps. "Le client veut être considéré comme une personne unique", souligne Éric Dadian. Les clients ne supportent plus les scripts écrits à l'avance et lus mécaniquement par un conseiller: ils exigent une information réellement adaptée à leurs besoins. Faute de quoi ils n'hésitent plus à aller voir ailleurs.

Dernier défi pour les outsourcingeurs vis-à-vis des grands groupes: l'internationalisation de la relation client. "Les marques sont présentes dans plusieurs pays, constate Éric Dadian. Il faut donc être capable de traiter la problématique de la langue."

### **L'équation coût/qualité et le risque d'image**

Si la complexification des tâches s'accroît, il en est de même de la pression sur les coûts. "La conjoncture a un gros impact, estime Emmanuel Mignot, de Teletech International. Les annonceurs cherchent à baisser les coûts." En l'occurrence, "avec cette pression financière, on assiste à un phénomène de délocalisation en super-offshore dans les pays les plus pauvres de la planète, s'alarme le PDG de Teletech International. Il y a eu par exemple le cas récent d'un très grand site de voyage qui vient de 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 vieil 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 Éric 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 cas ratés d'externalisation ne sont pas rares. Au point que certaines entreprises, 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 décidé 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. Gabriele 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 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 conserver 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'appels, 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 Villepinte, 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 activités sur les canaux digitaux. Selon l'étude du SP2C, 60% des entreprises interrogées proposent des offres structurées autour des contenus digitaux. "On travaille dessus depuis environ un an chez CCA International, indique Éric 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 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 stades de l'échange avec le client, fait valoir Gabriele 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 Éric 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 Éric 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, Hewlett Packard a mis en place dès 2009 un forum d'entraide entre utilisateurs, 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 parier 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 Éric Dadian. On aura besoin de dialogue." Le président de CCA International prend l'exemple de La Redoute: "au début les conseillères de ses centres d'appel faisaient du couponing, souligne-t-il. Aujourd'hui, elles travaillent sur la page Facebook de La Redoute!" Preuve, selon lui, que les centres de relation client sauront une fois de plus s'adapter au changement de situation.

---

## **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 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 (déménagement, 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 est le plus frappant. En quelques années, le groupe a considérablement amélioré sa qualité de service, notamment grâce à une refonte de l'organisation de ses bureaux de poste et au développement du libre-service pour les démarches courantes (dépose de chèque, envoi de courrier...) La Poste mise également sur le multicanal. Depuis 2009, son service consommateurs est accessible par un numéro court unique adossé à 11 centres d'appels, dont la plupart des équipes proviennent d'autres métiers du groupe, comme par exemple le tri postal. Le service est aussi accessible via le site Internet du groupe et les réseaux sociaux. Pour sa qualité de service, La Poste a obtenu en 2012 la première place du Podium de la Relation Client, organisé par TNS Sofres et BearingPoint, dans la catégorie "Entreprises de services".

Le plus souvent, comme dans le cas de La Poste, les entreprises publiques gèrent leur centre d'appels en interne. Néanmoins, le secteur public fait de plus en plus appel à des outsourcing. C'est ainsi que l'État a délégué la gestion de ses services d'informations "Tabac Info Service" et "Allô Service Public" à des prestataires extérieurs. Mais le secteur public reste encore en retrait, l'externalisation des centres d'appel demeurant un sujet sensible. Par-delà les contraintes de rentabilité, il est avant tout demandé à l'État d'assurer une mission de service public. Autrement, gare à la polémique. C'est ainsi qu'a fait scandale durant l'été 2012, la décision du Stif, l'autorité organisatrice des transports en Ile-de-France, de choisir un prestataire en partie basé au Maroc. Reste qu'aux yeux d'Emmanuel Mignot, PDG de Teletch International, le secteur public est un marché d'avenir pour les prestataires. "Globalement en Europe, les services publics ont tendance à maigrir", observe-t-il. Autrement dit, à déléguer leurs missions aux prestataires privés. Une aubaine pour ces derniers en effet...

Par Catherine Quignon

Publié le 18/12/2013 | Mots clés : Les dossiers, Marketing & Communication [J'aime](#) [Partager](#) [Soyez le premier de vos amis à indiquer que vous aimez ça.](#)

Abonnez-vous  
à partir de 9,90 €

### A lire par ailleurs



Bons baisers de  
Marseille (30) :



Alain Finkelkraut, «  
Régulateur de l'année »



Les Icones du Vide



Yves Lacoste : La  
géopolitique, ça sert

Recommandé par