



L'outsourcing vers les low cost

Comprendre le phénomène et les facteurs clés qui sous tendent le mouvement

Les entreprises doivent faire face à un double jeu de forces : diminution des recettes et augmentation des charges. Elles se trouvent dans l'obligation de réduire les prix et de rechercher de nouveaux modes d'organisation qui leur feront atteindre des gains de productivité. L'outsourcing vers les low costs s'inscrit dans une recherche de réduction des charges.

L'outsourcing peut-il toucher toutes les formes d'organisation de manière efficiente et durable ? Tous les secteurs et les fonctions sont-ils aujourd'hui concernés ? L'externalisation n'est plus, aujourd'hui, l'apanage exclusif des entreprises technologiques et des call centers.

1. Enjeux et tendances (Benjamin COHEN, Swell Technologies) ✓

Datant d'une quinzaine d'années environ, le phénomène de l'outsourcing en offshore est historiquement assez récent mais fait de plus en plus partie du paysage économique actuel. La continuité logique du recours aux prestations informatiques est le développement de l'outsourcing des technologies de l'information. La délocalisation offshore suit la même problématique que l'externalisation en local avec une volonté beaucoup plus marquée de réduire les coûts et une méthodologie qui doit nécessairement s'adapter à la gestion de projets délocalisés.

Prévisions de croissance en 2003

Prévisions France - 2003	Var2002/2003
Secteur L&S	-3%
Total Outsourcing TI	8%
Infoérance	10%
TMA (<i>Tierce maintenance Applicative</i>)	13%
BPO (<i>Business Process Outsourcing</i>)	11%

Prévisions du secteur logiciel et services (L&S) : Le taux d'activité lié à l'outsourcing est déconnecté des autres chiffres du secteur L&S. Les prévisions de croissance pour 2003 devraient se faire sur les mêmes bases que 2002 puisque l'on prévoit une diminution de l'ensemble du secteur de 3% alors que l'outsourcing des TI devrait augmenter de 8%.

Plusieurs raisons expliquent ce phénomène.

- **Réduction des coûts.** On remarque qu'un glissement du rapport de forces vers le client s'est opéré. La crise, la forte pression concurrentielle et tarifaire entraînent une diminution des marges opérationnelles. Les services informatiques des entreprises sont en surcapacité. Souhaitant se désendetter, elles n'ont pas la possibilité de financer de grands déploiements ou d'importants projets informatiques en interne. Aujourd'hui, le secteur L&S est mature et les entreprises cherchent à consolider et rentabiliser. Nous constatons que les SSII ont tendance à industrialiser leur offre par en créant des « solution center » dans des pays à faible coût de main d'œuvre. De plus en plus de prestations de conseil et d'ingénierie sont packagées dans des solutions globales d'infogérance.
- **Besoin de liquidités.** Les stratégies d'outsourcing ont une dimension défensive. Elles sont utilisées pour réduire les coûts et dégager des liquidités. On constate que les entreprises ont connu une augmentation significative de leur ROI après la mise en place de stratégies d'outsourcing.
- **Focalisation sur les compétences clés.** Lorsque le SI est considéré comme un centre de coûts, comme un outil au service du management, il peut être intéressant pour l'entreprise d'externaliser afin de se recentrer sur son activité de base. Cela permet de libérer des ressources pour effectuer les tâches jugées plus prioritaires.
- **Contrôle, flexibilité et recherche de compétences externes.** Outsourcer son système d'information permet de mettre un coût sur la fonction TI, autorisant les calculs de rentabilité et de prévisions.
- **Raisons « politiques » et environnementales.** L'outsourcing est un concept « à la mode ». En 1989, Kodak a outsourcé son système d'information chez IBM. Ce nouveau modèle d'organisation a éveillé la curiosité des dirigeants et a rapidement été considéré comme un levier moderne d'optimisation de la performance. L'outsourcing véhicule aujourd'hui des valeurs de réactivité et de management proactif de la gouvernance. Les entreprises ne souhaitent plus, aujourd'hui, rester en autarcie.

De la même manière que l'outsourcing a soutenu la croissance des L&S en 2002/2003, l'offshore va tirer la croissance de l'outsourcing dans les années à venir. A l'horizon 2005, 30% des 2000 premiers grands groupes mondiaux vont développer des stratégies d'outsourcing en offshore. Une hausse de 40% est prévue sur le segment de l'outsourcing offshore des TI en France et en Europe en 2003.

L'offshore est porté par une logique low cost. Les entreprises peuvent ainsi trouver la même qualité de prestation, les mêmes compétences et la même technologie à des coûts inférieurs de 50 à 70%. Le coût d'un low cost est de 150 à 200 euros jour/homme contre 300 à 450 euros en France.

Les modèles d'outsourcing des TI

	On-site	Off-Site
Onshore	Outsourcing 'classique': prestataire(s) et équipe(s) technique(s) en local	Prestataire local faisant l'intermédiaire entre le client et les équipes techniques off-site
Offshore	Développeurs étrangers en régie chez le client (body-shopping)	Contact direct entre le client et le(s) prestataire(s) offshore

(Les notions de On-Site / Off-site renvoient à la localisation des équipes techniques, Offshore et Onshore renvoient à la localisation du prestataire avec qui le client va signer le contrat d'outsourcing)

- **On-site / Onshore** : outsourcing classique
- **On-site / Offshore** : Le développeur étranger est en régie chez le client mais rémunéré selon les conditions de son pays d'origine. Cette formule est répandue et légale aux Etats-Unis mais interdite en France grâce au code du travail.
- **Off-site / Onshore**: Ce modèle concerne les structures légères et les solutions centers. Le management s'effectue avec des centres de coordination et de livraison.
- **Off-site / Offshore** : Cette stratégie est moins utilisée. Le client procède ici lui-même au benchmark. L'entreprise préfère normalement s'appuyer sur un prestataire intermédiaire vers lequel elle va transférer le risque.

2. L'outsourcing dans le domaine des services (Christian MARCHETTI, Accenture) ✓

Le domaine d'intervention d'Accenture est le domaine informatique ainsi que toutes les fonctions qui ne constituent pas le cœur de métier du client.

De grandes tendances se dégagent...

- **BPO** (Business Process Outsourcing). Cela concerne l'externalisation de processus. On n'externalise plus seulement le support informatique, on délocalise l'activité elle-même (traitement de factures, de paie...). Pour illustrer cette tendance, prenons l'exemple des Américains qui font analyser les radios médicales en Inde. Le BPO s'applique également à l'analyse en temps direct de choix d'investissements financiers par des analystes indiens. En France, le BPO est plus mesuré et concerne essentiellement la finance, les ressources humaines, les achats et la supply chain.
- **L'offshore**. Il se développe particulièrement en Inde et en Chine. Ce mouvement est destiné à se pérenniser car certains pays sont de plus en plus stables politiquement. Les monnaies sont par contre encore fluctuantes. Les techniques de travail standardisées adoptées par les entreprises permettent la mutualisation et le travail à distance. Il y a un réel attrait pour les PVD mais cela doit se régulariser.
- **L'intégration**. Certaines entreprises souhaiteraient envisager l'outsourcing de manière plus globale, en externalisant, par exemple, les fonctions supports.
- **Partage des gains et des risques**
- **Industrialisation**. Aujourd'hui les solutions s'appuient de plus en plus sur des centres de services Multi clients dans une logique d'industrialisation alors que par le passé les solutions « sur mesure » étaient privilégiées. Chez Accenture, les effectifs dédiés à l'outsourcing représentent 25000 personnes en 2003.

Outsourcing et offshore : des termes à considérer séparément

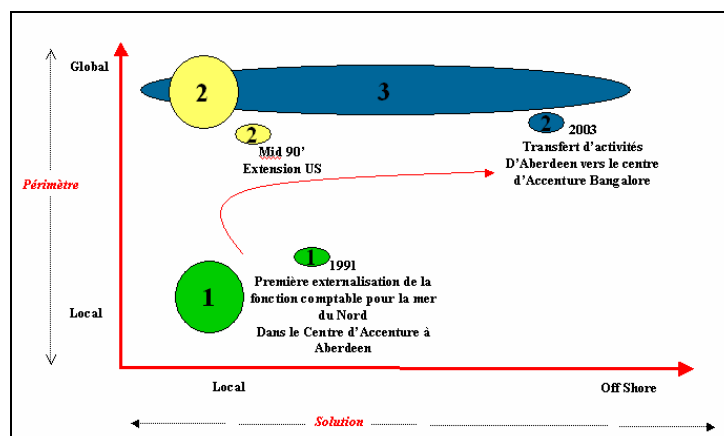
Il est important de distinguer **outsourcing** et **offshore**. L'**outsourcing** est le fait de confier à un tiers l'exécution d'une prestation de service récurrente qui peut avoir lieu au sein de l'entreprise, en France ou ailleurs. L'**offshore** est la re-localisation d'une activité, le plus souvent dans un pays à plus faible coût. Ces notions peuvent être associées mais ne sont pas assimilables.

Souvent, Les entreprises ne souhaitent pas gérer des centres importants, superviser des équipes dans un pays où elles ont peu d'activité. L'association outsourcing/offshore a alors lieu plus fréquemment que lorsque l'entreprise n'agit que dans son propre pays.

Il y a de nombreux cas pour lesquels l'outsourcing offshore a bien fonctionné. Mais l'outsourcing peut-il s'adapter à tous les types d'entreprises ? Une société qui a des process structurés, documentés, homogènes et bien rodés aura plus de facilités à passer à l'outsourcing et à l'offshore.

LE CAS BP

Cette entreprise a fait de l'outsourcing une philosophie d'entreprise, de management. Elle fait figure de précurseur en outsourcing.



En 1991, BP utilisait peu l'outsourcing dans d'autres domaines que l'informatique. La première véritable externalisation a eu lieu en Mer du Nord qui était une zone de production. Le contrat signé était alors de type forfaitaire et prévoyait tous les cas possibles. Il a ensuite évolué pour mieux partager les gains, au-delà de la stricte relation contractuelle.

Dans un deuxième temps, l'extension s'est effectuée hors de l'Europe, notamment aux Etats Unis. Mais BP a voulu faire évoluer une partie de ses activités de Houston et d'Aberdeen et les a envoyées vers le centre d'Accenture Inde à Bangalore. Mais toutes les fonctions ne partent pas offshore, cela se fait en fonction des transferts de connaissances et de la capacité de l'entreprise à normaliser ses processus.

3. En marche vers un désert high-tech hexagonal ? (Jean Claude ROSICHINI, Aventia) ✓

L'outsourcing envahit toutes les fonctions de l'entreprise, même les plus nobles qui touchent le service client et la R&D. L'analyse doit se faire sur le plan mondial et dynamique, l'évolution a lieu dans le temps et dans l'espace.

L'outsourcing n'est pas neutre, il induit de nombreux phénomènes, notamment sociaux, qui débordent largement du cadre de l'optimisation des coûts de l'entreprise. Il modifie durablement l'équilibre international des forces. Les conséquences de l'externalisation offshore sont déjà mesurables.

Il est donc indispensable de savoir ce que nous transférons réellement à terme lors de la mise en place de l'outsourcing.

Taiwan pourquoi un tel succès ?

Historiquement Taiwan a pris une importance considérable dans la sous-traitance hi-tech. En 15 ans, le pays a réussi à se hisser en tête de la production des cartes et des puces électroniques : aujourd'hui, les 2/3 de la production mondiale sont originaires de cette région.

- **Coût de la main d'œuvre.** Certes bas à l'origine, mais le pays a su profiter de cette manne : le coût de la main d'œuvre a été multiplié par 5 en 20 ans.
- **Réelle volonté politique.** Le président applique un modèle ultra libéral qui permet aux activités de se développer très rapidement.

La Chine : Taiwan de Taiwan ?

Attention un changement lourd est déjà en train de s'opérer : la Chine devient le Taiwan de Taiwan.

75% des grandes sociétés Taiwanaises ont déjà investi en Chine. Les investissements se sont opérés essentiellement par le biais de structures écran localisées aux Iles Caïman. Cela touche non seulement les entités de production mais également toutes les infrastructures routières et ferroviaires ainsi que le BTP. La motivation des Taiwanais est bien entendu économique. Le salaire d'un ouvrier en Chine est 4 fois moins élevé qu'à Taiwan, le marché chinois est donc particulièrement rémunérateur.

Les Chinois savent qu'ils ont un potentiel énorme, notamment grâce à leur population : 1,3 milliards d'habitants. Deux villes concentrent l'activité et sont devenues des pôles économiques hi-tech incontournables : **Shanghai** et **Shenzhen**. Cette dernière a été la première zone économique spéciale en 1979. Shenzhen est une zone très réduite : 20*20 km. Cette ville est passée de 25000 habitants à 6 millions en une douzaine d'années et est devenue ultramoderne. Shenzhen se situe dans la région de Canton et pourtant, le mandarin parlé supplante le cantonais. C'est une zone de production et de R&D : on y trouve 1500 unités de production. La Chine est devenue le sous-traitant de Taiwan. La Chine a besoin de technologie et de savoir-faire. Les Chinois veulent maintenant constituer des multinationales.

Mais comment ont-ils acquis tout ce savoir-faire ? Les visas américains H1B (travail temporaire aux USA pour diplômés BAC+3 minimum) ont permis à de nombreux Asiatiques (hindous et chinois notamment) de travailler aux Etats-Unis. Ils se sont tournés principalement vers l'informatique et le high-tech.

De ce fait, dans les années 80, des pans entiers de l'économie sont passés aux mains de collaborateurs asiatiques. En effet, les blancs américains considéraient les fonctions marketing et juridiques plus attirantes. Il y a quelques années, la bulle a éclaté et nombre Asiatiques ont été contraints de retourner dans leur pays d'origine, ils ont ainsi repris et développé des entreprises dans leur domaine de prédilection.

L'Inde et le marché IT outsourcing

L'Inde représente 85% du marché total IT outsourcing soit 10 Milliards de dollars. Mais le pays commence à atteindre ses limites puisque certaines sociétés « sous outsource » à la Thaïlande et à la Chine

Et la Russie ?

En Russie, le nombre de scientifiques hi-tech est approximativement égal à celui des USA et du Japon. La densité d'étudiants voués à la hi-tech est la plus élevée du monde. La Russie est un territoire naissant en matière d'outsourcing.

En conclusion...

Trois certitudes à bousculer pour nous Français:

- **Les tâches nobles resteront en France.** Nous avons vu que ce n'est plus le cas !
- **Le service ne peut être que local.** C'est faux, il s'exporte bien !
- **Nous ne pouvons rien y faire.** Il est possible d'agir et de mettre en place des stratégies efficaces. Les réseaux internationaux et le management de l'innovation technologique et de veille sont les ingrédients clés du succès

4. Equant et l'outsourcing **(Michel PICAUD, Equant) ✓**

Equant est une filiale de France Telecom. L'entreprise a été créée par les Compagnies Aériennes Internationales pour servir les aéroports, la sécurité, les liaisons aériennes... Elle est aujourd'hui présente dans plus de 200 pays, 10000 personnes y travaillent. Ses clients sont de grandes multinationales (3000 environ).

Le chiffre d'affaires atteint 3 Mds de dollars. Il se répartit à environ 50% en Europe, 30% sur le continent américain et 10 % sur la zone Asie-Pacifique.

Equant est un réseau global

- **Présence dans plus de 1000 villes et 200 pays**
- **5 centres de support clients autour du globe** (Atlanta, Londres, Le Caire, Singapour, Sydney). La problématique de l'outsourcing s'est posée pour répartir les services clients. Londres et Le Caire se trouvent sur la même zone horaire. Pourquoi développer le service à Londres si Le Caire est beaucoup moins cher ? Il faut procéder à des arbitrages entre les différents sites pour positionner les services.
- **280 centres locaux** de services clients
- **Equipes techniques dans 145 pays**

Les services sont identiques partout dans le monde. Une entreprise multinationale avec des services de communication peut indifféremment positionner ses centres informatiques ou ses call centers partout dans le monde grâce aux services réseaux. Les arbitrages se font en fonction d'opportunités économiques liées aux marchés locaux. Ils ne se font pas réellement selon le positionnement géographique.

Equant : catalyseur de l'outsourcing et de l'offshoring

- Services réseaux partout dans le monde
- Services de déploiement et de maintenance
- Services de sécurité
- Messagerie et hébergement
- Consulting : service à valeur ajoutée

Equant permet, grâce à ses structures, d'être plus économique. L'entreprise s'adresse directement à des opérateurs locaux, elle reprend les équipements des clients ainsi que les ingénieurs et techniciens qui sont intégrés dans les équipes.

L'offre d'outsourcing d'Equant

Equant propose aux grandes entreprises des solutions d'outsourcing complet de leurs fonctions de communications

- Par création d'un partenariat de long terme (typiquement 5 à 7 ans)
- Couvrant tous les services de communication de l'entreprise (voix, data, mobilité, réseaux étendus et locaux, sécurité, messagerie)
- Garantissant au client un niveau de performance optimal par des engagements de QoS de bout en bout (SLA)
- A un coût réduit par la convergence sur des plates-formes de communication IP et des économies d'échelle dans les relations avec les fournisseurs tiers

Exemple de contrat avec l'entreprise Zurich Financial Services. Equant a racheté les équipements et a repris les contrats locaux. Les employés, au nombre de 64, ont été progressivement intégrés aux équipes.

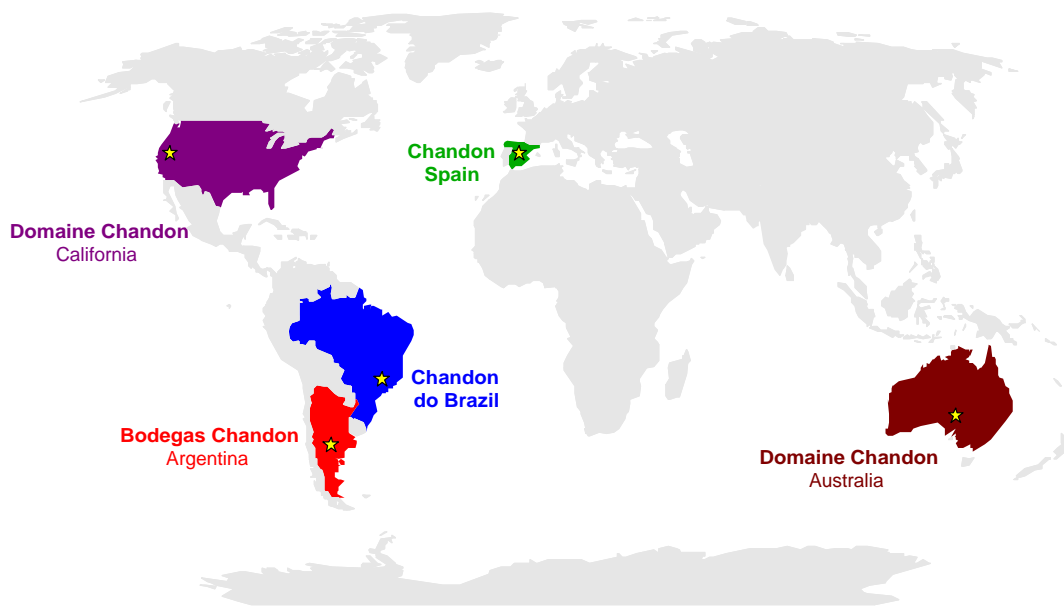
3. L'outsourcing dans le domaine du vin (Dominique BACH, Friteloy) ✓

L'outsourcing et le patrimoine français

La question principale est la suivante : Peut-on transformer « l'art de vivre à la Française » en « vivre est un art » ? Est-il possible d'outsourcer le patrimoine français ? Nous n'avons pas de réponse définitive.

C'est Fred Chandon qui s'est posé en premier la question. Moët et Chandon était alors une toute petite entreprise champenoise, qui ne fabriquait pas les meilleurs champagnes. L'entreprise, grâce à ses managers visionnaires, est devenue le leader mondial du champagne.

En 1960, Fred Chandon a décidé de s'implanter en Argentine et de commencer à y produire du champagne. Il a compris en voyageant que le client étranger a une vision différente du consommateur français. C'est pourquoi il a décidé d'ouvrir une cave en Argentine. L'entreprise s'est ensuite implantée dans d'autres pays : Californie, Brésil, Australie... Un tissu de liens s'est créé pour servir le consommateur mondial.



Deux visions s'affrontent :

- **Vision française** : le champagne français est particulier
- **Vision internationale** : un champagne ou un vin peut provenir de pays autres que la France tout en étant de grande qualité.

Pour que Moët et Chandon reste leader, la marque doit se développer en étant présente sur différents marchés. De nombreuses personnes étaient effrayées à l'idée que Chandon vende du champagne étranger sous sa propre marque. Une fois que le pas a été franchi avec le champagne, l'entreprise s'est intéressée au vin. La gamme Terrazas a été créée.

La petite société champenoise est devenue leader mondial du champagne basé en France, deviendra-t-elle le leader mondial du vin basé.....dans le monde ?

4. L'angle juridique **(Me Isabelle RENARD, August & Debouzy) ✓**

L'outsourcing et l'offshore relèvent de 2 problématiques différentes. L'outsourcing est l'externalisation d'une activité de l'entreprise, alors que l'offshore vise spécifiquement l'externalisation vers les pays « low cost ».

L'outsourcing est une démarche stratégique pour l'entreprise, qui participe d'une véritable réflexion sur son cœur de métier et ne doit pas être uniquement dictée par des raisons de réduction de coût. Par ailleurs l'externalisation n'est jamais une opération neutre socialement, a fortiori lorsqu'elle est offshore, puisque dès lors les salariés de l'activité externalisée ne bénéficient pas de possibilité de reclassement vers le prestataire.

L'outsourcing soulève de nombreuses problématiques juridiques, car c'est une relation structurante sur le long terme, qui crée une interdépendance forte entre le client et son prestataire. Parmi toutes ces problématiques, nous avons choisi d'en aborder trois, qui nous paraissent particulièrement fondamentales dans le cadre d'une relation offshore, qui a la caractéristique de mettre l'entreprise en rapport avec un système de droit qu'elle ne maîtrise pas et où le recours au judiciaire peut s'avérer totalement inefficace.

Comment faire pour externaliser vers un pays tiers dans lequel on ne maîtrise pas l'environnement juridique ?

L'entreprise a le choix entre la joint venture (JV), c'est à dire la création d'une entreprise localisée dans le pays offshore, ou le contrat avec une entreprise locale. C'est bien entendu au départ un choix de management, mais ce choix a des implications juridiques fortes. Dans une joint venture, l'entreprise cliente va par définition pouvoir exercer un contrôle fort, propre à la gouvernance de l'entreprise. Néanmoins, une JV est longue à mettre en place et ses mécanismes de gestion peuvent se révéler complexe. C'est néanmoins une excellente solution pour les opérations d'envergure destinées à durer un certain temps.

Le contrat relève quant à lui d'une vision à plus court terme de la relation : il est simple (relativement) à mettre en place, mais le contrôle qu'il permet d'exercer sur le prestataire peut se révéler très aléatoire, s'agissant d'un prestataire localisé dans un pays où le client ne dispose s'aucun pouvoir coercitif et aura beaucoup de mal à obtenir une quelconque indemnisation en cas de problème..

Peut-on réellement contrôler une relation offshore ?

On sait aujourd'hui comment contrôler une relation d'externalisation, car les contrats modernes, ont beaucoup évolué et contiennent des outils de contrôle efficaces tels que l'audit, le benchmarking, les pénalités ... Cela étant il faut être clair : l'efficacité de ces outils est limitée au bon vouloir du prestataire et de sa volonté à pérenniser la relation avec le client. Un contrat d'externalisation offshore, plus encore que tout autre contrat d'externalisation, requiert un très important investissement de la part du client en terme de maîtrise d'ouvrage et de définition de ses besoins, et cela est bien entendu d'autant plus vrai que la prestation externalisée est sophistiquée (développement de logiciel par exemple).

Peut-on juridiquement empêcher la fuite de savoir-faire ??

La capacité d'innovation est au cœur de l'avenir des entreprises européennes. Lorsque certaines fonctions à forte valeur ajoutée intellectuelle sont externalisées vers les low-costs, qui ont pour certains une excellente capacité d'apprentissage, est-on certain de ne pas appauvrir à terme le réservoir de savoir faire de nos entreprises ? Il faut ajouter à cela que les clauses dites de confidentialité sont d'un très faibles secours, et ne servent à rien dans des pays où la protection de la propriété intellectuelle est encore très défaillante. Avant d'externaliser offshore, il faut donc se poser la question du risque que l'on prend et de la perte que cela représente pour l'entreprise si le savoir faire concerné est divulgué.

5. Une réalité pour les centres d'appel **(Eric DADIAN, Intra Call Center) ✓**

Les call centers sont au nombre de 3000 en France. Ils emploient 193000 personnes, soit 0.8% de la population active française (contre 4% aux USA). En visualisant les pays francophones et anglophones, nous pouvons estimer que le nombre d'emplois à l'offshore serait de l'ordre de 6000. Mais nous ne pouvons pas savoir si ce sont des emplois détruits.

Il est vrai que le marché en France s'est développé tardivement. Ce secteur ne bénéficie que de peu de formations et est l'objet de nombreuses critiques. La France rattrape son retard, le secteur se professionnalise.

L'offshore est une véritable tendance. Cependant, quelques entreprises font machine arrière. Dell illustre bien ce phénomène puisque l'entreprise a décidé de rapatrier aux US les centres d'appels qui traitaient le BtoB.

Le secteur a dû faire face à **2 vagues de délocalisation** :

- **Vers la province** : certaines villes ont contribué à la professionnalisation du métier, de nombreux emplois ont été créés. Les call centers ont pu bénéficier de collaborateurs d'un bon niveau culturel.
- **Vers les pays low costs** : Le travail dans le secteur de la relation client se doit d'être très flexible. Le travail se fait de jour comme de nuit. Les call centers échappent à la législation française et au problème de recrutement de personnel en délocalisant au Maroc, en Tunisie, à l'Ile Maurice, au Liban, en Israël, en Roumanie... Aucun centre étranger ne souhaite venir s'implanter en France.

Sur les 5 ans à venir, 100 000 à 200 000 emplois quitteraient la France pour partir dans les low costs.

Comment répondre à ce phénomène ?

Il faut valoriser la profession, faire visiter les sites aux clients et aux futurs collaborateurs. Il faut défendre la relation client au sein des grands groupes car la profession n'est pas assez considérée. Pourtant, au sein des entreprises, le développement commercial passe par des centres de services.

Il ne faut pas négliger l'importance du niveau intellectuel et culturel des collaborateurs. Même les services simples, lorsqu'ils sont délocalisés, ne sont pas forcément de qualité.

Des normes et procédures ont vu le jour. Ainsi, la norme AFNOR mesure la qualité perçue par le consommateur. Un code de déontologie a vu le jour avec la CNIL.

La France doit essayer de garder son avance. Le risque restera présent si l'on n'apporte pas suffisamment de valeur ajoutée au service.

6. Les vues d'un syndicat **(Martine ZUBER, CFDT) ✓**

Le secteur de la relation client n'est pas très normé socialement. Les entreprises essaient souvent d'échapper à l'application des conventions collectives.

Les délocalisations ont eu lieu en deux temps :

- De l'Île de France vers la province
- De France à l'étranger (vers les pays low costs principalement)

Les délocalisations des centres d'appels à l'étranger sont motivées essentiellement par des raisons de coûts et non par des questions de stratégie. Les entreprises sont à la recherche d'un coût du travail toujours moins élevé, d'une flexibilité toujours plus grande, d'une main d'œuvre « compétente » mais non reconnue.

Du côté entreprise...

Le problème du client/consommateur: quel est le cœur du métier ?

Tous les secteurs sont concernés: industrie, social, énergie, télécoms, banques... Dès lors, qui a vocation à traiter le client ?

Quels services au client/ consommateur ?

Les relations clients concernent de nombreux domaines : prospection, après-vente, relations quotidiennes, renseignements, fidélisation...

Quel prix à payer pour quelle qualité de services ?

Le problème de la qualité de service se pose lors des délocalisations. La personnalisation de la relation client se fait sur un traitement de masse. Il faut s'interroger sur la place du client, est-il toujours le « Roi » ?

Du côté des salariés

Les conditions de travail sont-elles optimales ?

Une enquête a été menée sur 3500 salariés en centre d'appel. Un salarié sur deux déclare avoir des problèmes de santé liés à son travail. Les conditions sont donc particulièrement éprouvantes.

Qualification et compétences : une reconnaissance aux abonnés absents !

La sur-qualification cohabite avec la sous-rémunération, les perspectives professionnelles sont limitées.

Droit et libertés : souriez, vous êtes enregistrés...

Le contrôle de l'activité est systématique, les règles de contrôle sont mal appliquées ou mal connues.

Les organisations syndicales essaient de peser dans les négociations mais leur rôle est difficile lorsque le problème sort du territoire national.

La création d'un syndicat international

Un syndicat international a été créé : l'UNI (Union Network International). Il regroupe 900 syndicats de 150 pays et 15 millions d'adhérents.

Une campagne internationale de revendications a eu lieu. Elles sont au nombre de 3 :

- Poser des conditions à tout transfert
- Développer des compétences dans les domaines qui perdent de l'emploi
- Recruter les travailleurs sur les nouveaux sites et faire appliquer les droits syndicaux

Dans la relation clientèle, les centres ont une solution constante de sous-traitance. Les entreprises doivent prendre des engagements de qualité.

7. Histoire d'un come back en France **(Christophe PLONEVEZ, Taxis Bleus) ✓**

Le centre d'appels des Taxis Bleus met en relation des clients souhaitant avoir un véhicule et les artisans indépendants. Les Taxis Bleus ont délocalisé leur centre d'appels au Maroc durant trois mois avant de le rapatrier en France.

L'outsourcing constituait une réponse à 3 problèmes :

- **Turnover élevé.** Le métier est stressant. La relation téléphonique est brève, les clients sont pressés.
- **Problèmes de recrutement de nuit et de week-end.** Il constitue une part élevée des effectifs.
- **Absentéisme récurrent**

L'externalisation d'une partie des centres d'appels a été décidée. Les réductions de coût n'étaient pas la motivation première des délocalisations.

Plusieurs constats liés à l'activité spécifique des Taxis Bleus ont été observés :

1^{er} constat : **Importance de l'infrastructure technique.** En fonction des lieux, les communications ne sont pas toujours fiables, les centres ne sont pas tous modernes, n'ont pas tous les mêmes particularités.

2^{ème} constat : **Prise en compte la culture du pays.** Les rues ne sont pas toutes numérotées au Maroc. Le collaborateur ne prendra pas forcément toutes les informations utiles. Les lieux risquent d'être mal identifiés.

3^{ème} constat : **Répétition des problèmes d'interprétation.** Les problèmes de compréhension sont récurrents, les confusions également. Ex : Av de Paris à Versailles et Av de Versailles à Paris.

Peut-on délocaliser lorsque l'humain est la première source de production de l'entreprise ?

La problématique est différente pour les appels entrants et sortants. Les appels sont entrants pour les taxis bleus, ils ont une forte valeur ajoutée.

Problématique des appels entrants

Les appels entrants en direct (cas des Taxis Bleus) imposent de nombreuses exigences. La valeur du temps est moindre pour les applications en action différée, elles peuvent donc être délocalisées sans difficulté. Pour les « chat » ou les applications e-mail, l'opérateur a la possibilité de demander de l'aide, ce qui évite le risque d'erreur. De plus, des outils de type correcteurs d'orthographe optimisent les qualités de réponse. Il s'opère une réelle réflexion avant la réponse, ce qui n'est pas le cas avec le temps réel.

Problématique des appels sortants

Dans le cas de contacts de premiers clients (appels pour vendre des cuisines équipées par exemple), l'entreprise recherche le moindre coût. En revanche, s'il s'agit de relances de bons clients, l'image de la société est entre les mains d'un tiers. Le risque est que le dialogue soit de mauvaise qualité.

Les Taxis Bleus sont revenus en France après 3 mois d'expérience. Ils ont décidé de s'implanter en province où les salariés sont prêts à s'investir malgré les conditions parfois difficiles du métier

L'outsourcing vers les low cost est inévitable aujourd'hui et constitue une véritable tendance. Les entreprises qui souhaitent développer ces stratégies doivent s'interroger sur les structures à mettre en place, les compétences à délocaliser sans négliger l'aspect juridique qui en découle. La France, grâce à son savoir-faire et ses compétences, reste compétitive mais ses services doivent conserver une forte valeur ajoutée pour inciter les firmes à rester sur le territoire.