

# Les nouveaux eldorados des centres d'appels

## DÉLOCALISATION

L'ouverture de centres de relation clients dans les pays à bas salaires ne se résume pas à une question de coût.

BOULEVARD d'Anfa à Casablanca. Une trentaine de centres d'appels se succèdent. Autant d'immeubles où se rassemblent chaque jour des centaines de téléopérateurs connectés du matin jusqu'au soir. Après dix ans d'expérimentations menées par les « pionniers de l'offshore », c'est un fait : de plus en plus de sociétés choisissent de délocaliser leur relation clients. Preuve par les chiffres sur le marché français : 26 000 téléopérateurs travaillaient aujourd'hui à l'étranger, soit une augmentation de plus de 50 % en trois ans. L'offshore aurait-il tenu ses promesses d'eldorado ? « De nombreux donneurs d'ordres ont jadis été déçus par leurs prestataires, relative Marc Labarre, directeur général chez Data Base Factory, spécialiste européen de la relation clients. Succès et échecs ont toutefois permis de tirer des enseignements et de faire le ménage. Ceux qui réussissent aujourd'hui sont ceux qui respectent certaines bonnes pratiques. »

## Activités basiques

En fait, toutes les opérations ne sont pas éligibles à l'offshore, ce que reconnaît volontiers Nicolas Petit, directeur général de Getela, une société qui offre des services de secrétaires professionnelles spécialisées dans l'accueil téléphonique auprès de PME, d'artisans et de professions libérales notamment. « Nos prestations nécessitent de la proximité culturelle et une connaissance du métier poussée qui nous obligent à les maintenir en France », précise-t-il. Et de s'appuyer sur un cas concret : « Il nous arrive fréquemment de recevoir des appels



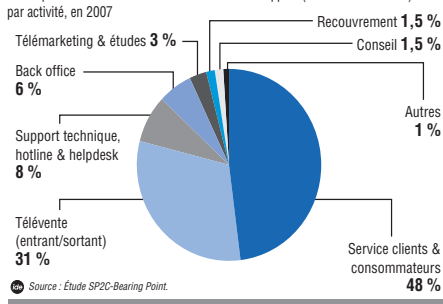
Casablanca concentre une trentaine de centres d'appels où des centaines de téléopérateurs sont connectés du matin jusqu'au soir. Sipa

déliés lors de grèves, pour annuler des rendez-vous par exemple, ou, si le téléopérateur ne vit pas ces événements, d'ordre culturel en France, cela génère des incompréhensions. »

Ainsi, les centres délocalisés gèrent surtout des activités basiques, à faible valeur ajoutée : annuaires téléphoniques, enquêtes de satisfaction, saisie informatique... Des opérations composées d'appels de courte durée essentiellement. Cette règle tend toutefois à évoluer. Forte concurrence et pression sur les prix poussent vers le large. Dans le secteur informatique par exemple, il n'est plus rare de voir des services d'assistance technique ou la conception logicielle partir. Les secteurs de la finance ou de l'énergie n'hésitent plus à délocaliser leurs activités de conseil, ou de prospection commerciale. Des postes clés en termes de fidélisation client qui imposent aux donneurs d'ordres de s'impliquer sur le terrain dès le démarrage.

« Le meilleur moyen de transmettre une expertise métier, c'est

► Répartition du chiffre d'affaires des centres d'appels (onshore et offshore) par activité, en 2007



Source : Étude SP2C-Bearing Point.

d'être sur place et de capitaliser sur l'humain, reconnaît Jean-Denis Mariani, directeur de la relation clients chez Poweo, fournisseur indépendant d'énergie. Faire le choix de tester l'offshore avec les partenaires qui gèrent déjà nos activités en France, c'est aussi un moyen de responsabiliser ces derniers dans la réussite du

projet. » Plusieurs mois d'observation au Maroc et d'échanges avec B2S, numéro 2 français du service client, auront été nécessaires pour jeter les bases d'un centre pilote qui devrait rentrer en phase de production courant janvier 2009. Durant cette période, Poweo s'est également impliqué dans le recrutement des

superviseurs et des managers, des relais essentiels.

## La formation, facteur clé

À l'offshore, la formation est aussi l'un des facteurs clés, plus encore qu'en France. Elle assure la montée en compétence des équipes. « L'erreur commise par certains est de répéter strictement à l'étranger ce qu'ils font dans leur pays. Il faut souvent deux fois plus de temps pour former des équipes », explique Marc Labarre. C'est bien pour optimiser cette étape cruciale que Poweo s'est doté d'un outil logiciel d'e-learning, destiné à mesurer l'assimilation des connaissances et à réorganiser en temps réel le parcours de formation.

Partir, c'est aussi intégrer l'offshore dans une stratégie globale. Il ne s'agit plus seulement de réduire les coûts, mais de réinjecter les économies réalisées dans des projets à très forte création de valeur. « Sur des produits de délocalisation, nous avons délocalisé des opérations indispensables mais chères, comme les enquêtes de satisfaction,

afin de recruter de véritables commerciaux chargés de faire de la prospection », détaille Yann Lebreton, directeur des opérations centre d'appels et télémarketing chez Call Expert.

Parce qu'elles résultent d'un arbitrage complexe, de plus en plus de délocalisations se font au cas par cas. GFI Informatique a par exemple mis en place des centres de service offshore à utiliser lorsque l'argumentaire prix n'est pas suffisant avec le centre situé en France. De son côté, Data Base Factory a choisi de composer avec un mélange de nearshore (en province) et d'offshore. Cette société de conseil en informatique ouvrira prochainement un centre de développement logiciel à Lille, véritable tête de pont avec les activités de maintenance délocalisées à Casablanca. Selon le profil du client, et donc sa valeur ajoutée, les appels seront dirigés soit vers la France, soit vers le Maroc.

## Productivité plus faible

Au-delà de toutes ces bonnes pratiques, « il ne faut se tromper d'objectif », rappelle Jean-Denis Mariani. Ce n'est pas en délocalisant que l'on génère le plus d'économies, mais bien en réduisant le nombre d'appel. « Si on considère la productivité en centres d'appels comme étant maximiser les quantités produites en minimum en temps avec la meilleure qualité possible, alors la productivité en offshore est plus faible », indique Lauréline Lombart, chargé de mission au Syndicat des professionnels des centres de contacts (SP2C). Selon l'étude réalisée par le cabinet Compass Consulting, le temps d'appel est plus long et les erreurs d'incompréhension plus importantes.

CÉDRIC DUVAL

## Le leader européen des solutions logicielles pour centres de contacts est une société française



Trois questions à Anthony Dinis, fondateur de Vocalcom

### Quelle est l'activité précise de Vocalcom ?

Vocalcom est éditeur de logiciels et constructeur de solutions technologiques spécialisés dans le domaine des call centers multicanaux depuis dix ans et leader en Europe dans son domaine. Nous réalisons près de 70% de notre activité hors de France, avec une croissance annuelle supérieure à 20% depuis notre création.

### Comment expliquer le succès d'un éditeur de logiciel français tel que vous face aux éditeurs anglo-saxons ?

Depuis sa création en 1996, ce qui caractérise l'entreprise, c'est l'écoute du client ; ceux-ci, outsourceurs ou centres d'appels internalisés nous ont petit à petit demandé des fonctionnalités de plus en plus pointues pour les accompagner dans leur développement : traitement automatique des adresses, envoi par SMS des confirmations de rendez-vous, enregistrement des conversations pour faciliter la formation. Tous ces développements ont été réalisés pour ces raisons. Nous offrons depuis deux mois la possibilité d'ouvrir un chat virtuel entre opérateurs et internautes. Il autorisera la navigation partagée, l'échange de fichiers et permettra surtout de récupérer les coordonnées de près d'un internaute sur deux contre 3 % seulement à l'heure actuelle. Le développement du self care est l'un des autres chantiers sur lequel nous travaillons également. Le self care, c'est à dire l'automatisation d'un certain nombre de tâches, permettra de décharger les téléconseillers, chargés de clientèles, etc. de toutes les tâches à faible valeur ajoutée, leur permettant ainsi de se consacrer à l'écoute du client et à la satisfaction de ses besoins. Parallèlement, nous avons régulièrement racheté des sociétés concurrentes ou propriétaires de technologies qui nous intéressaient.

### Prévoyez-vous une croissance aussi soutenue dans les années à venir ?

Oui, les implantations de centres d'appels en offshore, en Asie, en Amérique du Sud sont des relais de croissance forts. Parallèlement, après avoir été décriés ou mal compris, les centres de contacts s'imposent dans toutes les démarches commerciales ou dans le secteur public : pour recouvrer ses amendes, l'état français utilise notre technologie. La levée de fonds à des fins caritatives (le fund raising), le cash recovery (recouvrement de factures) sont également des domaines très porteurs. L'Education Nationale a choisi nos solutions pour équiper les centres de formations diplômantes des téléconseillers. Parallèlement, l'acquisition en mode ASP de nos solutions permet désormais à la PME un déploiement rapide des solutions, à coûts variables et avec des retours sur investissements très rapides.



Leader européen des solutions logicielles pour centres de contacts

393 259 Agents utilisent les solutions VOCALCOM dans 38 pays

Elue produit de l'année aux Etats-Unis pour la cinquième année consécutive, la solution HERMES est également reconnue d'intérêt pédagogique par l'Education Nationale.

PUBLIBLIS PAR CCL/WOODWARD

## Des destinations toujours plus lointaines

Alors que certains pays d'Afrique du Nord donnent des signes de saturation, le marché se déplace plus au sud.

« NOUS y serons avant tout le monde », assure Yann Lebreton, directeur des opérations centre d'appels et télémarketing, chez Call Expert. D'ici au premier trimestre 2009, cette société installera une plate-forme de 300 positions à Abidjan en Côte d'Ivoire, sur les conseils de l'ancien footballeur professionnel Basile Boli.

Comme d'autres, Call Expert vise aujourd'hui de nouvelles destinations pour implanter ses centres de contacts, et certains pays commencent à monter en puissance, notamment le Bénin, Madagascar, l'île Maurice et la Côte d'Ivoire. Autant de pays francophones.

Partir aussi loin présente pourtant des inconvénients. Réseaux de télécommunication et infrastructures routières ne sont pas toujours fiables. Il est plus compliqué de se rendre sur place depuis la France, sans compter les éventuels conflits géopolitiques. Mais ces difficultés sont contrebalancées par de

réelles opportunités. Dans des pays comme le Maroc ou la Tunisie, certains bassins d'emploi parviennent aujourd'hui à saturation, ce qui a pour effet de tirer les salaires à la hausse. La société Webhelp vient par exemple de relever le salaire moyen d'un téléopérateur, qui devrait avoisiner les 400 euros mensuels. « À quelques euros près, nos téléopérateurs naviguent d'un centre à un autre centre, d'où un turnover important », constate Yann Lebreton.

### Batailles d'avantages fiscaux

Un point de vue partagé par le Franco-Bénois Claude Padonou, directeur général de Media Contact, un acteur de l'outsourcing offshore en Afrique de l'Ouest, implanté à Cotonou au Bénin. « Pourquoi s'engager dans la guerre que se livrent déjà la plupart des acteurs en Afrique du Nord, alors que d'autres pays offrent une main-d'œuvre qualifiée et francophile, mais surtout des prix très compétitifs ? » Des arguments qui ont de quoi séduire.

Au Bénin, un téléopérateur est rémunéré en moyenne 220 euros par mois, contre 350 au Maroc. Selon les estimations,

350 positions de travail seraient occupées en 2008. « Avec un taux de chômage avoisinant les 70 % à Cotonou, il est très facile de recruter de jeunes diplômés », poursuit Claude Padonou.

Ces atouts ne doivent pourtant pas faire oublier la distance. L'éloignement implique de disposer sur place d'intermédiaires de confiance, capables d'assurer les relais, de faciliter les démarches, mais surtout de briser les différences culturelles. « Via nos contacts sur place, nous sommes parvenus à trouver des locaux, et grâce au bouche-à-oreille, nous disposons déjà de centaines de CV adaptés avant même d'avoir lancé notre plate-forme », indique Yann Lebreton.

Ainsi, la partie se déplace. C'est au tour de pays comme le Maroc ou la Tunisie d'être concurrencés par de nouvelles destinations menant des politiques très agressives en termes d'avantages fiscaux. Au Maroc, les centres d'appels sont exonérés d'impôt sur les sociétés pendant une période de cinq ans et une réduction de 50 % au-delà de cette période. Au Bénin, les autorités ont allongé cette période à dix ans.

C. D.

## La relation clients distribue ses premières palmes

L'Association française de la relation clients (AFRC) et Avaya, en partenariat avec Orange business services et Vedior Bis, ont organisé mardi 30 septembre les Palmes d'or de la relation clients. Destinée à récompenser ceux qui excellent dans le domaine du service clients, cette première édition a désigné six lauréats. La palme de la meilleure entreprise citoyenne est ainsi revenue à GDF Suez, leader européen des services à l'énergie, engagée

dans une démarche de responsabilité sociale d'entreprise (RSE). La palme de la meilleure stratégie relation clients PME a été décernée à Eoddm, spécialiste du homeshoring, une solution basée sur l'utilisation d'un réseau de téléconseillers travaillant depuis leur domicile.

Le groupe Crédit du Nord qui a fait le choix, pour son centre d'appels, de ressources aux compétences équivalentes à celles des conseillers en agence, a reçu

la palme d'or de la meilleure relation clients. Le prix spécial du jury est revenu à Telecom Italia (pour Alice), afin de récompenser le chantier de restauration du service clients d'Alice. Orange a reçu la palme du meilleur directeur relation clients.

Enfin, la palme de la meilleure innovation technologique a été remise à Camif particuliers, le premier site à intégrer Web et visio-centre d'appels.

C. D.



	Nombre de postes de travail des centres d'appels offshore en 2008	Salaire mensuel moyen
Maroc	12 000	350 €
Tunisie	5 000	300 €
Egypte	3 000	300 €
Ile Maurice	2 800	250 €
Roumanie	1 500	700 €
Sénégal	800	280 €
Côte d'Ivoire	400	280 €
Bénin	350	220 €
Madagascar	250	200 €

DÉBOUCHÉS. Au Maroc, les centres d'appels ont contribué à la création de 12 000 emplois qui attirent des jeunes motivés et souvent très qualifiés. DR

# Des opportunités pour les pays d'accueil

**EMPLOI**  
Le métier de la relation clients est considéré comme un secteur rémunérateur et valorisant pour les jeunes des pays offshore.

DROITE sur sa chaise, le regard sûr, Fatim Zahra Mohibe assène : « Je sais ce que je veux, et je me bats pour l'obtenir. » Il n'aura fallu qu'un an à cette jeune Marocaine d'une vingtaine d'années pour passer de téléopératrice débutante à superviser chez Webhelp, l'un des leaders français de l'outsourcing. Aujourd'hui à la tête d'une dizaine de personnes, elle

raconte son envolée. « À la suite d'un challenge destiné à explorer de nouvelles méthodes de prospection, l'une de mes idées a été retenue, et on m'a proposé de la mettre en place. »

**Alternative au chômage**

Fatim ne compte pas en rester là. Comme elle, de nombreux acteurs de l'offshore affichent une grande motivation, que l'on retrouve plus rarement en France. Il faut dire que les métiers de la relation clients, peu cotés dans l'Hexagone, sont considérés au Maroc, en Tunisie, ou à Maurice comme des emplois offrant des rémunérations correctes, souvent largement au-

dessus du revenu moyen, d'où un débouché pour des jeunes parfois très qualifiés qui voient dans cette activité une alternative au chômage.

Au Maroc, le secteur des centres d'appels représente 12 000 emplois. Le salaire d'un téléopérateur est de l'ordre de 350 euros net mensuel, hors primes, alors que le salaire moyen du pays se situe autour de 180 à 200 euros.

Avec 4 000 positions, Webhelp est l'un des acteurs majeurs, et les candidatures arrivent en masse, de quoi faire des envieux parmi les acteurs français en proie aux pires difficultés pour recruter et fidéliser

leurs équipes. « Les salariés ont une approche différente des call centers au Maroc. Il s'agit pour ces derniers d'acquiescer de vraies compétences méthodologiques, informatiques et linguistiques notamment. De plus, cette activité professionnelle a ouvert le marché aux jeunes femmes y compris pour des postes à responsabilités », indique Dirk Van Leeuwen, directeur général de Webhelp Maroc.

**Fidéliser les collaborateurs**

Dans un marché de plus en plus tendu, Webhelp mise également sur l'environnement de travail pour fidéliser ses collaborateurs. Ces derniers ont accès

dans la plupart des centres à une cafétéria, une salle de repos, un centre sportif, et certains accueillent même une crèche et un centre de soins. Des structures subventionnées par Webhelp. « Dans ce secteur très dynamique, on s'arrache les meilleures ressources. Il ne suffit pas d'être le meilleur sur le salaire, il faut proposer un environnement de qualité qui permette de s'épanouir », indique Dirk Van Leeuwen.

Pour autant, parmi les centres de plus de 1 000 positions au Maroc, aucun n'est sous contrôle de groupes marocains. Un chiffre qui en dit long sur les opportunités dans les pays

d'accueil en terme d'entrepreneuriat. Oussama El Ayoubi est l'un de ceux qui s'en est sorti et travaille avec des grands noms de l'industrie, de l'édition et des télécommunications.

Cofondateur de Phoneo, il dirige aujourd'hui un centre de 500 positions implantées à Casablanca. « Nous étions parmi les premiers à nous lancer en 2003, rappelle-t-il. Aujourd'hui, je dois reconnaître qu'il serait plus difficile de démarrer une activité. Les grands groupes étrangers disposent déjà de financements et de clients, des armes contre lesquelles il est difficile de lutter. »

C. D.

## Les délocalisations n'impliquent pas la disparition d'emplois en France

Patrice Mazoyer, président du cabinet Colorado Conseil & Formation, explique les raisons et les dangers de la délocalisation des centres d'appels dans les pays offshore.



Patrice Mazoyer : « Produire de façon qualitative en offshore engendre aussi des coûts supplémentaires. » DR

LE FIGARO. - La réduction des coûts est-elle l'unique raison qui pousse les entreprises à délocaliser leur relation client ?

Patrice MAZOYER. - La réduction des coûts reste probablement la principale source de motivation des entreprises qui décident de délocaliser tout ou partie de leurs relations clients, en particulier lorsqu'il s'agit de transférer des activités gérées en France vers le Maroc, la Tunisie ou l'île Maurice. Mais les dispositifs de relation client offshore constituent aussi pour les entreprises innovantes de vraies opportunités pour développer leur chiffre d'affaires ou se démarquer de leurs concurrents sur la création de nouveaux business model et déploiement de nouvelles offres. C'est aussi la possibilité d'offrir aux consommateurs une meilleure accessibilité à leur service après-vente.

L'offshore est-il un eldorado ?

L'offshore a certainement per-

construit des plans de rémunération incitatifs qui conduisent à une augmentation récurrente du coût de la main-d'œuvre.

**Les délocalisations impliquent-elles la disparition d'emplois en France ?**

Les délocalisations n'impliquent pas forcément la disparition à moyen terme d'emplois en France. De nouveaux secteurs d'activités réfléchissent à de nouveaux modèles de gestion de la relation clients (administrations, collectivités locales, activités B to B,...) et constituent des relais de croissance pour les centres de contacts en France. Le besoin croissant d'interactivité avec les clients est un phénomène irréversible et qui nécessite de plus en plus nombreuses et professionnelles.

**Tous les centres d'appels seront-ils un jour délocalisés ?**

Non. En premier lieu parce que la main-d'œuvre offshore répondant aux standards qualitatifs des grands donneurs d'ordres français atteindra un seuil de saturation, même si le second souffle proviendra peut-être de l'ouverture du marché algérien.

Propos recueillis par CÉDRIC DUVAL

## « Ici Basile Boli, que puis-je pour vous ? »

Que ce soit en Afrique ou en France, la seule vraie préoccupation est le service rendu au client.

APRÈS le Maroc et la Tunisie... c'est en Afrique noire que certains de vos appels seront bientôt traités. Et peut-être croirez-vous à un canular lorsque Basile Boli lui-même sera en ligne... Cela n'en est pas un : l'ex-footballeur vedette de l'OM s'est associé avec Bertrand Delamarre, président de Call Expert, pour créer à Abidjan un centre d'appels de 300 positions de travail.

Lubié d'ancien footballeur désœuvré ? Pas vraiment : la réalité c'est que, même en temps de crise, il faut continuer... de répon-

dre au téléphone, aux e-mails... aux SMS. Le faire vite, bien et à un coût étudié. Ce credo et cette spécialité, ce sont également ceux de quelque 400 sociétés d'accueil téléphonique en France qui emploient dans de nombreuses villes françaises plus de 4 000 spécialistes du contact, souvent bilingues et capables de gérer appels et mails de façon personnalisée 24 heures/24 si vous le souhaitez.

Ensemble, elles représentent le premier prestataire de services clients en France avec plus de 300 millions d'euros de chiffre d'affaires au global. Après avoir été dans les années 1980 les partenaires naturels des médecins pour la gestion de leurs agendas, ces sociétés d'accueil téléphonique

collaborent désormais avec des milliers de PME ou TPE. Regroupées, pour la majorité d'entre elles, au sein d'un syndicat dynamique (le SiSt), elles tenaient la semaine passée leur congrès annuel à Barcelone : on y a beaucoup parlé de formation, de certification qualité, des atouts que ces entrepreneurs mettent en avant pour concurrencer efficacement la délocalisation offshore. Car, à Abidjan ou à Saint-Civrieu-d'Azergues, la seule vraie préoccupation, c'est la façon de « fabriquer » le service rendu à votre client.

MANUEL JACQUINET\*

\* Rédacteur en chef du magazine En Contact. [www.en-contact.com](http://www.en-contact.com)

**POUR ALLER PLUS LOIN / A LIRE / A CONSULTER / A COMMANDER**

**WHO'S WHO CC**  
L'annuaire des décideurs de la relation client et des centres de contacts  
2008-2009

Qui sont les directeurs des 300 plus importants centres de contacts de France ?  
Qui pilote la relation client ou décide des achats de prestations d'outsourcing chez les grands donneurs d'ordre français (VPC, telecom, services, banques, assurances...)?  
Quels sont les réseaux, les associations, les médias ou les décideurs qui comptent sur le marché en forte croissance des centres d'appels et du CRM ?  
Grâce au Who's Who CC\*, premier annuaire des décideurs dans le secteur des centres de contacts, identifiez et contactez vos futurs acheteurs ou interlocuteurs.

**EN-CONTACT** : Le journal professionnel des centres d'appels et de la relation client multi-canal  
→ 10 800 lecteurs dans le monde francophone  
Enquêtes exclusives, interviews, Gossip... pour tout savoir sur l'univers magique (?) des Call Center et du CRM !  
[www.en-contact.com](http://www.en-contact.com)

**L'ANNUAIRE DES CENTRES DE CONTACTS FRANCOPHONES OFFSHORE**  
1ère édition  
2008

Benchmarks, études sectorielles et référencement pour identifier les prestataires offshore / nearshore et leurs spécificités.

**L'ANNUAIRE DES CENTRES DE CONTACTS FRANCOPHONES OFFSHORE**  
1ère édition  
2008

Benchmarks, études sectorielles et référencement pour identifier les prestataires offshore / nearshore et leurs spécificités.

Pour commander ces ouvrages ou vous informer ou vous abonner → [www.en-contact.com](http://www.en-contact.com)

CCL Woodward est la régie exclusive de cette double page. Pour tout contact : 01 53 77 26 74 et [publicite@cclwoodward.com](mailto:publicite@cclwoodward.com)