

# Les centres de contacts clients, au coeur d'une société relationnelle

**Les centres de contacts clients se sont développés de manière spectaculaire ces dernières années, et représentent aujourd'hui une source d'emplois tout à fait conséquente. Pourquoi un tel développement ? Va-t-il se poursuivre dans les années qui viennent ? Doit-on considérer ces nouveaux métiers comme des métiers d'avenir ? Quelles seront demain les perspectives de ce nouveau secteur économique ? Quelques éléments de réponse pour mieux comprendre ce marché encore mal connu.**

**par Philippe Baldin & Frédéric Jurain, Directeurs associés et cofondateurs d'Affluence, cabinet - conseil en relation clients**

« **P**assez-moi le 22 à A s n i è r e s , mademoiselle ! ». Beaucoup se souviennent de ce fameux sketch de Fernand Raynaud, tournant en dérision les déboires des premiers usagers du téléphone. 40 ans plus tard, les téléphones sont devenus mobiles et nous suivent partout dans notre quotidien. En tant que consommateurs, clients ou usagers, quoi de plus normal

aujourd'hui que d'appeler une société ou un organisme pour demander un renseignement, passer une commande ou effectuer un changement administratif ?

C'est ainsi à des millions d'appels que les entreprises doivent répondre chaque jour, et pour faire face à cette demande, elles ont progressivement développé des centres dédiés à cette activité : les centres d'appels. On estime à près de 200 000 le nombre des personnes qui traitent chaque jour les appels de clients ou d'usagers, représentant 0,8 % de la population active française. C'est un nombre important, mais qui nous place néanmoins encore loin derrière le Royaume-Uni ou les Etats-Unis (4,5 %). Les premiers centres d'appels sont apparus dans les années 60, notamment dans les métiers de la réservation, comme les compagnies aériennes par exemple. Très rapidement, les entreprises ont compris l'intérêt commercial du média téléphonique, et ont cherché à développer cette nouvelle relation, en appelant les clients ou en les incitant à appeler : le télémarketing était né, et avec lui les impératifs de productivité et de maîtrise des coûts d'un traitement de masse de contacts clients.

Au fil des ans, les missions des centres d'appels se sont également étendues au service après-vente. Evoluant sur des marchés de plus en plus concurrentiels, les entreprises ont cherché de nouveaux moyens pour se différencier de leurs concurrents, disposer de bons produits n'étant plus suffisant. La qualité du service après-vente est devenue un argument de vente majeur, et les services clientèles se sont multipliés.

De nos jours, il existe environ 3 000 centres d'appels en France, dans les entreprises et organismes publics. Leur développement a été particulièrement soutenu ces dernières années, même si un ralentissement s'est fait sentir depuis 2 ans. Cette tendance devrait se pour-

suivre pendant plusieurs années encore. Voyons pourquoi.

## La révolution relationnelle

Si la fin du 19<sup>e</sup> siècle a été marquée par la révolution industrielle, c'est une autre révolution que notre société a vécue : une révolution relationnelle. L'accélération des progrès technologiques a rendu notre environnement économique de plus en plus concurrentiel. Il est devenu extrêmement difficile, pour les entreprises, de maintenir leur compétitivité, c'est-à-dire leur capacité à vendre efficacement leurs produits et services au meilleur coût. Certes, l'innovation produit reste un moyen de se différencier de ses concurrents, mais ce n'est plus une garantie suffisante de succès, les cycles de mise sur le marché de nouveaux produits étant aujourd'hui extrêmement courts.

Les entreprises les plus florissantes l'ont bien compris qui ont su développer un marketing particulièrement puissant et efficace pour communiquer en direction de leurs prospects et de leurs clients. Progressivement, les techniques de marketing se sont perfectionnées, cherchant à atteindre des segments de clients de plus en plus fins, par des messages ciblés sur des besoins spécifiques. Les centres d'appels furent rapidement mis à contribution : le marketing relationnel était né.

De nos jours, les centres de contacts clients ont même, souvent, pris le relais des forces de vente terrain pour toucher certaines populations de clients. Un appel téléphonique est 10 fois moins coûteux que la visite d'un commercial. Le service clientèle est aussi devenu un argument marketing. Puisqu'il est très difficile de se différencier par les produits, les entreprises vantent désormais les avantages de services associés, et s'engagent sur la qualité de ces services.

## A nouveaux usages, attentes nouvelles

Le développement des centres de contacts clients ont changé les habitudes des consommateurs, et modifié leurs attentes. De plus en plus adeptes des nouvelles technologies de l'information et de la communication, les fameuses NTIC, il leur est devenu tout à fait habituel d'être en relation à distance avec une entreprise ou un organisme public. Il est heureux de voir que la France rattrape très rapidement le retard qu'elle avait, en la matière, sur ses voisins européens immédiats.

Cette évolution des usages s'est également accompagnée d'un phénomène de migration sectorielle des attentes clients. Lorsqu'on s'est habitué à un certain niveau de service dans un secteur, on exige d'avoir le même dans les autres. Par exemple, le secteur de la téléphonie mobile, fortement concurrentiel, et par nature promoteur d'une relation téléphonique avec ses usagers, a contribué à développer l'usage du téléphone dans d'autres domaines, comme par exemple l'assurance ou la vente par correspondance (VPC).

Internet a également contribué à la banalisation des relations à distance entre les entreprises et leurs clients. Même si notre économie n'est pas devenue aussi virtuelle qu'on le prévoyait avant l'éclatement de la bulle Internet, il n'en reste pas moins que les consommateurs sont aujourd'hui habitués à accéder à tout, n'importe où, tout de suite. Je peux très facilement recevoir par SMS (1) une notification automatique qui me prévient instantanément de l'arrivée d'un virement bancaire sur mon compte courant, ou suivre sur Internet la progression de l'acheminement d'un colis important.

Les nouvelles technologies nous ont donc fait entrer dans une nouvelle ère, celle de l'information. Mais si notre société devient chaque jour plus «relationnelle», c'est aussi parce que les enjeux de la relation client sont considérables. De nombreux travaux, les plus célèbres étant ceux de Frederick F. Reichheld [1], ont montré qu'il est beaucoup plus difficile, et coûteux, de conquérir un nouveau client que de conserver les clients existants. Dès lors, leur fidélisation est devenue un objectif stratégique pour beaucoup d'entreprises, qui cherchent ainsi à construire, contact

après contact, des liens forts avec leurs clients. La priorité est alors plus de mettre des barrières à la sortie, pour les clients, que des barrières à l'entrée, pour les concurrents.

Certes, la communication, la publicité, l'image peuvent créer un attachement des clients à une marque. Mais cette communication reste monodirectionnelle, alors qu'un contact direct avec un client sera lui interactif, et touchera plus à l'affectif d'une relation humaine entre deux personnes. Il n'est donc pas étonnant que les grandes marques mettent désormais en avant leurs services consommateurs et travaillent à renforcer une relation directe avec leurs publics. C'est cette relation humaine, qui fait que nous préférons généralement retourner toujours chez le même petit commerçant de quartier, parce qu'il connaît nos habitudes, parce qu'il nous connaît en tant qu'individu, et parce qu'il nous rend plus service qu'un autre. Bien sûr, reproduire ce type de relation dans un centre de contacts clients, avec des milliers, voire des millions de clients, est autrement plus complexe. Mais l'idée doit rester la même : satisfaire au mieux la demande du client.

## Du centre d'appels au centre multimédia

Les centres de contacts clients recouvrent des activités diverses, en fonction de la typologie des contacts qu'ils doivent traiter. Les contacts téléphoniques forment la très grande majorité des contacts dans beaucoup de centres. Toutefois, il faut distinguer appels entrants (les clients appellent l'entreprise) et appels sortants (l'inverse), qui correspondent à des activités très différentes.

Dans le premier cas, les flux d'appels entrants sont gérés par un système téléphonique spécialisé, ou ACD (2) qui va automatiquement distribuer les appels sur différents groupes de conseillers de clientèle selon des règles paramétrables. Les appels sont mis en file d'attente, éventuellement avec plusieurs niveaux de priorité, et dès qu'un conseiller devient disponible (après avoir fini de traiter l'appel précédent), il reçoit automatiquement le premier appel de la file d'attente. Si de tels systèmes permettent d'optimiser la distribution des flux sur le personnel disponibles à chaque instant, la principale difficulté de gestion est de disposer du niveau de

ressources adapté aux volumes d'appels à traiter, volumes qui sont très variables au cours de la journée, d'un jour sur l'autre et d'un mois sur l'autre. Pouvoir prévoir de manière fiable les volumes d'appels est un exercice délicat, mais néanmoins vital, pour garantir une qualité de service aux clients, et leur éviter de fastidieuses minutes d'attente. Il faut ensuite être à même de planifier la présence de ressources dans le centre en fonction des prévisions d'appels, en prenant en compte les contraintes d'horaires, de congés, et surtout les règles garantissant une rotation de planning équitable entre équipes. En effet, les horaires d'ouverture des centres d'appels couvrent généralement une plage horaire étendue aux soirées et aux week-ends, même si cela est très variable selon les secteurs d'activité. L'organisation des plannings est un facteur très fortement responsable du *turn-over* des personnels en centres d'appels, qui reste le problème n° 1 à gérer. Des expériences innovantes, prenant en compte la dimension sociologique des conseillers clientèles, peuvent donner de très bons résultats en la matière. Par exemple, un grand opérateur de téléphonie mobile européen a établi une classification sociologique des conseillers clientèle en 4 grandes catégories, les tribus ayant chacune des plannings propres. Ainsi, dans la catégorie des «clubbers», les conseillers étaient assurés d'avoir leurs soirées du vendredi et du samedi libres toutes les semaines, en contrepartie d'une plus grande flexibilité de leurs horaires en semaine.

La gestion d'appels sortants est plus simple, dans la mesure où l'entreprise a la maîtrise des flux d'appels. Mais appeler un client ne veut pas dire pouvoir le joindre. Non réponses, répondeurs automatiques, numéros occupés et autres faux numéros sont autant de contraintes qui vont diminuer le taux d'appels argumentés, un indicateur très commun dans les activités d'appels sortants. Selon le profil du client à contacter, particulier ou professionnel, âge, catégorie socioprofessionnelle, les plages horaires auxquelles le joindre seront variables. Comme dans le cas des appels entrants, il existe des systèmes téléphoniques spécialisés qui sont pilotés par des scripts informatiques et vont émettre auto-

(1) SMS : Short Message Service – service de messages courts sur téléphones mobiles.

(2) ACD : Automatic Call Distributor - distributeur automatique d'appels.

matiquement les appels en fonction d'un fichier de numéros informatisé. Certains systèmes vont même jusqu'à détecter automatiquement non-réponses, numéros occupés et répondants, ce qui permet d'améliorer considérablement la productivité des conseillers de clientèle.

Les centres de contacts clients gèrent d'autres canaux de contact que le téléphone. Dans de nombreux centres il existe encore une activité importante de traitement de courriers. Le secteur de la VPC doit encore traiter des volumes de commandes courrier importants, même si le téléphone, et plus récemment Internet, prennent une part de plus en plus importante. Assez proche du courrier, le fax est lui aussi en perte de vitesse au profit de l'*e-mail*. Ce dernier média, désormais incontournable dans les relations *B-to-B*, se développe très fortement. Pourtant, beaucoup d'entreprises sont encore réticentes à ouvrir totalement les vannes de l'*e-mail* dans leurs centres de contacts. Deux raisons à cela. La première est liée à la nature électronique et donc instantanée de ce média. En tant que client, je m'attends à ce que l'on réponde à mon *e-mail* dans les heures qui suivent et non dans les jours qui suivent comme avec un courrier traditionnel. De plus, si la réponse que je reçois ne me satisfait pas, je vais répondre instantanément par un nouvel envoi, et entrer dans un ping-pong électronique extrêmement délicat à gérer pour le centre de contacts clients. La deuxième raison est que l'*e-mail* est un média de l'écrit, et que les entreprises sont très sensibles aux réponses écrites qui sont envoyées à leurs clients, et aux engagements qui sont ainsi pris. Des outils performants existent pourtant pour permettre de gérer efficacement des flux d'*e-mails*. Des analyses sémantiques automatiques permettent de trier les *e-mails* selon leur contenu et de les distribuer ainsi vers différents groupes de conseillers en fonction des sujets. Ces derniers peuvent disposer de bases de connaissances et de bibliothèques de réponses préformatées leur permettant de répondre aux clients, le plus efficacement possible, et selon des procédures très structurées. Petit cousin de l'*e-mail*, le SMS est encore peu utilisé

aujourd'hui dans les centres de contacts clients en tant que canal entrant, mais est un moyen prometteur de notifier facilement et instantanément aux clients les événements les concernant, et d'éviter par là même un futur appel entrant vers le service clientèle. L'automatisation du traitement des contacts clients a toujours été un enjeu fort dans la réduction des coûts opérationnels des centres de contacts. Les serveurs vocaux interactifs, ou SVI (3) sont aujourd'hui très répandus et permettent, soit de mieux qualifier la raison d'appel d'un client pour distribuer son appel vers un conseiller aux compétences appropriées, soit de fournir automatiquement les renseignements demandés, au travers d'un dialogue vocal homme machine. Les SVI peuvent être interconnectés à des systèmes informatiques, et peuvent ainsi être utilisés pour passer une commande ou s'assurer de la date de livraison d'un produit. Si l'utilisation des touches du clavier téléphonique est quelque peu fastidieuse – «pour une demande d'information taper 1» – les technologies de reconnaissance vocale ont fait des progrès tout à fait remarquables et permettent de développer des applications vocales nouvelles, plus simples d'emploi pour les clients.

Le panorama ne serait pas complet sans parler d'Internet, même si Internet est plus un canal complémentaire des centres de contacts clients, qu'un média de communication supplémentaire à intégrer. Certes, il est possible de «chatter» en direct par Internet avec des conseillers de clientèle, plutôt que leur parler au téléphone, mais, à part quelques applications comme par exemple des *hotlines* de certains grands constructeurs informatiques, le chat (4) reste très anecdotique. Plus prometteur est le *click-to-phone* qui permet à un internaute de rentrer en contact téléphonique avec un conseiller clientèle en même temps qu'il navigue sur le site *web* de l'entreprise. Des études ont prouvé que cette fonction pouvait accroître de manière significative le taux d'achat sur Internet, en répondant en direct à l'interrogation d'un consommateur qui sinon, ne trouvant pas la réponse à sa question sur le site, aurait abandonné sa transaction d'achat.

Toutefois, le développement de ce type d'applications a été jusqu'à présent freiné par l'impossibilité technique d'entrer en contact téléphonique avec le client en même temps que la session Internet se poursuit. Il faut pour cela que l'ordinateur utilisé par le client soit multimédia et comporte un microphone, ou alors que le client puisse être joint sur un téléphone séparé (par exemple, son téléphone portable).

## Des métiers d'avenir

Ainsi, les centres d'appels sont aujourd'hui devenus des centres multimédias. Si les entreprises ont développé de nouveaux canaux de contacts pour accroître leur accessibilité, cela a également rendu la gestion de la relation clients plus complexe. Il n'y a pas, ou peu, de substitution des canaux entre eux, mais plutôt une coexistence de ces derniers et parfois une multiplication des contacts clients. En tant que client, je peux passer une commande par Internet, alors qu'avant je devais téléphoner, mais je peux très bien décider d'appeler le service clientèle une fois ma commande passée, pour vérifier que le délai de livraison sera bien celui annoncé. Résultat : deux contacts au lieu d'un. Les entreprises doivent faire face à une vision morcelée de leur relation avec leurs clients. Disposer d'une vue cohérente et unique de chaque client individuel, partout dans l'entreprise, tel est l'enjeu des programmes CRM (5).

La tâche est colossale, et les désillusions amères pour beaucoup d'entreprises qui s'y sont attelées. Considérer un programme CRM uniquement comme un projet informatique est une erreur. C'est oublier la nature première de la gestion de la relation clients : une relation humaine. Les entreprises qui obtiennent aujourd'hui les plus forts taux de satisfaction de la part de leurs clients sont celles qui ont su développer une approche qualitative forte, basée sur la professionnalisation des métiers

(3) SVI : Serveur Vocal Interactif, encore désigné par IVR (Interactive Voice Response).

(4) Chat : Possibilité de dialoguer en direct par messages écrits transmis instantanément par Internet.

au sein de leurs centres de contacts clients.

En ce sens, les métiers de la relation clients sont des métiers d'avenir. Des métiers et non pas un métier, car les centres de contacts clients sont des organisations complexes, qui doivent intégrer des compétences très variées, alliant forte technicité et sens relationnel. L'Association française de la relation client, qui est à l'initiative d'un projet de normalisation de ces métiers, n'en dénombre pas moins de 21. Devenus une source d'emploi significative, les centres de contacts clients forment désormais un secteur économique qui se structure socialement. Il existe aujourd'hui, dans plusieurs universités, des formations universitaires spécialisées, proposant la licence de superviseurs. Les organisations syndicales s'intéressent également à l'environnement spécifique des centres d'appels. Certaines entreprises commencent à intégrer les centres de contacts clients dans un schéma global de développement de carrière pour leurs personnels. Par exemple, certaines banques proposent à leurs jeunes recrues de débiter dans leurs centres de contacts clients avant de pouvoir évoluer vers d'autres postes.

A l'opposé, certaines entreprises considèrent que la gestion d'un centre de contacts clients requiert des compétences qui sont extérieures à leur cœur de métier. Alors, elles externalisent leurs centres de contacts clients vers des prestataires de services, mieux qualifiés en la matière. La recherche de la flexibilité et des coûts les plus bas sont bien sûr les deux moteurs principaux de développement de ce marché des centres de contacts externes, comme cela avait été le cas, en leur temps, avec le marketing direct, l'informatique ou la logistique. Mais nous commençons à voir s'instaurer de véritables relations de partenariat entre des entreprises et leurs prestataires, basées non plus sur des engagements de moyens, mais au contraire sur des engagements de résultats en regard d'objectifs stratégiques fixés par le donneur d'ordre. Par exemple, il n'est pas rare que certaines entreprises confient la gestion de la relation clients avec un parc de clients bien identifié, le prestataire devant alors répondre d'objectifs de satisfaction des clients. Souvent, des solutions mixtes, mi-internes, mi-externes, mettent en concurrence prestataires et centres

internes et permettent d'identifier les meilleures pratiques de part et d'autre. Une telle concurrence est saine, et permet de tirer vers le haut les métiers de la relation clients, en les professionnalisant toujours plus.

## Et demain ?

Dans les années qui viennent, les centres de contacts créeront en moyenne plus de 10 000 emplois par an, dont la très grande majorité seront situés en Province, pour des raisons de coûts salariaux et immobiliers plus réduits qu'en Ile de France, qui de surcroît arrive aujourd'hui à saturation. Pour certains anciens bassins industriels, les centres de contacts clients offrent des opportunités de reclassement inégalées, et de nombreuses agences de développement régionales disposent désormais de services dédiés pour attirer les centres d'appels. La localisation d'un centre de contacts clients est une question délicate, stratégique pour une entreprise. Il faut disposer d'un bassin d'emploi suffisamment étendu pour s'assurer du recrutement de ressources compétentes, en nombre suffisant. Toutefois, les bassins les plus importants sont aujourd'hui proches de la saturation, et des phénomènes de concurrence apparaissent qui poussent les salaires vers le haut.

A toute médaille, son revers. Si les centres de contacts clients se sont fortement développés dans les entreprises, ils ont attiré de nombreuses convoitises, avec une force directement proportionnelle au taux de croissance de ce marché. D'une part, la logique d'optimisation des coûts, dont 60 à 70 % proviennent par nature de la masse salariale, et d'autre part la forte baisse des coûts des télécommunications ont créé l'environnement idéal pour amorcer un phénomène de délocalisation des centres de contacts clients vers des pays en voie de développement. Comme souvent, les pays anglo-saxons ont été les pionniers de la délocalisation de centres d'appels, vers l'Inde notamment. Ce pays connaît un taux de développement de centres d'appels de plus de 50 % par an. La France suit aujourd'hui la même tendance, avec les pays du Maghreb, l'île Maurice ou plus récemment certains pays d'Europe de l'Est comme la Roumanie, et vraisemblablement de nouvelles destinations comme le Liban. Les compétences linguistiques sont

bien évidemment le facteur déterminant, pour le développement de centres de contacts *off-shore*.

Menace ou opportunité ? Le débat est loin d'être clos. Comme souvent, la vérité n'est sûrement ni blanche ni noire et, même si le phénomène actuel de délocalisation risque de s'amplifier dans les années à venir, il restera toujours de nombreux centres de contacts clients sur notre territoire. Au-delà de la langue, les écarts de culture, le décalage horaire, l'éloignement peuvent être des barrières trop importantes dans certains cas pour envisager une délocalisation. Car ne l'oublions pas, les centres de contacts clients sont au cœur d'une société chaque jour plus relationnelle. Etre à l'écoute, créer des liens : aux logiques de réduction de coûts s'imposent de plus en plus des stratégies de développement de la valeur. Comme souvent, la seule issue est vers le haut. Et c'est tant mieux pour nous, les clients. ●

---

## BIBLIOGRAPHIE

[1] The Loyalty Effect : The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value - Frederick F. Reichheld - Harvard Business School Press.

---

(5) CRM : Customer Relationship Management - Gestion de la Relation Client.

