

LE POINT DE VUE DE L'EXPERT**« Les freins à l'externalisation sont en France culturels, sociaux ou directement liés à la stratégie d'entreprise »****PATRICE MAZOYER**

Président

Colorado Groupe



« Pour les sociétés arrivées ou sélectionnées en short-list, c'est encore le critère humain, le « fit » qui va exister entre les équipes de production de l'outsourcer et leurs interlocuteurs à la DRC du donneur d'ordres, qui peut être le critère final de décision »

Vous dirigez une des rares sociétés de conseil en France spécialisées dans le domaine de la relation client, qu'observez-vous comme questions majeures ou problématiques chez vos clients ? Pour quels motifs vous sollicitent-ils désormais ?

Face à des consommateurs de plus en plus exigeants, à l'importance croissante du Web et à la pression concurrentielle sur les marchés, la performance de la relation client est plus que jamais au cœur des préoccupations des entreprises. Le client n'a aujourd'hui que l'embarras du choix pour se renseigner, acheter ou réclamer grâce à la multiplication des canaux et à la généralisation des échanges directs entre consommateurs sur les blogs, forums et autres réseaux sociaux. Les entreprises font face à des problématiques qui deviennent aujourd'hui incontournables :

développer le e-commerce et les e-services, homogénéiser le traitement des clients sur l'ensemble des canaux (téléphone, points de vente, Web...), intégrer les médias sociaux dans leur dispositif de relation client, résoudre les demandes consommateurs dès le premier contact, prendre et respecter des engagements clairs vis-à-vis des clients.

En clair il s'agit de générer plus de performance dans les dispositifs de relation client, ce qui est précisément la vocation du Groupe Colorado (Conseil et formation) et de sa filiale 100% Satisfaction (études clients et Mystery Shopping).

Y a-t-il des différences significatives dans ces questions ou problématiques selon les secteurs ?

Bien entendu. Les différences sont essentiellement liées à la maturité de la relation client dans le secteur d'activité, aux évolutions du comportement des clients et à l'intensité de la pression concurrentielle. Par exemple, les entreprises traditionnelles de distribution ont pour la plupart d'entre elles aujourd'hui des vrais projets, très ambitieux, autour du e-commerce. Les mutuelles et le secteur des assurances adressent plutôt des problématiques liées à la vente en réception d'appels et à la rétention. Les grands opérateurs de centres de contacts, notamment dans l'univers des télécommunications, se concentrent sur les stratégies d'évitement du contact et sur l'amélioration du traitement des réclamations.

Le recours à l'externalisation est-il circonscrit à des sujets particuliers, aux volumes d'activité industriels ou au contraire ? Est-il entré dans les mœurs pour tout le périmètre des activités ?

Le marché des prestataires s'est concentré et professionnalisé depuis 5 ans. Leur périmètre d'intervention s'est considérablement étendu. Néanmoins, la part des activités de relation client externalisée doit se situer aujourd'hui seulement autour de 20 % en France. Les freins à l'externalisation sont donc en France plutôt culturels, sociaux ou directement liés à la stratégie d'entreprise.

Comment positionnez-vous et classez-vous d'après vos analyses, les leaders français de l'outsourcing, quels acteurs vous semblent promis à un bel avenir et pourquoi ?

Le marché français est organisé autour d'un peloton de tête qui comprend 8 entreprises : Teleperformance, Webhelp, CCA, Acticall, b2s, Laser, Arvato et Armatis. Ces prestataires sont des généralistes (ou des multi-spécialistes) et ont des positionnements relativement proches. Ils se partagent d'ailleurs souvent les mêmes grands donneurs d'ordre. L'enjeu pour ces entreprises est dans les années à venir de transformer leur modèle pour délivrer encore plus de valeur à leurs clients en passant de l'externalisation de ressources à l'externalisation de business process.

Un ou deux d'entre eux se lancent dans des stratégies de couverture européenne, est-ce la nouvelle frontière ?

C'est en tout cas probablement le gisement de croissance le plus naturel à adresser dans le cadre d'une stratégie d'expansion géographique. Quelques uns de ces prestataires ont d'ailleurs déjà des filiales en Europe avec des retours

d'expérience parfois mitigés. Nous intervenons chez Colorado pour plusieurs clients sur de projets d'externalisation dans plusieurs régions du monde (Asie, Amérique, proche et moyen orient, Europe, ...). Nous rencontrons à cette occasion de nombreux prestataires régionaux, inconnus en Europe, qui ont su développer des modèles profitables basés sur de la croissance géographique.

En offshore ou nearshore, le positionnement et le "ranking" des acteurs installés dans les différents pays est-il selon vous établi ? Quels nouveaux acteurs identifiez-vous et sur quel type de prestations ?

Le nombre d'emplois créés dans les centres de contacts en offshore a été multiplié par 5 entre 2004 et 2010 (50 000 emplois en 2010). Cette période de forte croissance a permis de clarifier les positions offshore des grands acteurs et de faire émerger quelques nouveaux acteurs locaux très professionnels (Outsourcia, Intelcia...). La situation pourrait évoluer en fonction de la montée en puissance de nouveaux pays tels que l'Algérie, même si cela fait plusieurs années qu'on parle de ce pays et qu'on ne voit rien venir.

Enfin, avec votre expérience, sur quels critères finaux se fonde le plus souvent la décision de retenir tel ou tel outsourcer ?

Pour les sociétés arrivées ou sélectionnées en short-list, c'est encore le critère humain, le « fit » qui va exister entre les équipes de production de l'outsourcer et leurs interlocuteurs à la DRC du donneur d'ordres. C'est la réponse à ces questions : ai-je envie de travailler avec cette équipe ? Allons-nous nous entendre pour bien collaborer ? Il est heureux que cette attente humaine soit présente, tant la collaboration sur le moyen terme nécessite de fréquents échanges entre ces équipes.

En matière d'éditeurs d'outils, de logiciels de CRM ou spécialisés pour gérer la relation client, après la grande empoignade des années 2000, on a l'impression que ceci s'est calmé, consolidé. Quels éditeurs vous semblent leaders, et sur quelles problématiques ? La question des outils est-elle aussi prégnante que voici quelques années ?

Nous observons des leaders bien installés comme par exemples dans l'univers des services telco à valeur (Prododie, OBS, Sfr, ...), de la téléphonie (Avaya, Vocalcom...), du CRM (Siebel, SAP, Coheris...), du traitement des emails (Akio, Eptica...) ou des solutions métiers (Nice, Verint...). La question des outils demeure une vraie préoccupation chez nos clients. L'accélération du business demande une capacité d'adaptation des organisations encore plus rapide qu'il y a 5 ans. Nous sommes souvent confrontés dans nos missions à des entreprises qui sont freinées dans leur évolution par des plateformes techniques peu adaptées et pas évolutives. S'est à notre sens clairement un des enjeux pour rendre les entreprises plus « agiles ». Mais on observe également que les DSI constituent une sorte de « citadelle », dialoguant assez peu avec la DRC ou les directions marketing. Ces organisations en silos ne sont pas propres à favoriser, faciliter le changement. Et pourtant, les outils peuvent réellement changer la donne.

Si vous étiez demain à la tête d'un fonds d'investissement dédié à notre secteur, dans quel domaine investiriez-vous ? Sur quelles blue chips ? Sur quelles start-ups ? Pourquoi ?

Nous croyons chez Colorado à l'évolution du Web vers plus d'interactivité avec les visiteurs qu'elle soit initiée par le client ou par l'entreprise. Même si il ne s'agit plus d'une start-up, j'aurais investi dans le concept de « Live-person », qui permet en fonction du comportement du client sur le site Web de l'entreprise d'initier une relation directe avec un téléconseiller. Recréer les conditions du commerce réel dans le monde virtuel est probablement une des clefs du succès dans les années à venir.