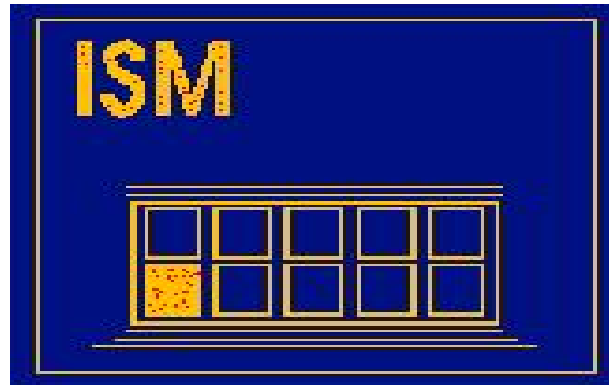




Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>.
Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.



Nom : THIOYE

Prénoms : YOUSOU KIKOU

Date et lieu de naissance : 28 JUILLET 1976 à DAKAR

THÈME

UN CENTRE DE CONTACT COMME OUTIL DE GESTION DE LA

RELATION CLIENT POUR LES PETITE ET MOYENNE ENTREPRISE /

TRÈS PETITES ENTREPRISES AU SENEGAL : L'EXEMPLE DE SECLINK SARL.



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>.
Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

Vous avez rédigé un mémoire, un rapport de recherche sur le domaine du Marketing et vous pensez qu'il peut intéresser d'autres lecteurs, des étudiants, des professeurs, des professionnels du Marketing. Alors, vous aussi ...

Rejoignez notre pool d'auteurs



Le site web de Visionary marketing existe depuis 1996. Aujourd'hui, fort de plus d'un millier de pages, il attire des visiteurs du monde entier, étudiants de MBA, professeurs de tous les pays, chercheurs, professionnels du Marketing et des systèmes d'information. En 2004, le site a reçu la visite de 100000 personnes et a permis la diffusion de plus de 350000 pages d'information sur le Marketing et les systèmes d'information, notamment vers les pays émergents où les ressources documentaires sont rares et onéreuses.

Ce site est le vôtre et ses colonnes vous sont ouvertes. N'hésitez pas à nous contacter



Yann A. Gourvenec

Visionary Marketing

20 rue Emile Dubois
75014 Paris

+33 (0)1 4589 1266

Abonnez-vous en ligne à notre liste de diffusion



Si vous avez un article, un dossier, une thèse dont vous pensez qu'il ou elle pourrait correspondre avec le contenu et la philosophie du site, contactez nous

Contact E-mail par

<http://www.visionarymarketing.com/feedback.html>



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>.
Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

RÉPUBLIQUE DU SENEGAL

INSTITUT SUPÉRIEUR DE MANAGEMENT

DAKAR

Thème global: **LE MARKETING RELATIONNEL**

Sujet spécifique : **UN CENTRE DE CONTACT COMME OUTIL DE GESTION
DE LA RELATION CLIENT POUR LES PETITES ET MOYENNES
ENTREPRISES / TRÈS PETITES ENTREPRISES : L'EXEMPLE DE
SECLINK SARL.**

**MÉMOIRE D'ÉTUDE PRÉSENTÉ ET SOUTENU
PAR YOUSOU KIKOU THIOYE**

**POUR L'OBTENTION DU DIPLOME SUPÉRIEUR DE GESTION
SPÉCIALITÉ : MARKETING-COMMUNICATION**



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>.
Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

ENCADREUR DE RECHERCHE

MAME YAUTO FAYE

FORMATRICE EN BUSINESS ENGLISH

ANNÉE DE SOUTENANCE: 2005



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>.
Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

DÉDICACES

A mon mentor Ismaïla Diagne .

A mon oncle feu Babacar Camara que la terre lui soit légère.

A mon très cher père pour son soutien, sa disponibilité et ses prières.

A ma mère pour son soutien inconditionnel.

A mon « aimable entourage » qui m'a soutenu et aidé.



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>.
Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier du fond du cœur ceux qui, de près ou de loin avec à l'appui conseils et soutiens, ont participé dans l'élaboration de ce mémoire.

Nos remerciements vont à l'endroit de :

- mes parents
- M. Rubben Akim Directeur Général de Seclink SARL
- M. Amadou Diaw Président du Campus
- Mame Yauto Faye Assistant....
- M. Ousseynou Kama (encadreur à l'ISM)
- tout le corps professoral de l'ISM
- à tous mes camarades de la promotion EBBA (2004-2005)
- à tous ceux qui ont participé dans l'élaboration de ce mémoire



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>.
Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

GLOSSAIRE DES ABRÉVIATIONS ET SIGLES



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>.
Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

Ce glossaire a été élaboré à partir des glossaires figurant dans les sources suivantes :

[http //www.indexel.net](http://www.indexel.net)

http //www.reccatel.fr/Reccatel_Fr/News/Article_Lexique.htm)

<http //www.digiway.fr/Html/glossairers.htm>

ACD (Automatic Call Distribution): Matériel téléphonique adapté à l'activité des centres d'appels, supportant des pointes de trafic et intégrant des fonctions de gestion organisationnelle. Il a fonction de distribution ou répartition équitable des appels entrants et de traitement de tous les appels entre les télé acteurs. Il présente également des fonctions de supervision. Ses fonctions sont : distribution automatique d'appels, identification de la provenance de l'appel, répartition des appels sur les télé-opérateurs disponibles et affectés sur l'opération.

AFRC : Association française des Centres de Relations Clientèle.

Automatisation des forces de vente : Ensemble des outils à la disposition des commerciaux leur permettant de structurer et de partager les données sur leurs clients. Ces outils, souvent accessibles à distance, augmentent la productivité des vendeurs et permettent aux responsables d'équipe dévaluer les résultats, au niveau individuel ou au niveau dun groupe.

Téléacteur : Personne assurant le traitement des appels dans un Centre d'appels. Appellations spécialisées :

téléopérateur, télévendeur, téléconseiller, téléacteur, écoutant...

ANI (Automatic Number Identification) : Une fonctionnalité téléphonique qui permet d'identifier le numéro de téléphone du poste qui appelle.

Appel inefficace : Au sens technique, appel pour lequel une communication n'a pu être établie en raison d'une occupation, d'une non réponse, ou plus rarement d'une saturation ou panne du réseau public.

Argumentaire : Élément d'un guide d'entretien comprenant des phrases et expressions prédéfinies assistant un téléacteur lors d'une campagne de prospection ou de vente.

ART : Agence pour la Régulation des Télécoms



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>. Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

ASA : " Average Speed of Answer ", correspondant au temps moyen d'attente avant l'accès à un agent. Délai moyen de réponse.

Autocommutateur : Système permettant l'établissement automatique (par commutation) d'une communication entre deux points d'accès. Les mêmes principes techniques s'appliquent à l'infrastructure d'un réseau public (centraux téléphoniques) et aux installations privées (PABX).

Automate d'appels (appels sortants) : Système générant à partir d'un fichier préalablement établi une séquence d'appels automatiques et diffusant des messages vocaux personnalisés après décrochage. Au besoin le système enregistre un accusé de réception.

B2B : (Business To Business) Commerce inter-entreprises. Concerne les transactions entre entreprises, par opposition aux sites marchands de vente aux particuliers.

B2C (Business To Consumer) : Commerce aux particuliers. Désigne les sociétés commercialisant sur l'Internet des produits ou des services aux particuliers. Ce terme n'est utilisé que pour faire la distinction avec le commerce aux entreprises (B2B).

B2M Commerce par mobile (Business To Mobile) : La vente de service par l'intermédiaire d'un téléphone portable relève du "B2M". Les services en question (consultation d'actualités, réservation de billets...) sont actuellement acheminés au téléphone du **client** par l'intermédiaire du standard Wap.

Call back : L'internaute se fait rappeler par un télé-acteur en cliquant sur un bouton prévu à cet effet sur le site visité.

Call blending : Système permettant de traiter (en les mixant) des appels entrants et sortants.

Call Through : L'internaute clique sur un bouton prévu à cet effet sur le site visité et dialogue directement avec le télé-conseiller en utilisant la technologie de la voix sur IP.

CATI (Computer Assisted Telephone Interview) : Logiciel informatique développé sur mesure permettant de recueillir les données relatives à l'appel directement sur l'ordinateur du téléacteur.



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>. Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

Chat : Dialogue en direct sur Internet. L'internaute discute par écrit et en direct avec un télé-conseiller. Ce système permet un contact personnalisé avec l'internaute et peut être utilisé sur n'importe quel PC.

CLI (Calling Line Identification): Affichage sur le poste téléphonique du numéro de l'appelant, lors de la réception d'un appel.

Co browsing une dimension orale (micro et haut-parleur indispensable bien sur) : Accompagnement de l'internaute. L'agent pourra aussi à tout moment faire du "pushing", c'est à dire un envoi d'une page du site sur l'écran du client et ce, dans le cadre d'une prestation d'assistance, d'information ou de promotion commerciale à distance.

Contrôle qualité : Enquête de satisfaction client.

CRM : (Customer Relationship Management) GRC, **Gestion de la Relation Client.**

Ensemble des processus et des outils permettant aux entreprises d'augmenter la satisfaction de leurs clients et par là-même leur chiffre d'affaires, tout en diminuant les coûts de commercialisation.

Cross Selling : Vente croisée lors d'un appel téléphonique.

CTI (Computer Telephony Integration): Lien permettant le couplage téléphonie-informatique. Il rend possible l'affichage simultané sur l'écran du télé-acteurs de données (fiche du client et script de l'entretien) ainsi que la présentation de l'appel sur son poste téléphonique.

Data mining : Traitement et analyse statistiques de bases de données permettant d'établir des relations et des comportements types.

Datawarehouse : Un datawarehouse centralise des informations extraites de différentes applications et bases de données rattachées à l'environnement de production, à l'activité commerciale... pour faciliter la prise de décisions. Le datawarehouse peut être segmenté en multiples datas, sous-ensembles dans lesquels le nombre d'axes a été réduit.

Débordement : Routage d'un appel provoqué par le dépassement d'un seuil (nombre d'appels en attente, temps d'attente...). L'appel est aiguillé sur une autre ressource de



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>.
Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

traitement (groupe, serveur vocal, dissuasion...), la ressource initiale étant abandonnée.

DSL (Adsl ou Xdsl) Asymmetric Digital Subscriber Line : Les technologies Xdsl transmettent des données à haut débit sur la boucle locale en cuivre du réseau téléphonique traditionnel. Cette technologie va modifier les possibilités d'accès aux centres de relation client grâce aux fonctionnalités qu'elles pourront offrir.

Front office : le front office regroupe la partie du système d'information à laquelle est confronté le **client**. A l'opposé du back-office.

Help-desk - Hot Line: Service d'assistance technique par téléphone, également appelé centre de support ou service après vente, par téléphone.

Matrice de compétences : Matrice permettant d'indiquer les compétences des téléacteurs.

Messagerie vocale : Système de communication différée permettant à des utilisateurs de recevoir et d'émettre des messages sonores par l'intermédiaire d'un poste téléphonique.

NC (Noise Cancelling) : Fonction permettant de réduire les bruits de fonds sur les casques des télé- opérateurs.

Outbound : Appels sortants.

Outsourcer : Prestataire de service qui dispose d'une infrastructure (hardware et software) de traitement des appels et de personnel qualifié pour la réception et/ou l'émission d'appels.

PABX : auto-commutateur téléphonique. Le PABX (Private Automatic Branch exchange), plus connu sous le nom de standard téléphonique, est aujourd'hui présent dans toutes les entreprises. Il s'agit généralement d'un boîtier ou d'un coffret central assurant le lien entre le réseau téléphonique de l'opérateur et les communications internes de l'entreprise. Grâce à lui, tout appel est acheminé à son destinataire ou stocké sur une messagerie en cas d'absences de ce dernier.



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>.
Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

PCCI : Premium Contact Center International

Predictive dialing (Composeur/Numéroteur automatique) : Système adaptant automatiquement les vitesses de composition des numéros afin de distribuer de manière optimum, en termes de productivité, les appels à l'ensemble des télé acteurs. L'usage de la numérotation automatique au contraire de la numérotation manuelle permet en effet d'optimiser l'émission d'appels et d'augmenter la productivité des télé acteurs.

Question alternative : En télémarketing, question qui met en avant un choix binaire pour forcer le prospect à répondre par l'un des deux choix proposés. Exemple "Préférez-vous recevoir M. Dupont en début ou en fin de semaine ?".

Question fermée : En télémarketing, question qui amène l'interlocuteur à répondre par oui ou par non, ou à donner une information quantifiée. Exemple "quel âge avez-vous ? Quel est votre poids?".

Rapport statistique : Remontée d'informations du système d'exploitation du centre de contacts, comportant des données de flux et d'activité par agents, par groupes d'agents, par campagnes...

Reconnaissance de la parole : Technique qui vise à détecter et à interpréter une commande orale de l'utilisateur. Identification de mots spécifiques. La reconnaissance vocale permet à un utilisateur de consulter des services sous un mode convivial et permet d'augmenter la pénétration des services destinés au grand public notamment par l'approche d'un dialogue naturel.

Re-routage : Action de faire suivre à un appel une route différente de celle prévue normalement pour cet appel. Peut être mis en œuvre par transfert, aboutement, renvoi ou modification d'une table de routage.

Scoring : Méthode qui consiste à affecter une note " score " à chaque client ou prospect d'une base de données afin de cibler et prospecter avec une meilleure efficacité. Ce score peut être déterminé à partir de données externes ou de données calculées à partir de comportements.



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>.
Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

Script : Fil conducteur permettant au téléacteur de mener un entretien "normalisé" au fur et à mesure de réponses ou informations apportées par un appelant.

Serveur Vocal (interactif) : Service de réception d'appels avec messages pré-enregistrés sur lequel l'appelant peut choisir des options (répondre à des questions, entendre des informations ou laisser des messages) grâce aux touches de son téléphone.

Service clients : Customer service ou customer care en anglais. Toutes les actions d'une société qui aident le client à bénéficier pleinement du potentiel d'un produit, ce qui conduit à sa satisfaction et au réachat (définition de Jon Anton, Purdue University).

Service consommateurs : Service dédié aux clients/consommateurs d'une entreprise. Ce service répond notamment aux questions des consommateurs sur un produit ou un service.

Service réclamations : Service dédié aux clients d'une entreprise. Ce service répond aux réclamations faites par ses clients.

SENELEC : Société Nationale d'Electricité

SENTEL : Sénégalaise des Télécommunications

SGBS : Société Générale de banque du Sénégal

SONATEL : Société Nationale des Télécommunications

SMS (Short Message Service) Message court diffusé par le réseau GSM.

Superviseur : Manager opérationnel des téléacteurs. On compte en moyenne, selon les activités, un superviseur pour 15 téléacteurs.

SVI (Serveur Vocal Interactif) Matériel raccordé à une base de données et permettant d'accéder à des informations au cours d'une transaction vocale. Le terme générique est plutôt serveur vocal.

SWOT : Evaluer une situation afin de prendre les bonnes décisions pour l'améliorer. Comme tous les autres outils d'analyse stratégique, elle ne fournit pas une réponse unique mais plutôt des alternatives stratégiques possibles. C'est une façon d'organiser et de synthétiser l'information afin de simplifier la compréhension de la situation étudiée.



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>.
Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

Tableau de bord : Tableau de synthèse permettant de présenter l'activité téléphonique en relation avec les indicateurs de l'entreprise. Tableaux le plus souvent établis à partir des statistiques données par l'ACD ou dans le cas d'applications CTI provenant directement du middleware qui intègre cette fonctionnalité.

Voix sur IP : Possibilité de téléphoner via Internet.

Web call back : Le Call Back permet aux clients d'être immédiatement rappelés par un Chargé de Clientèle. Il pourra alors conclure une transaction, se rassurer sur un produit ou confirmer une information. Il permet le rappel automatique ou programmé, dès lors que l'internaute laisse ses coordonnées sur le site. Une seule ligne suffit. Si le **client** demande à être rappelé sur son portable, il peut ainsi rester connecté au site durant la conversation. S'il se fait rappeler sur un poste fixe tout en souhaitant resté connecté, deux lignes seront nécessaires.

Web call center : Système permettant, via Internet, de créer, ou de recréer, une **relation** avec l'internaute pour l'aider à finaliser l'acte d'achat.



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>.
Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

SOMMAIRE



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>.
Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

1^{ère} Partie CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE

Introduction PAGE 18

CHAPITRE I - CADRE THÉORIQUE PAGE 22

Section 1-Problématique PAGE 22

Section 2-Objectif de recherche PAGE 24

A/ Objectif Général PAGE 24

B/ Objectif Spécifique PAGE 24

Section 3 Hypothèse de travail PAGE 25

Section 4 Pertinence du sujet PAGE 26

Section 5 Revue critique de la littérature PAGE 26

CHAPITRE II - CADRE METHODOLOGIQUE PAGE 31

Section 1: le cadre de l'étude PAGE 31

Section 2: Délimitation du champ de l'étude PAGE 34

Section 3: Techniques d'investigation PAGE 35

⇒ Peer to Peer

⇒ Observation

⇒ Recherche documentaire



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>.
Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

Section 4: difficultés rencontrées PAGE 36

2^{ème} Partie AMÉLIORER LA GESTION DE LA RELATION CLIENT

CHAPITRE I – «SWOT ANALYSIS» DE LA GRC DE SECLINK PAGE 38

Section 1 – Diagnostic interne (GRC en interne) PAGE 38

Section 2 – Diagnostic externe (GRC en externe) PAGE 39

CHAPITRE II – LES CENTRE DE CONTACTS : ETAT DES LIEUX PAGE 40

Section 1 – Une offre variée de service évolutifs, intégrés, externalisés PAGE 40

Section 2 – Un phénomène récent dans les statistiques nationales. PAGE 63

CHAPITRE III - PARTENARIAT : SECLINK ET P.C.C.I PAGE 65

Section 1 – Une alliance stratégique entre PCCI et SECLINK PAGE 65

Section 2 – Partenariat entre SECLINK et PCCI? PAGE 79



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>.
Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

INTRODUCTION



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>. Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

Les petites et moyennes entreprises (PME) sont la forme dominante d'organisation de l'entreprise dans tous les pays, représentant habituellement plus de 95 pour cent de l'ensemble des entreprises. Elles constituent un élément important du dynamisme de toute économie dans la mesure où elles entraînent l'innovation, notamment dans les secteurs à forte intensité de savoir. Elles jouent un rôle essentiel dans la promotion d'une croissance économique viable et la création d'emplois, tout en contribuant au capital social, culturel et environnemental des nations. L'émergence du secteur privé a favorisé le foisonnement de petites structures PME / TPE en Afrique. Il est clair que la lenteur dans l'évolution de ces entreprises réside dans l'existence de freins juridiques et financiers, la prise en compte peu structurée des Nouvelles Technologies de l'information et de la communication, l'accumulation du capital. La faiblesse des PME / TPE en Afrique s'explique par l'étroitesse des marchés locaux dans un contexte d'intégration régionale peu poussée et un environnement général des affaires hostile: lourdeurs administratives; infrastructures déficientes; manque de crédibilité de l'appareil judiciaire; intermédiation financière insuffisante et un régime fiscal désincitatif. De nombreuses entreprises restent petites et informelles dans les processus de management, et ont recours à des technologies simples qui n'imposent pas l'utilisation intensive des infrastructures. Dans un contexte de globalisation et de libéralisation, la clientèle devient de plus en plus exigeante.

Une analyse marketing de Intel qui prévoyait, il y a plus de vingt ans et à juste titre, que la puissance des microprocesseurs (que l'on peut assimiler au cœur et au cerveau des ordinateurs) allait doubler tous les dix huit mois. Parallèlement à cette évolution,



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>. Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

on a observé une numérisation de plus en plus poussée du son, de la voie et de l'image, permettant à l'ordinateur de les lire, de les stocker et de les restituer avec une fidélité presque parfaite. C'est de cette manière que le multimédia naît avec toutes les applications qui en ont résulté notamment pour le grand public. En pratique, les PME n'ont mis en place qu'une partie de la démarche de gestion de la relation clientèle correspondant à une division ou une activité spécifique de l'entreprise: la prise de rendez-vous, le standard téléphonique, le support technique. Certaines PME n'ont ni l'habitude d'avoir une fonction « service au client » ni d'en faire un poste de rentabilité. La relation avec les clients s'établit à travers de nombreux canaux qui n'ont pas tous ni la même richesse, ni la même facilité de mise en œuvre, ni le même coût. Les centres de contact constituent l'un de ces canaux, le plus souvent méconnu des PME. Le centre de contact, appelé aussi centre de relation client ou centre d'appels, est une plate-forme technique réunissant dans un même endroit des téléacteurs qui gèrent à distance, principalement par téléphone, les besoins de la clientèle. Les communications téléphoniques sont soit "entrantes", lorsque c'est le client qui appelle, soit "sortantes", lorsque l'initiative de l'appel revient au conseiller.

Historiquement présents en Europe et aux Etats Unis , dans les banques, l'assurance, avec ses services d'assistance, ou la vente par correspondance, car ils assuraient des missions de prise de commande, de renseignements, d'enregistrement de réclamations, les centres de contact suscitent à présent l'intérêt d'autres secteurs d'activités comme les télécommunications et le tourisme, en raison de l'extension de leurs activités: conseils, enquêtes, collectes d'informations, réservations. Le recours à



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>.
Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

ce type de service répond pour les PME/TPE à la nécessité d'intégrer plus directement la clientèle et ses besoins comme moteur de l'activité. Derrière cet argument, il s'agit évidemment, en ayant recours aux services d'un centre de contact, d'obtenir un gain de productivité, d'efficacité et de flexibilité à travers la modification du service apporté au client, tout en augmentant le chiffre d'affaires. Dans ce contexte, un nombre restreint de grandes entreprises ont mis au point des centres de contact initialement internalisés. Ce nouveau secteur, bien qu'il soit transversal à l'ensemble des secteurs de l'économie, a ses propres exigences et présente des opportunités intrinsèques favorisées par l'émergence de nouveaux marchés. De nombreuses Entreprises tombent en faillite face à la concurrence étrangère du fait de leur manque de compétitivité. La montée croissante de la mondialisation, les négociations de l'OMC qui visent à lever les barrières tarifaires et non tarifaires et à accélérer les investissements directs étrangers (IDE), vont nécessairement aboutir à augmenter la concurrence dans l'économie sénégalaise.

Dans notre 1^{ère} Partie, nous abordons le cadre théorique et méthodologique, ensuite dans la 2^{ème} Partie ou cadre analytique, nous montrons les voies et moyens pour améliorer la gestion de la Relation Client, enfin nous tenterons de montrer comment le partenariat entre PCCI et SECLINK constitue une stratégie (win-win).



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>.
Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

1^{ère} PARTIE

CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>.
Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

CHAPITRE I CADRE THÉORIQUE

Section 1 - Problématique

Si tous les professionnels se montrent intéressés par cette cible - les PME sont perçues comme un marché à développer, à la différence du marché des grands groupes qui est déjà parvenu à maturité et dont la pénétration est plus difficile. Au fil des années, les grandes entreprises comme la SGBS, la SENELEC, SENTEL GSM et tant d'autres pour ne citer que celles là adoptent ce système de gestion de leurs clients en interne ou en externe selon la société. En 2005, au moment où la majorité des échanges se font via Internet, nos entreprises africaines et plus particulièrement sénégalaises ont des difficultés pour l'acquisition ou la formation nécessaire pour être en phase avec l'évolution du marché.

En plus, l'insécurité du réseau Internet, les tarifs parfois chers constituent un ralentissement pour les PME dans l'adoption de cet outil de gestion qu'est l'Internet. D'autant plus qu'une étude montre que 67% des dirigeants de PME avouent l'importance et la puissance du plus grand réseau mondial dans le domaine de l'information et de la communication. Le partenariat fascine car il bouscule les valeurs concurrentielles auxquelles tout un chacun est formé. Décliné sous ses variantes d'alliances stratégiques, d'accords de coopération technique, il est une des notions les plus couramment utilisées par les gourous et autres grands maîtres du "*prêt à penser*" de l'entreprise. Qu'ils soient transporteurs aériens, opérateurs télécoms, voyagistes, constructeurs automobiles, véricistes, spécialistes de la grande distribution..., les modèles



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>. Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

d'entreprises font aujourd'hui l'objet de transformations majeures conjointement initiées par les technologies de l'information, l'interpénétration des métiers et les exigences d'un consommateur qui revendique une offre plus riche et une attention individualisée de la part de ses prestataires. Toutes les études actuelles montrent qu'il est plus coûteux d'acquérir un nouveau client que d'en fidéliser un ancien, et les centres de contact apparaissent donc comme le canal de distribution le plus productif dont il conviendrait de s'équiper sans tarder à défaut d'établir un partenariat avec un des professionnels du secteur. Les entreprises ont en effet témoigné la possibilité d'une plus grande ouverture des frontières grâce aux effets combinés des TICs et de la mondialisation. Elles perçoivent que des compagnies étrangères vont bientôt les concurrencer sur leur propre marché national et sous-régional. Les managers africains ne travailleront donc plus que pour le compte des multinationales nordiques. La gestion de la relation client (ou CRM) aide à établir le comportement du client, ses souhaits, mais également la valeur qu'il apportera à l'entreprise. Ce retard dans la nouvelle économie, ne serait-ce pas un frein au développement de l'Afrique? Comment les entreprises en phase avec l'évolution requise par le marché gèrent-elles le facteur relation client ? Pourquoi la nécessité d'intégrer les TICs dans le management de nos entreprises ? Les entreprises sénégalaises sauront-elles faire face à la concurrence étrangère sur leur propre marché et sur le marché international sans l'apport des TICs? Qu'en est-il des PME / TPE tel que SECLINK?



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>.
Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

Section 2 -Objectif de recherche

A/ Objectif Général

Améliorer la gestion de la Relation Client avec l'appui d'un Centre de Contact : application aux PME / TPE du Sénégal, conviction des entrepreneurs que l'e-application peut augmenter la performance de leurs entreprises.

B/ Objectif Spécifique

Cette lacune nous a conduit à réaliser cette étude en nous fondant sur une observation qualitative auprès de quatre catégories d'organismes : des centres d'appel; des grandes entreprises ayant des centres de contact internalisés ou ayant eu recours à un prestataire externe, des organismes intervenant dans l'implantation des centres de contact; la Chambre de Commerce et d'Industrie de Dakar. A travers l'objectif général, il en découle une série d'objectifs spécifiques :

- promotion et benchmarking des nouvelles méthodes de management et de gestion des bases de donnée.
- réalisation d'économie d'échelle.
- Partenariat entre centres de contact et PME / TPE : moyen d'éradication de la pauvreté, réduction de la pollution en faisant recours aux nouvelles technologies de l'information et de communication.



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>. Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

Appuyée sur les résultats de cette enquête, relayant les propos de représentants de PME et de centres de contact, cette étude effectue d'abord un état des lieux à travers les services qui peuvent être offerts, particulièrement aux PME.

Section 3 - Hypothèse de travail

L'E-commerce peut ouvrir la voie aux PME ne disposant pas d'assez de ressources humaines dans l'échange Sud-Sud. Le site web est une étape incontournable pour les entreprises qui veulent entrer dans la nouvelle économie. L'expertise est nécessaire dans ce domaine depuis l'acquisition à la fidélisation du client. La mise en place d'un tel projet modifie inévitablement la culture d'entreprise. L'organisation devient plus rigoureuse. Le changement doit donc être géré avec une attention particulière. L'inexistence de systèmes de paiement électronique fait partie des principaux obstacles au développement du commerce électronique. Le vide juridique sur les contrats et signatures électroniques peut bloquer les transactions électroniques ainsi que les nombreuses opportunités qui peuvent être générées par le E-gouvernement. La fracture numérique qui sépare l'Afrique du reste du monde risque d'être un handicap pour le Sénégal, malgré la qualité de son réseau de télécommunication qui est légèrement supérieur à la moyenne en Afrique.

Dans l'hypothèse où les entreprises sénégalaises restent inertes en ne suivant pas les tendances de la mondialisation induites par les TICs, les coûts pour l'économie



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>. Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

sénégalaise peuvent être très élevés. En effet, il faudrait s'attendre aux conséquences suivantes:

-Fossé compétitif: les technologies de l'information et de la communication peuvent permettre aux PME / TPE d'obtenir des gains de productivité dans tous les maillons de la chaîne de valeur ajoutée des entreprises. Les entreprises sénégalaises qui se confineront aux méthodes classiques de gestion se feront de plus distancées par celles qui utiliseront les TICs comme facteur de compétitivité.

-Menace de secteurs sensibles plus perméables à la concurrence étrangère: rappelons que vers la fin des années 1980, l'industrie sénégalaise n'avait pas résisté à l'ouverture des frontières qui faisait suite à la nouvelle politique industrielle. Le flou qui prévaut dans la transmission des données où ni le monopole, ni la libéralisation totale ne sont clairement définis dans les textes en vigueur peut rendre réticents les investisseurs, voire les faire fuir.

En substance, notre hypothèse concourt à avancer que la gestion de la relation client par le biais des centres de contact peut constituer un intérêt pour les entreprises comme Seclink SARL dans cet environnement concurrentiel des nouvelles technologies.

Section 4 - Pertinence du sujet

La pertinence scientifique de notre étude s'inscrit dans l'élargissement du champ de connaissance sur la relation client. Les résultats de cette étude peuvent déboucher sur



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>. Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

d'éventuelles intermédiations des centres de contacts dans la prise en charge du marketing relationnel des entreprises. A la lecture de ce travail, Seclink va être parmi les fers de lance dans la mise en œuvre de nouveaux modes de management pour une PME / TPE en ayant recours aux nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Section 5 - Revue critique de la littérature

Elle vise à réunir le maximum d'information ayant trait à notre sujet d'étude sur les centres de contacts et les possibles intermédiations avec les PME/ TPE.

Diplômé de l'Esses (European Summer School on Embedded Systems), fondateur de la société Quali-Phone, **Bernard Caiazzo** est l'un des pionniers en Europe dans le domaine des centres d'appels. Considéré comme l'un des meilleurs experts du sujet, il intervient régulièrement aux États-Unis et a initié à ces métiers, depuis 20 ans, de nombreuses entreprises. Il développe aujourd'hui le groupe client Center Alliance, l'un des leaders européens dans ce domaine.

Conquérir le client, le fidéliser, réduire les coûts, augmenter le chiffre d'affaires, tels sont les quatre objectifs cruciaux d'un centre d'appels, qu'il soit traditionnel, virtuel, multimédia ou couplé à l'internet. **Caiazzo** propose des outils et conseils visant à: concevoir un centre d'appels adapté aux besoins de l'entreprise, organiser sa structure et sa gestion opérationnelle, évoluer et mesurer ses performances économiques, appréhender les évolutions de la fonction de télé conseiller. Cette nouvelle édition



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>.
Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

mise à jour s'enrichit en outre d'un nouveau chapitre qui aborde les mutations récentes en la matière (CRM, Marketing via SMS).

Sophie de Menthon est présidente du mouvement Ethic (entreprises à taille humaine indépendantes et de croissance) et chef d'entreprise. Elle est aussi auteur de nombreux livres: Du centre d'appels au téléservice, L'entretien téléphonique, mieux utiliser le téléphone et L'entreprise racontée aux enfants.

De la simple réception d'appels, nous venons de passer en deux ans au concept de centre d'appels. Nous voilà enfin confrontés à la révolution de la relation client et du "web phoning" une relation conditionnée, gérée, développée à travers et grâce à l'outil téléphone. Le client désormais se traite à tous les niveaux: depuis le simple accueil au standard jusqu'au plus puissant service on-line. Le centre d'appels est un véritable enjeu économique qui constitue une activité à part entière; un métier dans le métier...

L'entreprise connaît une nouvelle forme de télécommunication et une technologie inflationniste qu'il faut à la fois maîtriser et dompter pour les mettre au service du consommateur. Aucun métier n'échappe à l'urgence relationnelle qui caractérise ce début du troisième millénaire principalement les hommes de marketing dont le métier consiste indirectement ou directement à bien gérer le contact client.

La gestion du capital client constitue une des sources de valeur et de pérennité de l'entreprise. La multiplicité de l'expertise des consultants du **CESMO** (cabinet indépendant spécialisé dans les domaines du management, de l'organisation et des technologies de l'information) permet d'aborder la relation client dans son intégralité: stratégie commerciale, gestion des ressources humaines, organisation des process



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>.
Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

clients, système d'information marketing et centres de contacts. Depuis sa création en 1989, **CESMO** investit en permanence pour suivre les évolutions technologiques du marché et améliorer ses propres valeurs et méthodes afin de répondre aux exigences de ses clients. Partie intégrante du célèbre groupe **Devoteam** leader dans le consulting en technologies de l'information, **CESMO** décline sa stratégie en trois points: la performance, l'innovation, la maîtrise des technologies. Les acteurs et les offreurs de centres de contacts proposent des offres de plus en plus adaptées et accessibles pour optimiser le fonctionnement des centres de contacts. Le marché de l'équipement et notamment d'outils de gestion CRM présente un fort potentiel économique. Huit critères majeurs ressortent lors de la sélection du lieu d'implantation: la situation logistique, la formation, la qualité de vie, les aspects fonciers et immobiliers, les aides à l'implantation, les infrastructures télécoms, l'implication locale et le bassin d'emplois. Ainsi, pour les entreprises, le centre de contacts devient un centre de profit: des missions commerciales lui sont de plus en plus affectées. Considéré comme une activité stratégique, il rentre désormais à part entière dans les politiques de rentabilité et de réduction des coûts.

L'avenir de ce pays, comme bien d'autres pays en développement, dépend en majeure partie de l'essor de son secteur privé, surtout par le biais des PME / TPE. « Que peuvent faire les PME / TPE pour favoriser le développement du commerce électronique ? » C'était le point examiné par les participants du séminaire sur le commerce électronique. Le Sénégal n'a pas encore véritablement tiré profit de ses potentialités dans le domaine des nouvelles technologies. En effet, d'après Olivier



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>. Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

Sagna, secrétaire général d'Osiris, en dépit des atouts indéniables du Sénégal dans le domaine des infrastructures de télécommunication et devant la forte volonté politique des autorités de faire des TICs un des leviers de développement du pays, on note une absence de stratégie nationale dans le domaine des TICs. Il en est de même de la politique sectorielle dans le secteur des télécommunications. Le Sénégal se trouve ainsi en retard dans ces domaines par rapport à d'autres pays africains. De plus, certains problèmes entravent le développement du secteur des TICs pour les PME / TPE. Il en est ainsi des coûts encore élevés des services de télécommunication, du défaut de financement des entreprises évoluant dans le secteur, de l'inadaptation de la législation ou encore de la qualité et de la disponibilité garantie de l'énergie électrique.

Il n'est pas à exclure le fait que les PME se regroupent en association de mutualisation de l'accès et de promotion des bénéfices associés à l'utilisation des TICs et du commerce électronique. De même, la PME peut faire le diagnostic de l'opportunité d'utiliser le commerce électronique et les TICs par rapport à son rôle de fournisseur et la relation avec les clients actuels et potentiels.

En réalité, de nouvelles façons de vivre, de travailler, de se divertir, de s'informer, de se former, de communiquer, de contracter, de produire, de commercer sont en train de se constituer prouvant qu'avec cette «nouvelle économie» issue de l'avènement de l'Internet et du commerce électronique, nous sommes en même temps les témoins de la naissance d'une société, celle de l'information. En réalité, la nouveauté qu'introduisent les TICs réside dans le fait que ces systèmes donnent à ceux qui les



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>.
Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

utilisent une ubiquité magique en leur permettant de réaliser la communauté de l'espace de travail grâce à la génération de documents électroniques partageables pouvant figurer des dessins, des tableurs, du texte, ...

Le Gouvernement du Sénégal, à l'instar des « meilleures pratiques », serait bien inspiré de doter notre pays d'une véritable stratégie en vue de notre intégration. Dans cette optique, la Charte des PME a été établie par le ministère des PME et de la micro-finance.

Seulement la liste d'ouvrages et de portails internet parcourue ne révèle pas le « comment » mais plutôt le « pourquoi » de la non-utilisation ou l'accès aux nouvelles technologies en l'occurrence des Centres de Contacts pour nos entreprises en général. En effet, les œuvres citées sur la Relation Client, les revues sur internet ne relèvent pas aussi les possibles intermédiations entre centres de contact et les PME / TPE au Sénégal. Les auteurs ont certes restreint leur cadre d'étude à l'Europe, et faits de l'Afrique comme un relais pour un bon outsourcing avec une main d'œuvre bon marché. En somme, l'Afrique n'est autre qu'une zone idéale pour l'outsourcing mais pas pour les intérêts de nos nations pratiquement coupées du monde de l'électronique et de la nouvelle économie.

CHAPITRE II: CADRE METHODOLOGIQUE

Section 1 - le cadre de l'étude



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>.
Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

Notre cadre d'étude sur le centre de contact comme outil de gestion de la Relation Client pour une PME est **SECLINK** sis au 65/66 Liberté 6 Nord Extension rez de chaussé Immeuble Machalah.

PRÉSENTATION DE SECLINK SARL

Généralités

a) Historique

SECLINK est une entreprise dont l'activité principale est la télécommunication. L'idée d'implantation de celle ci à Dakar revient à M. Rouben Akim qui était alors dans les années 1998, ingénieur informatique pour le compte d'une multinationale américaine.

Deux raisons ont justifié son choix:

- La situation géographique de Dakar, au cœur de l'avènement de l'Internet et l'évolution des TICs en Afrique
- L'utilisation de l'informatique en Afrique de l'Ouest devenait de plus en plus importante.

Après une étude complète et détaillée, M. Rouben Akim soumet le projet à M. El hadj Sall, alors homme d'affaires, qui l'approuve en 1999.

Cependant, le processus sera freiné par la lourdeur administrative au Sénégal. La volonté indéniable de M. Rouben Akim le poussa à s'inscrire au registre du commerce le 06 septembre 2002, puis à poursuivre ses démarches exactement jusqu'au 20 août 2002, date de création de la société en optant pour la forme juridique SARL avec 3 associés, et un capital social de 1.000.000 de F cfa.



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>.
Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

Les missions de SECLINK

La mission première de SECLINK est de fournir des prestations de service de qualité sur ses différents domaines dans le marché sénégalais des télécoms. Ses activités consistent essentiellement dans les opérations de Maintenance Informatique, de Télécoms, d'Administration de réseaux et d'Énergie.

Il existe plusieurs sortes de services : l'installation et entretien (hard et soft) de réseaux téléphoniques, électriques, informatiques. Et bientôt la fourniture de pack internet wireless + ordinateurs.

Les moyens de SECLINK

SECLINK dispose des moyens aussi bien humains, financiers que matériels mis en œuvre pour la réalisation des objectifs fixés.

Les moyens humains

SECLINK emploie aujourd'hui vingt (25) salariés dont sept (7) permanents. La répartition de ce personnel par catégorie professionnelle est la suivante :

- quatre (04) cadres ;
- six (06) agents de maîtrise ;
- quatre (04) employés
- onze (11) techniciens.

En fonction de l'importance d'un chantier, il est important de noter que SECLINK emploie et dispose d'une base de donnée de journaliers également au moins dix (10) journaliers (ouvriers) disponibles dans les 24 heures.

Les moyens financiers



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>. Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

Avec un statut de société à revenu limité, SECLINK a un capital social d'un million (1.000.000) de francs CFA. Ce capital est détenu à 54% par El Hadj Sall contre 46% pour Rouben Akim.

Les moyens matériels

Pour accompagner sa politique, la société SECLINK dispose aujourd'hui de la technologie wireless. La capacité de câblage qui varie selon les distances et les zones à couvrir est de : trois à cinq cent cent mètres par zone couverte. Quant aux ordinateurs qui font office de serveur, ils ont une grande capacité de stockage.

En outre, nous disposons également de groupes électrogènes silencieux mobiles et bien d'autres matériels et équipements informatiques. Ces matériaux permettent une intervention sur site même en situation de délestage.

b) Organisation

La société SECLINK comprend aujourd'hui une Direction Générale, une Direction Technique, une Direction Marketing et Commercial, une Direction des Ressources Humaines (cf Organigramme en annexe).

La Direction technique

Sa mission consiste en l'exploitation et la maintenance des installations et des autres matériels informatiques chez les clients, en vue d'assurer l'atteinte, dans les meilleures conditions et délais, des objectifs de prestation fixés par la Direction Générale de la société.



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>.
Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

Elle a également pour mission le maintien de la compétitivité, et de la recherche d'amélioration du processus de maintenance tant soft que hard.

La direction technique comprend à cet effet deux départements. Il s'agit du département Installation et du département Maintenance. Elle comprend en outre un laboratoire, un service contrôle qualité-service.

La Direction des Ressources Humaines

Elle a en charge la gestion dynamique des ressources humaines de l'entreprise, donc du climat social. Cette direction comprend deux services : l'un s'occupe de l'administration du personnel, de la paie et des « fonctions support » de l'entreprise; l'autre des affaires sociales.

La Direction Marketing et Commerciale

Comme son nom l'indique, ce service a pour mission de définir, le plan marketing et la politique commerciale ainsi que les moyens (humains et logistiques) de sa mise en œuvre pour atteindre les objectifs commerciaux de l'entreprise.

La majorité des activités sont faites en ayant recours à l'Internet et à la téléphonie .

Section 2 - Délimitation du champ de l'étude

Au Sénégal, particulièrement à Dakar, la connaissance de cet outil de gestion de la relation client (centres de contact) commence à prendre de l'ampleur grâce à un petit nombre de sociétés spécialisés en la matière (PCCI, AFRICATEL AVS, Call Me,



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>.
Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

Optimance Interactive, Access Value, Center Value...) pour peu d'entreprises demandeuses des services d'un professionnel de la Gestion de la Relation Client.

Il serait suicidaire d'entreprendre une étude aussi large et complexe sans pour autant délimiter notre étude. Ainsi, nous avons jugé donc opportun et judicieux de circonscrire notre recherche au fonctionnement de **SECLINK SARL** face à cette avancée technologique.

En effet, il est évident qu'il n'y a pas un service proprement dit qui s'occupe de la gestion de la relation client chez SECLINK. Mais, c'est au niveau du secrétariat qu'est inclus ce département. La Gestion relation client se résume pour Seclink à la prise de rendez-vous, la réception d'appels, le mailing et le suivi technique (soft) sur site et la maintenance (hard) en laboratoire.

Section 3 - Techniques d'investigation (outils de recherche)

Elles visent à réunir le maximum d'information ayant trait à notre sujet d'étude, il s'agit de:

« Un centre de contact comme outil de la gestion de la relation client pour les PME / TPE: l'exemple de SECLINK ». Trois outils ont été utilisé pour accéder à l'Information requise :

Peer to Peer

Cet outil nous a permis d'accéder à beaucoup de ressources sur le sujet traité. La majorité des documents ont été obtenus avec un logiciel « limewire » qui permet de



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>. Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

récupérer via l'internet des documents partagés, commentaires, recherches sur l'objet de notre étude.

Observation

A travers l'écoute et l'observation nous avons pu entrer en contact direct avec le milieu organisationnel de SECLINK, mieux asseoir notre stratégie en vue de mener à bien notre analyse et proposer une solution adéquate dans la Gestion de la Relation Client.

Recherche documentaire

Elle s'est faite à travers : la lecture d'ouvrages et études généralistes sur les centres de contacts (centres d'appels, call center...), sur la Relation Client, actes de conférences, compte-rendu de salons, des portails internet généralistes sur les centres de contact, des sites internet proposant des témoignages et des communiqués de presse d'entreprises, et enfin la presse écrite (sur internet) spécialisée call centers et Relation Client.

Section 4 - Difficultés rencontrées

Les efforts consentis pour réaliser cette recherche, se heurtent toujours à un certains nombres de difficultés qui sont liées à la nature des investigations à mener. La difficulté majeure est née de la rude concurrence qui prévaut dans le secteur des NTICS. Toute information sur le concurrent est convertie en opportunité exploitable dans la stratégie (offensive et/ou défensive). Les détenteurs d'informations fiables sont le plus souvent réfractaires à toute forme de collaboration pressant l'étude de marché d'un éventuel nouvel entrant dans le marché des centres de contact.



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>.
Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

Les difficultés que nous avons rencontrées au cours de l'élaboration de ce travail furent l'accès à certains documents, services jugés confidentiels ou stratégiques, afin de mieux conduire ce travail.



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>.
Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

2^{ème} PARTIE

Amélioration de la gestion de la Relation Client pour SECLINK



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>.
Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

CHAPITRE I - « SWOT ANALYSIS » DE SECLINK

A travers les multiples interventions sur site, appuyé par l'observation, nous avons pu déceler les caractéristiques du SWOT Analysis de SECLINK en déduisant les points ci-dessous.

SECTION 1 DIAGNOSTIC INTERNE de la GRC de SECLINK

Forces

- Notre expertise dans les télécoms, les services nouveaux et innovateurs · les procédés de qualité et les procédures qui ajoutent la valeur à notre service au client.
- Nous pouvons répondre très rapidement à l'appel d'un client comme nous n'avons pas de protocole, aucun besoin pour la plus haute approbation de direction.
- Nous pouvons donner vraiment le bon soin clientèle, avec la petite quantité actuelle d'outils de travail (outils de Gestion de Relation Client). Notre consultant a une forte réputation dans le marché.
- Nous pouvons rapidement changer de stratégie si nous trouvons que notre plan marketing (stratégie de gestion de la relation client) ne fonctionne pas comme il se doit.
- Nous pouvons offrir des services à des prix défiant toute concurrence aux clients.



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>. Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

Faiblesses

- Pas de présence effective sur tous les segments d'entreprises (base de données fournies).
- personnel restreint avec une base de compétences peu profonde dans beaucoup de secteurs notamment dans la relation client en faisant recours aux TICs.
- Vulnérabilité au personnel vital souvent malade car la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences n'est pas bien structurée.
- Cash-flow peu fiable durant les premières étapes en raison de la faible augmentation du chiffre d'affaire, le manque de ressources humaines, l'emplacement de nos bureaux.

SECTION 2 DIAGNOSTIC EXTERNE de la GRC de SECLINK

Opportunités

- Notre secteur d'affaires évolue, avec beaucoup d'opportunités futures pour le succès de la Relation Client
- Nos concurrents peuvent être lents à adopter les nouvelles technologies pour mieux gérer la Relation Client
- Un développement du marché tel que l'Internet, les fusions, les alliances stratégiques transfèrent à de nouveaux segments du marché des profits améliorés, de nouveaux marchés nationaux et internationaux. Un segment de marché est quitté en permanence par un concurrent inefficace.



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>. Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

Menaces

- De nouveaux concurrents dans notre marché, les guerres des prix avec les concurrents, qui ont l'accès supérieur aux chaînes de distribution.
- Les développements dans la nouvelle technologie changeront-ils ce marché au delà de notre capacité à nous adapter?
- Un petit changement au point d'un grand concurrent pourrait éliminer n'importe quel marché que nous étions disposés à atteindre.

CHAPITRE II - LES CENTRES DE CONTACTS: ETATS DES LIEUX

Section 1 - Les centres de contact: une variété de services évolutifs, intégrés ou externalisés

Ensemble de moyens humains, organisationnels et techniques mis en place afin d'apporter à la demande et aux besoins de chaque client une réponse adaptée, à travers une relation à distance, les centres de contact combinent des technologies téléphoniques et informatiques, permettant à des téléacteurs d'assurer un service essentiellement par téléphone, tout en s'appuyant sur un ensemble de bases de données informatisées sur les clients et prospects.

Aussi les centres de contact offrent-ils des missions qui se diversifient pour couvrir désormais toute la chaîne du service client (avant-vente, vente, après-vente, service client, information, conseils, assistance, opérations et campagnes de marketing,



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>.
Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

gestion des réclamations, gestion de rendez-vous, hot-line, SAV, services publics).
Leurs prestations sont à géométrie variable pour se rapprocher de la demande des entreprises.

1.1.1 Des prestations à géométrie variable: le centre de contact pour servir la relation clientèle

Afin de se développer sur un marché devenu global, il est devenu crucial pour les entreprises de toutes tailles de se concentrer sur le client. Celui-ci a aujourd'hui de multiples possibilités pour atteindre l'entreprise, et cette dernière doit lui fournir une réponse cohérente et satisfaisante pour le capter, le satisfaire, le fidéliser. Dans ce contexte, gérer la relation client consiste à structurer une approche globale visant à apporter la bonne réponse aux attentes du client ou du prospect, au bon moment, à travers le bon canal, au bon niveau de coûts. En pratique, la mise en œuvre de cette démarche répond le plus souvent à la nécessité:

- de réduire les coûts (coûts commerciaux et coûts de personnel) grâce à des nouveaux canaux d'information et une nouvelle organisation des tâches.
- d'améliorer la qualité du service (évolution et réactivité par rapport aux besoins des clients, diminution du temps de réponse au client, traitement des réclamations, mesure de la satisfaction des clients, optimisation du service après vente, mise en place de nouvelles « connexions » clients...).

A titre d'exemple:



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>.
Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

- une banque de la place peut lancer une campagne d'appels en choisissant de contacter ses clients par téléphone pour leur offrir un nouveau produit bancaire, évaluant que cette action serait plus rentable que l'envoi d'un mailing par courrier.
- une agence de voyage pourraient souhaiter étendre l'amplitude horaire de leur service de réservation et faire alors appel à un centre de contact qui répondra aux demandes en dehors des heures de bureaux.
- le réseau d'agences d'une compagnie d'assurance ou bien même le réseau PAMECAS peut chercher à unifier son système d'accueil téléphonique.

Il est possible de répartir les missions des centres de contact selon 3 fonctions principales:

- **La fonction commerciale**, qui regroupe des opérations de prospection, de vente, d'analyse et d'enquête, couramment appelée « télémarketing ». Cette fonction s'appuie plutôt sur des « appels sortants » bien que la vente puisse générer des « appels entrants », et notamment des demandes de renseignements pouvant se conclure par une vente.
- **La fonction d'information**, qui s'applique en général à des services de renseignements simples ou plus complexes qui répond à toutes les questions sur la vie de l'entreprise.

La fonction « support client », qui comprend un ensemble de services apportés au client visant à l'aider dans la résolution d'un problème qui n'est pas forcément technique. Il s'agit, le plus souvent, d'appels entrants, qui nécessitent des



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>.
Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

compétences techniques spécifiques. Ils peuvent être apportés gratuitement ou peuvent être rémunérés dans le cadre d'un contrat commercial.

D'autres types de classification existent dans la profession:

Avant-Vente, Vente, Après-Vente, Fidélisation, Objectifs,

Acquisition clientèle- Concrétisation - Satisfaction client - Rétention client

Appels entrants

- Information produits & services
- Support au lancement d'un produit ou campagne de communication.
- Localisation de points de vente
- Service Commercial
- Prise de commande
- Réservations
- S.A.V.
- Support Technique
- Envoi de documentation
- Cellule de crise
- Accueil téléphonique
- Gestion de programme de fidélisation
- Service consommateurs

Appels sortants

- Qualification prospects
- Support force de vente



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>.
Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

- Prise de RDV
- Etudes de marché, test marketing
- Télévente grand public et entreprise
- Relance sur processus d'achat, d'abonnement
- Ventes additionnelles et croisées
- Facturation
- Recouvrement de créances
- Campagne de réactivation
- Campagne de fidélisation
- Campagne pour ne pas perdre de client

Des prestations intégrées ou externalisées

Les centres de contact peuvent être exploités selon deux modalités:

- en externe, l'entreprise fait alors appel à un prestataire externe (outsourcer) qui assure des services plus ou moins étendus ;
- en interne, par l'entreprise elle-même, qui décide de créer un centre de contact intégré en son sein.

Entre ces deux cas de figure, les prestations s'adaptent à la demande de l'entreprise:

- Les ressources techniques peuvent être gérées en externe tandis que les ressources humaines sont intégrées à l'entreprise. C'est le cas de certains logiciels de web Call center qui sont loués à distance (en mode ASP).
- Un contrat de prestation avec un centre de contact externe peut prévoir que les employés du centre travaillent dans les murs de l'entreprise.



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>. Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

-L'entreprise peut posséder son propre centre de contact interne et parallèlement, peut avoir recours à un centre de contact externe pour ne gérer que les pics d'activités. Le dépassement d'activité est absorbé par ce centre de contact externe vers lequel les appels sont orientés.

-L'entreprise peut choisir d'externaliser une partie de son activité tel le rappel des internautes qui le demande lors de la navigation sur le site, par exemple.

Même si les centres de contact internes représentent environ 80% des centres de contact, les catégories internes et externes ne sont pas étanches. Les entreprises recourent parfois aux deux modes d'exploitation: une même société peut internaliser une partie de son service téléphonique et en externaliser une autre, en fonction du degré de complexité de la relation client et du service qu'elle souhaite rendre. Elle peut aussi choisir de se décharger des appels non satisfaits en cas de saturation ou des appels du soir ou du week-end sur un prestataire extérieur.

Il ne faut pas non plus opposer un mode d'exploitation interne qui signifierait une forte technicité des opérateurs, de bonnes conditions de travail et une meilleure rémunération à une formule externalisée où les téléacteurs sont sous-payés, peu qualifiés.

Plus globalement, on constate que le choix de l'internalisation du centre de contact ou de son externalisation dépend de différents facteurs propres à l'entreprise, et est fonction de l'offre de services existantes sur le marché. Il s'agit d'un choix stratégique pour l'entreprise; pour lequel la valeur ajoutée des appels semble être déterminante.



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>. Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

On peut répartir les appels en trois niveaux, les deux premiers, de plus faible valeur ajoutée, étant le plus couramment externalisés:

-Les appels de premier niveau consistent en des demandes simples de renseignements (adresse, prix, références) et ne requièrent pas de qualifications importantes.

-Les appels de deuxième niveau concernent des opérations de vente par téléphone ou de prise de commandes. Les hot line techniques peuvent être classées dans cette catégorie.

-Enfin, le troisième niveau consiste à gérer des plaintes ou réclamations. Ce niveau, considéré comme plus sensible, car touchant directement l'image de marque de l'entreprise, serait souvent géré en propre par l'entreprise.

L'externalisation

Le cabinet d'audit Ernst & Young, qui publie le baromètre de l'outsourcing, a diffusé les résultats d'une enquête réalisée en 2002¹. Il indique que 70 % des grands groupes ont eu recours à une forme d'externalisation, définie comme « la délégation de certaines fonctions (comme par exemple la comptabilité, les ventes, l'administration et l'informatique) à des prestataires extérieurs à l'entreprise ».

La part des entreprises qui externalise quatre à cinq activités a augmenté entre 2001 et 2002 en passant de 10 % à 25 % des entreprises. En outre, 34 % des grandes entreprises pensent externaliser de nouvelles fonctions. Le taux de satisfaction des

¹ Ernst&Young, Outsourcing 2002



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>. Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

entreprises reste également extrêmement élevé avec 90 %, contre 87 % les années précédentes.

D'après les résultats de cette enquête, les avantages perçus de l'externalisation restent globalement les mêmes d'une année sur l'autre: la recherche d'une meilleure compétence, d'un meilleur coût, de plus de souplesse et de simplicité (notamment dans la gestion du personnel), d'un mode d'organisation qui permet de se concentrer sur son métier de base, avec un contrat qui reporte la responsabilité sur le prestataire. Au titre des inconvénients, les entreprises interrogées citent la perte de contrôle de la fonction, la qualité, le prix (avec notamment le risque de dérapage des coûts), la gestion du changement en interne et la perte de savoir-faire. Finalement, il semble que les phases de décroissance de l'économie accélèrent l'externalisation, et que dans les années à venir, les entreprises vont chercher à externaliser leurs activités autant pour des raisons de flexibilité que pour des raisons de réduction des coûts. Le développement de l'externalisation est une tendance importante à prendre en considération dans l'évolution du marché des centres de contact. Les principaux moteurs de développement de l'externalisation, tant pour l'outsourcer que pour son entreprise cliente sont les suivants:

Ø Proposer un service étendu à l'ensemble de ses clients

Pour un certain nombre de services (hot-line notamment), une prestation en continu doit être proposée aux clients (24h/24, 7j/7). L'outsourcer peut prendre le relais à certaines plages horaires difficilement gérables en direct par l'entreprise (convention collective restrictive par exemple) ou fortement coûteuses.



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>.
Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

Ø Assurer une couverture géographique optimale de ses marchés

Les outsourcingers d'envergure internationale ou européenne ont développé un réseau de centres implantés dans la plupart des pays. L'entreprise cliente profite donc de ce réseau (qu'elle ne pourrait développer en propre qu'au prix d'investissements lourds) pour gérer ses différents marchés.

Ø Bénéficiaire de compétences spécifiques

En dehors de son activité traditionnelle, l'entreprise peut avoir à gérer des opérations ponctuelles (actions de marketing direct, études de marché ponctuelles, etc.). Elle peut donc recourir aux compétences et à la gestion spécifique mises à disposition par l'outsourcer. Le souhait de l'entreprise d'offrir un service en langue étrangère peut aussi conduire à confier les services à un outsourcing qui disposera des compétences adéquates.

Ø Se concentrer sur son cœur de métier

L'entreprise peut posséder son propre centre de contact mais décider de se concentrer sur les appels à forte valeur ajoutée ou impliquant fortement l'image de l'entreprise (ex : traitement des plaintes, conclusions de ventes, hot-line sur des produits techniques, etc.). Dans ce cas, l'outsourcer prend en charge les appels de premier niveau (ex : demande d'information, gestion courante, etc.) et l'entreprise conserve en interne et avec ses propres ressources humaines la gestion des contacts les plus délicats.

Ø Réduire le coût d'implantation prohibitif d'un centre de contact



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>. Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

Le coût d'installation d'une position de travail est estimé autour de 30 000 à 38 000 euros (pour un centre intégrant Chat, Web, E-mail, Web Call Back et Voix sur IP). Un tel investissement est lourd à supporter pour les plus petites entreprises. L'externalisation permet d'éviter cet investissement, de même que l'ensemble des contraintes et autres coûts liés au fonctionnement du centre: recrutement, formation, gestion des équipes, etc...

La décision d'externalisation peut s'inscrire néanmoins dans une perspective de ré-internalisation. En effet, une fois passé le temps « d'apprentissage », certaines entreprises considèrent que la **gestion de la relation client** est devenue une fonction au cœur de leurs métiers. Elles reprennent donc à leur propre compte tout ou partie de la gestion du centre.

1.1.2 Les composantes du centre de contact

Un centre de contact met en œuvre trois types de ressources : des ressources humaines, des ressources techniques, des ressources immobilières et du mobilier.

Les ressources humaines

D'après l'étude réalisée par Lab'Ho (Groupe Adecco)², les professionnels des centres de contact sont majoritairement jeunes (76 % ont moins de 30 ans), le plus souvent

² « Un travail au bout du fil - les salariés des centres d'appels : les salariés des centres d'appels, profils, rémunérations, carrières", décembre 2000. Plan du livre à l'adresse: <http://www.labho.fr/resume/resum.php3?n=10&m=3>



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>.
Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

des femmes (76 %) et sont, pour la moitié, diplômés de niveau bac + 2. Les niveaux de formation dans les centres de contact s'échelonnent du niveau baccalauréat (pour un téléacteur)

au niveau baccalauréat + 4, selon les exigences et les besoins des entreprises. Le profil le plus demandé reste néanmoins le niveau bac + 2 avec des spécialités différentes selon les prestations offertes: comptabilité pour des chargés de recouvrement qui doivent être capables de faire des échéanciers de règlement; droit social, banque, assurance, pour les chargés d'information ou de clientèle; commercial, pour les conseillers de vente par téléphone.

A titre d'exemple, PCCI Sénégal recrute, des universitaires de niveau BAC + 4, avec des compétences pluridisciplinaires, et connaissant les produits des entreprises clients. Optimance Interactive recrute des jeunes rapides en saisie pour ses campagnes de chat sms. Les compétences demandées pour travailler en centre de contact au-delà des diplômes (Deug ou BTS, bachelor) sont « le sens du contact téléphonique », « le goût du travail en équipe », « l'esprit commercial », « une bonne diction », « le sens du service », « le sourire », et « un excellent relationnel ».

Les métiers existants dans les centres de contact et leurs dénominations sont multiples : téléacteur et téléopérateur, prospecteur, conseiller, acteur, conseiller de clientèle, conseiller de vente, chargé d'assistance (employé surtout dans le domaine de l'organisation des prestations d'assistance), superviseur, chef d'équipe, chef plateau.

Ces métiers correspondent à des fonctions précises, mais la formation initiale reste encore mal définie. Il existe un début de mise en place d'une filière professionnelle,



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>. Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

mais les perspectives d'évolution professionnelle au sein d'une société sont limitées en raison du nombre de fonctions elles-mêmes limitées. La reconnaissance en terme de formation, de diplôme, de branche de métier fait défaut.

D'après les dernières données du Centre de Recherches pour le Développement, les salaires dans les centres de contact au Sénégal est de l'ordre de 150.000 pour un téléopérateur en moyenne. Par contre, en Europe, les salaires pratiqués dans les centres de contact correspondent peu à cette estimation, bien que les centres de contact intégrés aux entreprises rémunèrent mieux leurs salariés que les centres de contact externes. Chez les premiers, la rémunération d'un téléconseiller de base s'échelonne de 1 385 euros (900.000 F) à 1 538 euros (1.000.000 F) brut par mois selon les interlocuteurs interrogés. Chez les seconds, elle s'élève à environ 1 077 euros (700.000 F).

“ Le salaire d'un téléopérateur dépend de lui ”, jugent les dirigeants pour dire que le mérite a une large part dans le niveau de gain. Certains téléopérateurs peuvent gagner jusqu'à 250.000 à 300.000 Fcfa, quand ils ont la baraka au bout du fil, avec une productivité très élevée. Mais ceux-là ne sont pas légion en réalité. Dans certains centres d'appels, les employés peuvent aussi gagner nettement moins de 100 000 FCfa, lorsqu'ils sont exclus des intéressements notamment.

Les ressources techniques

Les centres reposent sur une infrastructure technique faisant converger des technologies de téléphonie et d'exploitation de bases de données relatives aux clients.



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>. Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

Cette intégration téléphonie/informatique permet d'améliorer la qualité du service et d'augmenter la productivité, en renforçant l'efficacité des téléacteurs. Ceci est effectué grâce à la coordination de flux d'information entre l'autocommutateur (ou le central téléphonique), le serveur vocal interactif (SVI) et l'application de l'opérateur. Les différents opérateurs techniques maîtrisent des compétences particulières mises à profit conjointement dans l'installation, l'exploitation et l'évolution des centres (services, logiciels, équipements).

a) L'autocommutateur

L'autocommutateur (parfois appelé autocom) ou PBX en anglais (Private Branch Exchange) est le central téléphonique qui permet d'acheminer un appel vers un poste. Il est connecté au réseau par un lien analogique (Réseau Téléphonique Commuté) ou numérique (RNIS).

En fonction de ses capacités, il est capable d'assurer des fonctions de type transfert d'appel ou mise en conférence par exemple. Certains PBX possèdent des fonctions avancées de qualification d'appel. Ces PBX/ACD (Automatic Call Distributor) sont capables d'interroger l'appelant pour connaître par exemple la raison de son appel, et d'acheminer l'appel vers l'opérateur qui sera à même de lui répondre. Il peut aussi gérer les files d'attentes et les priorités.

b) Le serveur vocal interactif

Le rôle d'un serveur vocal est de répondre à l'appel d'un client de manière automatique. L'appelant communique avec le serveur par l'intermédiaire de son téléphone en appuyant sur les touches 0 à 9, # et * du clavier téléphonique, et le



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>. Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

serveur vocal informe l'utilisateur avec des messages vocaux digitalisés. Le serveur vocal peut passer un appel à un autocommutateur pour transférer l'appel à un opérateur si nécessaire.

En plus de ses fonctions vocales, il permet de gérer des applications vidéotex multinormes, télécopie, sur un même système ou des systèmes spécialisés par nature de présentation (Internet, vidéotex, vocal, fax).

Le Serveur Vocal Interactif (SVI) joue un rôle important dans l'automatisation du traitement des demandes de l'appelant. Ses fonctionnalités permettent de procéder au décrochage automatique, à la gestion d'un scénario d'accueil, de transfert d'appels direct, ou encore d'assurer une messagerie personnalisée, le filtrage d'appel, la reconnaissance automatique de l'appelant, la gestion de mots de passe pour accès à des services restreints, etc....

c) Le serveur CTI (Couplage Téléphonie Informatique)

Le serveur CTI est le système qui permet de présenter à l'opérateur l'ensemble des informations concernant le client qui appelle, au moment où le téléphone sonne. Il y a synchronisation de l'appel et des données sur ce client.

Pendant l'appel, le serveur CTI fournit l'ensemble des informations nécessaires à l'entretien quel que soit l'endroit où elles se situent. Il fait donc le lien entre le centre d'appel et les applications de gestion. Les téléacteurs peuvent également mettre à jour les informations sur le client à chacun de ses contacts.



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>.
Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

Le serveur CTI est l'élément du centre de contact qui permet de répondre à l'ensemble des préoccupations de productivité, d'élargissement et de fidélisation de la clientèle en permettant un meilleur acheminement et un suivi plus efficace des appels.

Les ressources immobilières et mobilières

Les ressources immobilières sont importantes car les centres de contact ont des besoins spécifiques en matière d'espace: de grands plateaux ouverts, équipés de réseaux téléphoniques et informatiques, etc....

Les centres de contact ont besoin d'une infrastructure immobilière adaptable et modulable en fonction de la croissance de l'activité.

Un centre de contact de taille intermédiaire (40 positions ou postes pour une surface minimum de 4 à 5 m² par position) occupe un plateau d'environ 160 à 200 m².

Des équipements spécifiques à l'activité comme le pré câblage téléphonie informatique, ou certaines réserves techniques, doivent aussi être envisagés.

L'équipement des espaces en mobilier est aussi un élément à prendre en considération car il témoigne de l'attention apportée aux conditions de travail des salariés. Une jeune téléactrice vendant des produits téléphoniques de la SONATEL à distance témoigne : « Les bureaux paysagés, c'est plutôt bien pour la construction d'une équipe. Mais il faut avoir une bonne capacité de concentration parce qu'on ne peut pas s'isoler. C'est assez impersonnel aussi, car à cause des écrans, on ne voit pas vraiment les visages des voisins. Mais ce n'est rien à côté des boîtes de télémarketing. Ils sont tous



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>. Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

dans des petites cabines, alignés. (...) J'utilise un casque, pour garder les mains libres, et ne pas avoir l'autre oreille qui entend tout ce qui se passe autour de moi. L'inconvénient, c'est que comme j'ai le client en stéréo, au bout de deux heures, j'ai l'impression d'avoir la tête dans un étau ».

1.1.3 Les prestations innovantes: centres de contact multicanaux et virtuels

Avec le perfectionnement des outils informatiques et de la téléphonie, les centres de contact peuvent offrir des prestations de plus en plus sophistiquées, comme les centres de contact multicanaux et les centres de contact virtuels.

Les centres de contact multicanaux ou multimédias

Les centres de contact multicanaux traitent les contacts qui parviennent par plusieurs vecteurs de communication, essentiellement le téléphone (pour 82 %), le fax (6,5 %), l'e-mail (5,5 %), le courrier (5,5 %), le chat (0,5 %). D'autres canaux comme le SMS commence à émerger par exemple avec les campagnes de promotion d'Alizé.

Les résultats d'une étude du cabinet CESMO réalisée en 2004 montrent que pour 80% des centres de contact, l'e-mail est venu s'ajouter aux flux existants (sans les remplacer).

Considérée comme un flux asynchrone, la gestion des réponses aux e-mails peut être organisée de manière différée et être source d'économie en matière de masse salariale. Pour certaines activités, comme la réservation de services (billet de voyage, location, prestations de service, etc...), l'entreprise peut avoir intérêt à inciter ses clients à



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>. Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

réserver sur internet plutôt qu'au téléphone. C'est le cas si son outsourceur facture ses prestations en tenant compte du volume des appels entrants. Le téléphone, même s'il reste un média incontournable pour les centres de contact apparaît comme un média complémentaire pour les entreprises qui font du commerce en ligne. Pour ces dernières, c'est la gestion des e-mails qui est stratégique.

En matière de suivi de commande, de livraison ou de toute opération nécessitant des traces écrites, les e-mails peuvent par exemple être dirigés vers le service concerné en fonction de mots clefs, afin de recevoir une réponse spécifique rapidement. Lastminute.com, par exemple, faisant du commerce de produits de voyage et biens culturels en ligne, reçoit 400 e-mails par jour qui concernent des questions sur les produits proposés ou sur les formalités à accomplir en vue d'un voyage. Une équipe de trois personnes répond aux courriers électroniques, avec l'aide d'un outil de réponse automatique fonctionnant à partir d'une analyse sémantique des messages.

Dans un second temps elle vérifie la cohérence de la réponse, en y apportant des éléments de personnalisation ³. Selon les experts du secteur, ce type d'application a un réel devenir car l'internaute aurait besoin de parler à quelqu'un ⁴. Cependant, les schémas de gestion diffèrent selon les cas de figure. Ainsi, les délais de réponse varient, en moyenne, de trente minutes pour la vente par correspondance à vingt-

³ Cf. interview sur <http://www.planetclient.com>

⁴ La société Manetoo est par exemple spécialisée dans la réponse aux appels des internautes qui naviguent sur le site de ses clients. Elle se définit comme un « e-Commerce LiveContact Provider », c'est-à-dire un fournisseur de contacts humains pour développer les ventes sur les sites marchands. Grâce à ses outils technologiques et ses webvendeurs elle prétend transformer les internautes en acheteurs et réduire le taux d'abandon de leurs commandes par les clients.



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>. Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

quatre heures pour les banques et les compagnies d'assurance. Avec le web call center, c'est le contact à la fois vocal et visuel qui est privilégié. Il s'agit d'humaniser la relation sur internet. Principalement destiné aux sites de commerce électronique, il s'adresserait plutôt aux services après-vente ou aux hot-lines.

Le web call center offre un certain nombre de fonctionnalités parmi lesquelles:

§ **Le call back:** il permet à l'internaute d'inscrire son numéro de téléphone et d'être immédiatement rappelé. Le chargé de clientèle peut ainsi lui apporter des réponses personnalisées. C'est l'outil choisi par les vignerons de Grand'Boise pour rappeler les internautes ne souhaitant pas laisser leur numéro de carte bleue en ligne.

§ **Le co-browsing :** un commercial "prend la main" sur le navigateur de l'internaute et surfe à sa place. Cette fonctionnalité assez intrusive, n'est pas toujours appréciée du client. Dans tous les cas, l'accompagnement de l'internaute en ligne et au téléphone nécessite que celui-ci dispose d'une ligne téléphonique indépendante de son accès Internet, ce qui n'est pas encore la règle chez les particuliers.

§ **Le push de pages:** il permet d'envoyer des informations sous forme de pages web sur le navigateur du client.

§ **Le chat ou la messagerie instantanée:** il permet à un chargé de clientèle de gérer plusieurs communications écrites simultanément. Il semble adapté dans les premières étapes de la prise en charge d'un service hot-line, consistant généralement à demander à l'internaute de vérifier un certain nombre de points avant d'instaurer un échange vocal.



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>.
Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

Un phénomène récent nouvellement inscrit dans les statistiques nationales

Il est jusqu'à aujourd'hui difficile de connaître le nombre exact de centres de contact implantés au Sénégal car l'activité est disséminée dans les différents codes d'activité.

Si cela est compréhensible pour les centres de contact intégrés dans les entreprises qui constituent une des fonctions de l'entreprise, il devient urgent de disposer d'informations statistiques plus précises sur les centres de contact externes ou « outsourcers ».

On retrouve les centres de contact dans la nomenclature nationale de statistique d'activités: études de marché, sondages, conseils pour les affaires et la gestion...

La classe « centres d'appel » inclut les services techniques intermédiaires en rapport avec le service à la clientèle pour le compte de tiers :

-centrales d'appels entrants, services de répondeur utilisant des systèmes de répartition automatique des appels, d'intégration du téléphone à l'ordinateur ou de réponse vocale interactive: placement de commandes, offre d'information sur des produits, traitement des plaintes.

-centres d'appels sortants, traitant d'activités de vente et de promotion dirigées vers la clientèle : études de marché, marketing direct, vérification d'adresses.

Par ailleurs, un certain nombre de sociétés de conseil et cabinets d'études ont tenté de dénombrer les centres de contact et obtiennent des chiffres variables selon les définitions retenues. La fiabilité des chiffres obtenus nous semble contestable car nos propres vérifications ont mis en lumière de nombreuses erreurs.



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>. Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

L'estimation du nombre de centre de contact varie selon le nombre de positions (ou de postes informatiques) pris en considération: certains cabinets d'études ou sociétés de conseil estiment qu'un centre de contact doit avoir un minimum de 4 postes, d'autres plus de 10. Selon CESMO, par exemple, les petits centres sont les plus difficiles à recenser, car ils sont disséminés, leur taille étant sans comparaison avec celle des géants tels que PCCI, Call ME,... La limite définie par 5 positions sur un centre constitue un seuil en dessous duquel les caractéristiques de gestion d'un centre de contact sont difficilement démontrables, et peuvent s'apparenter davantage à celles d'un groupe d'accueil téléphonique. Pour différencier un centre de contact d'un standard téléphonique, certains experts ajoutent donc une autre caractéristique: l'existence d'un outil de CTI (Couplage Informatique Téléphonie).

Il en est de même pour l'estimation du nombre de salariés employés dans les centres de contact: un nombre d'emplois approximatif selon les sources, l'emploi varie entre 1000 et 2500 personnes.

Le marché sénégalais se caractérise par une forte concentration des centres de contact à Dakar (qui connaît un important turn-over de la main d'œuvre), et par des utilisateurs appartenant majoritairement aux grandes entreprises qui les créent en interne. Les centres de contact se développent largement dans le secteur des télécommunications et des services, et sont de taille moyenne.

Une forte concentration des centres de contact à Dakar

Les entreprises interrogées font remarquer qu'en pratique, les outsourcing ont souvent un seul site. Leur présence semble presque obligatoire (stratégique) à Dakar,



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>. Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

principalement pour leur image de marque, tandis que les plus gros sites en terme de main d'œuvre peuvent se trouver à l'intérieur.

Aujourd'hui, les grandes villes qui peuvent accueillir le plus de centre de contact semble être dans l'ordre, Thiès, Iouga, Saint Louis, Diourbel. En revanche les périphéries de grandes villes doivent connaître un réel démarrage. Le phénomène de délocalisation Dakar- Intérieur du pays semble donc pas à négliger.

Il est lié à l'attrait de coûts plus bas (immobilier et main d'œuvre moins chers), et à un taux de turnover plus faible, qui s'explique, selon de nombreux acteurs, par une meilleure qualité de vie et une moyenne d'âge des salariés.

Dakar dispose d'atouts conséquents, notamment une forte concentration d'une main d'œuvre qualifiée et multilingue qui permet à la capitale d'attirer les centres de contact high-tech ou ayant des services à forte valeur ajoutée.

Les principaux utilisateurs: les télécommunications, les services, les banques.

Les principaux secteurs concernés par les centres de contact sont les télécommunications (28 %), les services (24 %) incluant les outsourcing, la banque et la finance (16 %), la vente par correspondance (9 %), et enfin les assurances et mutuelles (8%).

Par ailleurs, près de 90% des grandes entreprises sont équipées de centres de contact. Il n'existe pas de chiffre précis sur le recours des PME aux centres de contact au Sénégal. En revanche, le marché des logiciels de gestion de la relation client fournit des indications permettant d'évaluer l'importance de cette activité pour les PME. Sur le marché de la gestion de la relation client (**Customer Relation Management** -



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>.
Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

CRM) au Sénégal, il apparaît que, les PME (-de 250 salariés) auraient représenté 80 % des revenus.

Des centres de contact intégrés et de taille moyenne 80 % des centres de contact sont internalisés.

Les centres de contact sénégalais sont de taille moyenne (73 % entre 4 et 30 positions) comparé à celles françaises.

Les fonctions assurées par ces centres sont dominées par les services de clients européens, à plus de 50 %, suivis par le télémarketing et enfin les hot-lines.

Par ailleurs, 70 % des centres de contact sont des centres « uniques ».

Un turn-over important à Dakar

Le turnover est un phénomène pénalisant pour les centres de contact, surtout à Dakar. Il serait de 60 %, sachant que la masse salariale représente 70 % du budget de fonctionnement d'un centre de contact, on comprend l'importance qu'il faut accorder à la gestion des ressources humaines et à la fidélisation du personnel, pour pouvoir maintenir une bonne qualité de service.

L'une des principales raisons de ce turn over élevé semble être la faible possibilité d'évoluer au sein d'un centre de contact, où l'échelle hiérarchique est très courte (conseiller, superviseur, responsable de plateau).

Les moyens d'enrayer cette dérive sont connus : recrutement avec des contrats CDI, diversification des missions (support technique, assistance commerciale, vente directe), mise en place de plans de formation adaptés (informatique, téléphonie, techniques de vente), rémunération attrayante.



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>. Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

Des critères d'implantation spécifiques à chaque centre de contact

Les responsables de centres de contact citent majoritairement les critères d'implantation suivants: l'attractivité du bassin d'emplois, l'existence d'une offre immobilière performante, la disponibilité d'infrastructures de transports et de réseaux de télécommunication, les aides financières possibles sur les sites d'implantation, l'efficacité des acteurs locaux et notamment la rapidité des délais d'implantation proposés localement. La hiérarchisation de ces critères n'est pas possible, car elle varie selon les spécificités du segment d'activité choisi par le centre de contact (hotline technique, télémarketing, services multilingues...), le secteur d'activité (banque, assurances, vente par correspondance...) et plus globalement selon la stratégie poursuivie par l'entreprise. En d'autres termes, les critères sont spécifiques à chaque centre de contact.

Les caractéristiques de la main d'œuvre

Les caractéristiques du bassin d'emploi demeurent cependant l'élément clé des implantations des centres de contact. L'examen de la taille du bassin d'emploi revêt un caractère crucial puisqu'il apporte des garanties sur le nombre potentiel de téléconseillers employables. Cependant les entreprises veillent à ce que le marché ne soit pas saturé. Certains professionnels indiquent par exemple que l'Irlande, après avoir été prisée en matière de localisation, devient une implantation risquée dans la mesure où la concentration géographique des activités de centre de contact a entraîné une saturation du marché local de l'emploi, une pénurie de main d'œuvre et l'augmentation des salaires.



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>. Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

Les entreprises sont aussi amenées à étudier avec finesse la pyramide des âges et la qualification de la main d'œuvre.

§Martine BLAISE, Directrice des services clients chez Cegetel, indique que la présence d'un bassin d'emploi jeune répondait aux besoins des activités de Cegetel. Pour certains responsables, la jeunesse de la main d'œuvre induit forcément un phénomène de turn-over plus important tandis que d'autres estiment que la population estudiantine constitue une force à ne pas négliger car représentant les « superviseurs de demain ».

§Le secteur de l'assistance téléphonique Informatique par exemple donne priorité aux zones géographiques disposant d'une main d'œuvre ayant des compétences techniques; au contraire une société de télémarketing qui opte pour des services de contacts sortants à faible valeur ajoutée privilégie la disponibilité d'une main d'œuvre moins qualifiée et donc moins coûteuse.

§La société Delta Airline a fait le choix par exemple de consolider l'implantation de ses 14 centres de réservation autour d'un même site londonien en cherchant à recruter des télé-opérateurs de langue maternelle étrangère. L'implantation londonienne a été choisie au détriment de l'Irlande ou des Pays-Bas qui n'offraient que des diplômés en langues étrangères ⁵. La disponibilité d'une main d'œuvre qualifiée et multilingue constitue donc un atout décisif pour le Sénégal qui conserve une place de choix en matière d'implantation sur le continent africain. Les raisons de l'attractivité dans ce secteur:

⁵ M. Skapinker, « Holding the line in far-flung places », 20 septembre 2002, Financial Times



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>. Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

- la disponibilité d'ingénieurs et de cadres qualifiés,
- la proximité
- la qualité de l'environnement en matière de haute technologie.

L'offre immobilière

Comme pour les autres entreprises qui cherchent une implantation, la capacité immobilière constitue un pré-requis souvent mis sur le même plan que la desserte en transports et la présence d'infrastructures de télécommunications performantes. Des bâtiments de grande surface évolutifs, de préférence avec de faux-plafonds pour faciliter le câblage sont nécessaires, tout comme l'existence de places de parking suffisantes pour les salariés lorsqu'il n'y a pas de système de transport en commun aisément accessible.

Les diverses modalités d'intervention dans le domaine immobilier peuvent aller de la mise en relation des centres de contact avec des gestionnaires d'immeubles, jusqu'à la construction d'un immeuble spécifiquement destiné à ce type d'activité. Les communes peuvent être sollicitées pour modifier la voirie, et y aménager des places de parkings.

Les infrastructures de télécommunication à haut débit

Avec le développement des centres de contact multicanaux, de la téléphonie sur IP, des applications multimédias, des procédures de transfert de charge vers un autre site ou de sauvegarde de bases données (« back up »), les centres de contact sont de plus en plus sensibles à la disponibilité de réseaux de télécommunications à haut débit fiables, sécurisés, à un coût raisonnable.



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>. Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

Les aides financières

Contrairement à des idées reçues, l'existence d'aides financières apparaît comme un facteur mineur qui influe peu dans la décision de localisation, même si elles sont perçues pour certains responsables « comme un atout supplémentaire ». Pourtant leur diversité en fait un élément de différenciation entre communes concurrentes.

Les communes doivent proposer des aides à l'emploi, à la formation, à l'investissement, au recrutement, à l'implantation sous forme de subventions ou parfois d'avances remboursables.

L'accompagnement à l'implantation

L'accompagnement à l'implantation est perçu par la plupart des porteurs de projets de centres de contact comme primordial. Il se traduit par l'implication des acteurs locaux pour répondre aux besoins essentiels de l'entreprise lors de son installation. De nombreuses régions ont mis en œuvre ce type de démarche qui favorise la synergie et permet de gagner en efficacité. Elle associe les Chambres de Commerce et d'Industrie, les Comités d'Expansion, les Agences de Développement, les organismes recruteurs, et d'autres acteurs économiques.

Néanmoins, les responsables des centres de contact regrettent que les acteurs locaux ne leur apportent pas toujours un accompagnement pérenne. Ils souhaiteraient notamment que les acteurs soient plus à l'écoute de leurs préoccupations en matière de formation ou de l'évolution de leurs besoins immobiliers. Faute de quoi, les outsourcers seront amenés à explorer les opportunités de délocalisation vers nos concurrents directs.



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>. Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

Les délocalisations à l'étranger: une tendance à surveiller

Représentant seulement 2 % de l'activité, le phénomène de délocalisation qui touche essentiellement les outsourceurs est interprété de façon différenciée par les professionnels. Certains estiment qu'il s'agit d'un épiphénomène qui comporte de nombreux risques tandis que d'autres expliquent qu'il est impossible à terme d'y échapper compte tenu de la concurrence existante qui entraîne de fortes pressions sur les coûts.

Bernard Caiazza, Pdg de Call Center Alliance explique par exemple que « la délocalisation, c'est une chimère. Pourquoi les Américains, qui ont dix ans d'avance sur nous et qui sont très orientés coûts, travaillent-ils si peu en délocalisation? Pourquoi, alors qu'ils en sont à 30 dollars de l'heure, ne sont-ils pas allés développer en masse des positions à 10 dollars?»⁶. La presse professionnelle américaine se fait largement l'écho de délocalisations réussies. Cependant peu de chiffres à ce sujet sont publiés, aussi est-il difficile d'en évaluer l'ampleur. les centres de contacts sont ils des outils utiles pour les PME?

Section 2 -Gestion de la Relation Client et Centre de Contact: une articulation difficile

Les centres de contact sont aujourd'hui majoritairement utilisés par les grandes entreprises 90% d'entre elles y ont recours. Ceci est tout a fait normal puisqu'elles

⁶ Jaouën M. ,« Délocalisation, la fin des tabous », Marketing direct, 1^{er} juin 2002.



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>.
Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

gèrent des flux de transactions avec leurs clients plus importants que les PME. Les analystes indiquent que le marché des centres de contact pour les grandes entreprises entre dans une phase de maturité, et qu'elles investissent désormais surtout dans le renouvellement des matériels et des logiciels.

Selon une étude de la société IDC, les entreprises de moins de 500 salariés n'auraient représenté qu'une part faible des revenus de licences des fournisseurs (seulement 9,2 % du total), générant ainsi un chiffre d'affaires de 85,3 millions de francs. De l'avis des experts, ce sont pourtant les PME qui constitueraient à présent un marché porteur. Ce marché devrait permettre aux équipementiers de téléphonie et aux éditeurs de logiciels destinés aux centres de contact et plus globalement à la gestion de la relation client de maintenir le taux de croissance de leur activité.

Les professionnels du secteur estiment que le marché de la relation client a un « très fort potentiel, les entreprises de moins de 100 salariés représentant aujourd'hui les 2/3 du marché global.

L'importance numérique des PME fait rêver les prestataires informatiques. L'établissement constitue le niveau le mieux adapté à une approche géographique de l'économie. Il est relativement homogène et son activité principale apparaît proche du produit. Ce dénombrement, comprend l'ensemble des secteurs marchands de l'industrie, de la construction, du commerce et des services.

Cependant l'examen des principales études portant sur le secteur des centres de contact ne donne aucune indication sur les usages que devrait en avoir les PME. Les éditeurs de logiciels déclarent que « le grand boom du CRM dans les PME est, depuis



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>. Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

deux ou trois ans, régulièrement annoncé par les éditeurs. Mais le besoin n'est pas avéré de façon si significative. Et, lorsqu'il existe, la conjoncture n'incite pas à ce type d'investissements ». Les outsourcing, quant à eux, reconnaissent avoir peu de clients PME ou restent évasifs sur le nombre de PME dans leur clientèle. Pourtant, un spécialiste des centres de contact, voit dans les PME un nouveau marché pour les outsourcing. Dans les salons de conversation électronique, il est souvent écrit « que sur le marché des centres de contact, trois types de stratégie et de positionnement sont encore disponibles pour les outsourcing :

- L'outsourcing généraliste dédié aux PME,
- L'outsourcing européen (disposant d'équipes multi-lingues) visant des marchés européens,
- Le spécialiste de niche ⁷.

Il convient donc de s'interroger sur l'utilité que revêt un centre de contact pour les PME, dans la mesure où celles-ci représentent une cible convoitée par les outsourcing, souvent insuffisamment informée.

CHAPITRE III - PARTENARIAT : SECLINK ET P.C.C.I

⁷ <http://www.planeteclient.com/gourou/default.asp>



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>. Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

SECTION 1- Une alliance stratégique entre PCCI et SECLINK

Des amis responsables de centres de contact et d'entreprises ont tenté d'expliquer ce que représente la gestion de la relation clientèle dans les PME et d'exposer les solutions offertes à ces dernières. A partir de ces discussions, un certain nombre de recommandations destinées aux PME souhaitant confier leur relation avec les clients à un centre de contact sont proposées.

Au delà de ces recommandations forcément un peu générales, il serait également intéressant pour les PME de tirer partie de l'expérience des principales entreprises de leur secteur. Les raisons pour lesquelles ces dernières peuvent hésiter à mettre en œuvre un service de centre de contact interne plutôt qu'externe peuvent utilement éclairer les choix d'une PME. Si une grande entreprise ne souhaite pas sous-traiter sa relation clientèle auprès d'un outsourcing en considérant cette fonction comme stratégique, n'en est-il pas de même pour une PME qui est souvent plus dépendante de ses clients? Si une grande entreprise à recours aux services d'un centre de contact pour effectuer certaines missions, n'en est-il pas de même pour une PME devant effectuer des missions similaires ?Qu'est ce que la Gestion de la Relation Client pour une PME / TPE? Quelles sont les prestations les mieux adaptées aux PME / TPE ?

Les besoins des PME étant multiples et variant selon leur secteur d'activité, leur taille, leurs moyens financiers, et leur stratégie vis à vis de leurs clients, il serait hasardeux de chercher à déterminer l'utilité de chaque prestation pour les PME. Nous avons



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>. Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

choisi de présenter les usages les plus répandus dans les PME ⁸. L'ensemble de ces prestations peut être effectué en interne ou en externe, l'apport des deux modalités de mise en œuvre étant examiné.

1- Les prestations les plus répandues

Comme nous l'avons noté précédemment, les PME abordent l'ensemble de la gestion de la relation client par un segment d'application ou de fonctionnalité correspondant à une division ou une activité spécifique de l'entreprise. Aussi les besoins s'organisent-ils surtout autour des fonctions de mise à disposition de numéros spéciaux, de prise de rendez-vous commerciaux, de relève du standard téléphonique, de mise en place de support technique et de hot-line, de relais SAV, de mise à jour des bases de données clients, de mise en œuvre d'une assistance téléphonique à partir d'un site de e-commerce ou d'une assistance sur internet, et enfin de renforcement du service commercial.

a) La mise à disposition de numéros spéciaux

La mise à disposition des numéros spéciaux par les opérateurs téléphoniques est de plus en plus usitée par les PME et notamment par les entreprises ayant un site de

⁸ Il faut noter qu'au delà des usages présentés ici, des solutions d'éditeurs de logiciels couplant informatique et télécommunication répondent également à la demande croissante des PME. Elles portent sur l'orientation intelligente des appels téléphoniques vers des postes téléphoniques pré-définis, sur la mise en place de serveurs vocaux interactifs pour l'identification des appels couplés à la « remontée » (ou à l'affichage simultané) de fiches clients.



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>. Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

commerce électronique. L'internaute a parfois la possibilité de cliquer sur une icône ce qui déclenche le rappel téléphonique d'un téléacteur qui va répondre à ses questions.

Les numéros les plus connus sont ceux mis en place par la Sonatel (12, 13,...), Alizé (600, 500...), et Sentel. Les numéros spéciaux renvoient à un numéro déterminé et, dans le cas des centres de contact, chez le prestataire qui renseigne sur les produits, les prix ou sur le point de vente le plus proche. Pour faire son choix, l'entreprise doit donc comparer les offres tarifaires et les services développés par les différents opérateurs téléphoniques.

Ces numéros présentent des avantages :

- Ils permettent à l'entreprise d'attirer de nouveaux clients, en favorisant les contacts sur un numéro unique accessible partout, complété par un service de conseil au téléphone favorisant la fidélisation.

- Ils peuvent réduire les dépenses téléphoniques, puisque pour certains appels les coûts sont

le plus souvent partagés entre l'entreprise et l'appelant, ou gratuits. Selon la stratégie adoptée par l'entreprise, celle-ci peut choisir entre un appel gratuit pour ses clients, un appel financé en partie par elle, et un appel supporté intégralement par l'utilisateur.

- Les numéros gratuits génèrent, le plus souvent, un trafic important, et renforcent l'image de marque. Les numéros gratuits risquent cependant de coûter cher à l'entreprise qui recevra de trop nombreux appels. Autre dérive possible des numéros gratuits : de nombreux appels sont "inutiles" en terme de retombées pour l'entreprise.



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>. Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

Aussi les entreprises préfèrent-elles souvent faire payer une somme symbolique à leurs clients.

- Pour les numéros à coûts partagés, l'appelant et l'appelé partagent les frais.

Les opérateurs de télécommunication proposent aussi des numéros gratuits pour l'entreprise, moyennant toutefois un abonnement. Dans ce cas, seul l'utilisateur supporte les coûts, souvent élevés, de la communication. Ces numéros interviennent le plus souvent dans des relations entre entreprises "business to business".

-Les numéros pour lesquels le coût de la communication est supporté entièrement par l'appelant sont surtout mis en œuvre par les banques ou les voyagistes.

b) La prise de rendez-vous

En amont des missions du service commercial, le prestataire de centre de contact peut assurer un contact direct avec les clients potentiels ou les donneurs d'ordre, à la place des forces de vente de l'entreprise. Il cherche à obtenir des rendez-vous commerciaux afin de conclure des transactions commerciales en face à face. Cette technique est particulièrement pratiquée dans le secteur des assurances.

c) La relève du standard téléphonique

Le prestataire de centre de contact prend les messages qui sont retransmis sur la messagerie téléphonique ou internet des entreprises clientes ou sur les téléphones portables. Ce service peut surtout être utilisé lorsque les collaborateurs d'une PME sont très mobiles. Quand certaines activités entre entreprises nécessitent une présence permanente, le prestataire de centre de contact peut prendre le relais du salarié lors de



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>. Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

la pause du midi et après la fermeture des bureaux le soir, ce qui offre une extension des horaires de services.

d) La hot-line ou le support technique

Le prestataire de centre de contact assure une assistance technique. Elle peut être d'une amplitude étendue à 24h/24, 7j/7. Elle consiste la plupart du temps à aider les clients à installer, à utiliser, voire à réparer un produit. Elle est surtout développée dans le secteur des services.

e) Le relais Service Après Vente

Après l'achat d'un service, le prestataire de centre de contact peut donner les premières instructions au client en cas de panne, et contacter, si besoin est, le technicien de l'entreprise. Certains opérateurs téléphoniques par exemple appellent leurs clients pour les remercier de s'être abonnés, savoir s'ils sont satisfaits, et les aider à mieux connaître leurs services.

f) La mise à jour des bases de données clients

Le prestataire de centre de contact a pour mission de vérifier et de rectifier le fichier des clients d'une entreprise. Il procède à des appels de clients existants ou de clients potentiels (prospects) afin d'enrichir, de compléter ou de rectifier les données enregistrées. Ce type de service permettra de lancer dans un deuxième temps des campagnes d'envoi de courrier ciblé ou d'appels téléphoniques avec des marges d'erreur moins importantes.



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>. Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

g) La télévente et le service commercial

Le prestataire de centre de contact enregistre les commandes, envoie des catalogues ou des échantillons. En complément du service commercial, il peut procéder à des ventes. Ce type de fonction s'est largement développé.

A titre d'exemple :

§ Depuis 1990, les ventes de solutions informatiques dédiées aux entreprises via les centres de contact ont été multipliées par six aux États-Unis et croissent de 20 % chaque année en Europe.

§ De nombreux éditeurs démarchent par téléphone des personnes potentiellement intéressées par des revues.

§ Une boucherie qui s'apprêtait à fermer pendant un mois, a fait appel aux services d'un centre de contact pour appeler ses 200 clients, et leur expliquer qu'ils pouvaient venir acheter leur viande et la congeler durant la période de fermeture. Elle a ainsi pu éviter une fuite de clientèle et une perte de chiffre d'affaires.

2- Les apports des solutions externes et internes

a) Le choix de l'externalisation

L'externalisation consiste à confier à une société tierce, extérieure à l'entreprise, la gestion d'une activité, d'une fonction ou même d'une mission. Le centre de contact joue le rôle d'intermédiaire entre la PME et ses clients. Quelles que soient ses activités, il a pour mission de représenter la société auprès des clients. Aussi la PME



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>.
Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

doit-elle être vigilante sur le choix de son prestataire et peut-elles hésiter à externaliser ?

L'entreprise peut décider de ne confier qu'une partie de son activité à un prestataire, bien qu'un ensemble de missions plus vaste soit potentiellement externalisable : de la télé-vente au service client, en passant par le support client.

Les motivations pour externaliser sont multiples, et varient selon les entreprises :

- Se recentrer sur son cœur de métier
- Satisfaire ou fidéliser ses clients
- Développer une activité à l'international
- Se différencier de ses concurrents
- Accroître ses parts de marché
- Réduire ses coûts

D'autres critères comme l'élargissement des horaires d'ouverture, l'utilisation de plusieurs langues, le niveau d'expertise requis et le coût du service constituent des critères qui pèseront dans le choix de l'outsourcer vers qui sera externalisé un service.

Nous présenterons ici les principaux avantages de l'externalisation pour Seclink.

Seclink se concentre sur son cœur de métier

L'externalisation nous permet d'avoir recours à des professionnels de la relation client et de nous concentrer sur notre activité principale (cœur de métier). Les téléacteurs, dotés de compétences relationnelles et professionnelles, représentent l'entreprise cliente, après avoir reçu une formation.



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>. Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

Économies sur les coûts

Les coûts d'investissements (immobilier, technologie, ressources humaines) étant supportés par plusieurs entreprises, l'externalisation constitue une solution moins coûteuse que la construction et la gestion d'un centre de contact internalisé. Le centre de contact réalise ses investissements et les amortit sur plusieurs clients. La PME paie en fonction de sa consommation en équipements et en ressources humaines, en fonction du porte-feuille client obtenus (pour chaque contrat décroché un pourcentage est acquis par le centre de contact comme commission).

Au contraire, une entreprise disposant d'un centre de contact interne doit prendre en charge l'intégralité des coûts d'installation (immobilier, équipements technologiques) et des coûts de fonctionnement (rémunération et gestion des ressources humaines...).

Selon certains experts, le recours à un centre de contact externe permet une réduction de 8 à 10% des coûts d'exploitation par rapport à une solution interne, cette réduction variant selon les services fournis. En plus, les centres de contact offrent des services ajustables, et ont plus de flexibilité que les PME.

Grâce à la mutualisation des ressources humaines et des techniques, les centres de contact peuvent s'adapter à des variations de flux importantes, plutôt que d'avoir à prévoir et planifier des ressources humaines. Les centres de contact ajustent rapidement et facilement leurs équipes de téléacteurs en fonction des besoins de leurs clients.

Ils peuvent ainsi répondre de manière efficace à des flux d'appels saisonniers ou imprévisibles. Certains centres de contact offrent une couverture horaire plus étendue,



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>. Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

en raison de leur implantation sur différents sites. Les équipes des centres de contact internes ont plus de difficultés à gérer les pics d'appels.

L'un des reproches formulés aux centres de contact par les PME est précisément qu'elles servent les intérêts de plusieurs entreprises : « tout dépend du poids que nous représentons pour l'outsourcer » indique un entrepreneur. Les services peuvent alors ne pas s'adapter parfaitement aux besoins de l'entreprise. Pour pallier cet inconvénient, les centres de contact proposent des services avec options. Ils tirent ainsi profit de leur flexibilité pour proposer des solutions personnalisées en ce qui concerne la mise à disposition des équipes et des ressources. Ainsi, une entreprise lançant une nouvelle ligne de produit peut demander à son outsourcer d'accroître momentanément les équipes mises à disposition. Les centres de contact disposent d'équipements technologiques souvent plus développés et évolutifs que les centres de contact internes.

Anticiper et se doter des technologies de pointe constitue un facteur clé de succès pour les outsourcers qui évoluent dans un marché très concurrentiel. Cette avancée technologique leur permet de se différencier par rapport aux concurrents en apportant des solutions plus rapides, efficaces et évolutives.

Par exemple, les centres de contact optimisent les fonctions de distribution des appels et de traitements des informations recueillies grâce à leurs équipements technologiques. Ils disposent d'instruments de mesure des appels efficaces et mettent à profit leur expérience pour traiter ces informations brutes.



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>. Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

Cette course aux technologies de pointe est cependant surtout développée chez les plus grands outsourcing. Elle est coûteuse pour les centres de contact internes, mais aussi pour les petits outsourcing. Pour réduire le montant de leurs investissements, certains centres de contact internes nous ont indiqué qu'ils avaient choisi des solutions techniques sous dimensionnées qui se sont finalement avérées inadaptées à leurs besoins. En faisant appel à un centre de contact externe, les entreprises sont plus à l'abri de ce type de mésaventure et disposent de technologies plus avancées leur permettant d'apporter plus de valeur à leurs clients. Ceci suppose bien évidemment, que le centre de contact maîtrise ces technologies nouvelles. Certaines entreprises interrogées déclarent avoir constaté une insuffisance de leurs prestataires en matière de réseaux et d'intégration des systèmes d'information.

b) Le choix de l'internalisation

Les PME qui ont développé un petit centre de contact en interne sont animées par les mêmes préoccupations que les grandes entreprises du même secteur : gérer les flux d'informations liés aux clients et la qualité de traitement des appels. Sur l'accueil téléphonique en particulier, les PME cherchent à juguler la perte d'appels, liée à des temps d'attente trop élevés ou à une mauvaise orientation de l'appelant. Le choix de l'internalisation doit tenir compte :

- des fortes contraintes de coûts,
- des délais réduits de mise en place des outils informatiques pour ne pas interrompre l'activité,



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>.
Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

-des facilités de prise en main des logiciels, car les PME peuvent ne pas disposer des compétences nécessaires.

Aussi les PME sont-elles le plus souvent demandeuses de solutions clés en main, ou de solutions packagées, en ce qui concerne l'acquisition de logiciels de gestion de la relation client ?

Nous ne mettrons ici en exergue que les principaux avantages de l'internalisation, relevés par les PME interrogées.

L'entreprise renforce la qualité de ses services

Les centres de contact internes bénéficient des avantages que procure un plus faible turn-over des téléacteurs. Avec une gestion adaptée des ressources humaines interne à l'entreprise, une plus forte motivation devient perceptible, ce qui renforce la qualité des services. L'entreprise bénéficie aussi du fait que les téléacteurs connaissent bien l'entreprise et sa politique.

L'entreprise conserve la gestion de ses fichiers clients stratégiques

Lorsque la fonction assignée au centre de contact (téléprospection et prise de rendez-vous) nécessite une parfaite synergie avec une autre fonction de l'entreprise (forces commerciales de terrain), l'entreprise peut avoir intérêt à conserver ces tâches en interne. D'autres raisons comme la nécessité de proposer des téléacteurs connaissant bien les technologies mises en œuvre, ou de préserver de la confidentialité des fichiers peuvent amener l'entreprise à privilégier un traitement interne.

C'est ce qu'indique N. Prétôt de la société Transcom : « Dans le domaine des services, la relation avec le client est fondamentale ; les entreprises peuvent craindre



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>. Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

qu'on leur prenne leur cœur de métier, et il est parfois difficile d'avoir accès aux bases de données de l'entreprise ». Cette crainte a été évoquée par l'ensemble des PME interrogées.

La gestion de la relation client relativement peu structurée dans les PME / TPE

Pour les experts de la gestion de la relation client, celle-ci n'existe que lorsqu'un échange d'informations a lieu dans les deux sens, entre l'entreprise et son client, et qu'un traitement significatif est apporté au contenu de cet échange.

Plus globalement gérer la relation avec sa clientèle revient à mettre en place une stratégie, à partir d'un ensemble d'outils et de méthodes, destinée à acquérir de nouveaux clients, à étendre la relation commerciale avec eux, et à les fidéliser en leur offrant le meilleur service possible. La gestion de la relation client n'est ni une application, ni une technologie et encore moins une suite de produits, mais plutôt une approche stratégique d'entreprise qui vise à organiser la relation avec sa clientèle en poursuivant des objectifs définis.

Conquérir de nouveaux clients, ou mieux connaître sa clientèle et ses besoins pour lui vendre de nouveaux services ou produits, constituent deux démarches qui ne se rattachent pas toujours à un projet structuré de gestion de la relation client. La connaissance de la clientèle consiste à enregistrer les informations de ses clients dans un fichier clientèle qui se limite souvent au numéro du client et à ses coordonnées. Les plus petites entreprises expliquent cependant qu'il leur est possible de connaître



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>. Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

personnellement leurs clients, les produits qu'ils achètent, leurs préférences et problèmes. Aussi ne leur paraît-il pas utile d'avoir recours à un centre de contact, perçu comme un intermédiaire « intrusif »? Néanmoins, de plus en plus d'entreprises considèrent que l'augmentation du nombre de clients, leur volatilité dans un marché concurrentiel, l'arrivée de nouveaux salariés nécessitent d'enrichir la mémoire « clientèle », d'étendre son marché et de mieux connaître sa concurrence.

Les PME peuvent aussi être amenées à affiner leur réflexion sur la gestion de la relation clients en envisageant les modalités de son amélioration (qui s'inscrivent dans la palette de services proposés par les centres de contact) :

- Augmentation de l'amplitude horaire de l'accueil
- Développement des opportunités de vente par téléphone
- Accueil téléphonique unifié si la PME a des sites dispersés.

Cependant l'articulation entre la gestion de la relation clientèle et les services offerts par les centres de contact ne va pas de soi: la variété et la complexité des questions que peuvent se poser les PME, le manque d'information dont elles disposent, l'image quelque peu dégradée véhiculée par les centres d'appel, induisent une certaine méfiance à l'égard de cette activité. En outre, les besoins formulés par les PME ne sont pas associés aux services potentiels que peut rendre un centre de contact. Quand les prestations des centres de contact sont connues, elles renvoient chez les PME à des expériences parfois négatives. Si les dirigeants de SECLINK reconnaissent que les centres de contact offrent théoriquement des avantages, elles redoutent qu'ils créent trop de distance entre le client et l'entreprise. Ils sont très soucieux du maintien de la



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>. Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

qualité des relations avec leurs clients. Les témoignages relatifs à la mauvaise qualité de l'accueil téléphonique dans les centres de contact reçoivent un écho particulièrement attentif chez nous. Les motifs d'insatisfaction portent sur le fait de n'être en contact qu'avec un serveur vocal qui met en attente trop longtemps, ou qui ne prévoit pas la cause adéquate de l'appel, ou encore sur le fait d'être en relation avec un téléacteur incompetent, ou désagréable, etc...

« Il fallait parfois passer par l'ensemble du menu du serveur vocal d'Alizé pour s'entendre dire que tous les opérateurs sont occupés... ou passer plus de dix minutes sur le serveur vocal dans l'attente d'une réponse ».

« Impossible d'avoir le même interlocuteur d'un appel à l'autre dans certaines sociétés. Il n'est pas toujours possible de savoir si la personne à qui l'on parle est au courant du dossier ou des difficultés précédentes qu'on a rencontrées ».

« La hotline technique de Sonatel multimédia (ADSL) n'a pas pu solutionner la panne de ma connection internet, elle m'a fait attendre 20 minutes avant de me répondre, pour un coût à l'appel prohibitif me suis-je rendu compte en vérifiant.

Le répondeur vocal n'a pas toujours la solution au problème et ne prévoit pas de « sortie » vers un contact humain. Parfois il suffit simplement d'attendre la fin du message enregistré pour être renvoyé sur un téléacteur. De surcroît on ne connaît pas toujours le préfixe qu'il faut composer pour dialoguer avec les répondeurs. En réalité, les raisons de ces dysfonctionnements n'incombent pas forcément aux outsourcers. Elles relèvent des choix faits par l'entreprise cliente et notamment du type de relation client qu'elle a décidé de mettre en place. Par ailleurs SECLINK s'interroge sur ce



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>.
Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

qu'elle peut réellement gagner en recourant à un centre de contact. Le centre de contact est souvent perçu comme un centre de coûts. S'il s'ajoute aux canaux de distribution existants sans cohérence d'ensemble, il peut effectivement constituer un surcoût. De plus, le coût des solutions informatiques proposées reste d'autant plus élevé que ces dernières nécessitent des compétences techniques pour l'installation comme pour l'administration, rarement disponibles en interne.

Une analyse détaillée des besoins, des flux de contacts, et de la façon dont est traitée la relation client dans l'entreprise est d'autant plus indispensable que les flux peuvent connaître des variations dans le temps : quelles personnes sont en contact avec les clients (la secrétaire du patron, la standardiste, le commercial) ? Pour quel type d'appels ? Comment sont-ils traités ? Quel est le nombre d'appels perdus ? Il s'agit d'y apporter des améliorations, d'optimiser la durée de l'appel ou l'automatisation de certaines procédures, et de faire de la gestion de la relation client un facteur de création de valeur.

Pour évaluer les bénéfices que procurent les centres de contact à l'entreprise, certaines d'entre elles comptabilisent leurs gains de productivité : meilleure productivité des vendeurs dont la vente est facilitée par la connaissance du client, et qui peuvent lui offrir une palette d'offres adaptées à son profil. D'autres annoncent des augmentations de chiffres d'affaires de 30 à 40 % liées à la conquête de nouveaux clients. Il n'est pas toujours aisé d'identifier et de séparer ce qui est imputable à la mise en œuvre du centre de contact et ce qui résulte de la modification des techniques et procédures de vente liées à ce changement.



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>.
Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

Enfin, le manque d'informations sur les outsourcing et sur les services qu'ils rendent, la difficulté de comprendre l'offre proposée par ces derniers, peuvent aussi rendre les PME méfiantes à l'égard des prestations qui leur sont proposées : les enjeux des différentes modalités de facturation ne leur paraissent pas toujours clairs, la mesure de la qualité du service rendu reste aussi incertaine (quels indicateurs retenir ? des systèmes de pénalité sont-ils envisageables si les engagements ne sont pas honorés ?), et les méthodes pour rendre compte des informations sur le client sont complexes.

Certaines PME pourraient utiliser les centres de contact comme partie intégrante de l'entreprise. Il s'agit par exemple :

- des entreprises liées à Internet, dont les modèles se fondent sur la convergence de la Gestion de la Relation Client et Internet.
- des entreprises qui ont construit leur modèle de fonctionnement en intégrant dès le départ le recours aux services des centres de contact dans leur activité.

Section 2 - Exemples de partenariat : SECLINK ET PCCI

Parmi les PME interrogées, il semble que ce soit par le « bouche à oreille » que se diffuse l'information sur les prestataires de centres de contact. Les entreprises les plus expérimentées (qui ont déjà eu recours aux centres de contact) avouent échanger leurs qualité des prestataires, tandis que les néophytes ont finalement beaucoup de difficultés à trouver le marché, et comprendre l'offre. Aujourd'hui des portails



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>. Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

internet, des revues professionnelles (« En Contact », « Centres d'appels »), des salons spécialisés (Reccatel, SECA) et des associations professionnelles apportent de précieuses informations (cf. repères bibliographiques et ressources internet).

Pour choisir un prestataire, il convient de prendre un certain nombre de précautions. L'ensemble des recommandations présentées repose à la fois sur l'expérience acquise par un certains nombre d'entreprises et sur les observations faites.

Au-delà des critères exposés, les entreprises rencontrées estiment qu'il importe de visiter les locaux, de prêter attention à l'ergonomie des postes qui donnent une idée des conditions de travail du téléacteur. Certaines sociétés affirment être sensibles à l'ambiance qui règne sur la plate-forme d'appels. Enfin, Il ne faut pas non plus négliger de demander au prestataire des références de clients et même de les appeler, ce que font couramment les plus expérimentées.

1- Bien connaître le prestataire

Bien connaître le prestataire revient à connaître suffisamment le marché dans lequel il évolue, les prestations qu'il offre et leur niveau de qualité, afin de déterminer l'adéquation de ses services avec le type de mission que l'on veut lui confier.

L'activité des outsourcing est significative et voit chaque année de nouveaux acteurs se profiler dans un secteur en évolution. Des fusions-acquisitions ou des regroupements se produisent, et il peut être difficile de s'y retrouver... Il convient



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>.
Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

donc de multiplier les sources de renseignement, de découvrir qui fait quoi, comment et avec quelle qualité...

Il faut donc s'intéresser à leurs spécialités éventuelles : certaines sociétés sont spécialisées dans le support technique, d'autres sociétés dans la télé-vente, d'autres encore dans l'hébergement de services consommateurs... En effet, ces métiers impliquent des organisations, des matériels, et des moyens humains distincts ; les outsourcing qui réunissent tous ces aspects sont de plus en plus rares, car la logique industrielle les pousse à se spécialiser.

Pour donner une vision synthétique des acteurs, on peut les séparer en deux catégories : les grands centres et les petites et moyennes structures.

§ Les grands centres

Ils ont créé des plates-formes pour réaliser de grandes campagnes de télémarketing ou encore répondre à des appels de masse, pour suivre par exemple la diffusion d'un écran publicitaire diffusé à la télévision et comportant un numéro de téléphone.

Leurs contrats (banques, assurances, VPC, téléphonie, abonnements presse...) sont de l'ordre de cent cinquante mille euros (environ cent million de francs CFA). Certains préfèrent les partenariats dans la durée (service consommateur, hot-line) en s'adressant en priorité aux grands comptes, même si, en théorie, ils affirment pouvoir offrir des prestations aux plus petites entreprises. Les grands centres de contact subissent pour la plupart un turnover peu compatible avec des missions de longue durée. Leur « souplesse » est intéressante pour des volumes d'appels importants et



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>.
Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

variables selon les tranches horaires, comme par exemple après une campagne de communication ou de marketing direct.

§Les petites et moyennes structures

Elles sont en général toutes spécialisées. La plupart ont élargi leur clientèle aux PME. A la relève de standard, ont été ajoutés d'autres services liés à la réception d'appels (hébergement de numéro Vert, gestion de SAV ou de hot-line, prise de commandes, envoi de documentation, etc.).

Les petites ou moyennes structures misent en revanche sur la qualité de la prestation et le professionnalisme de leurs téléopérateurs, pour des prestations plus techniques et durables. Elles mettent en exergue leur faible turn-over et les types de contrats de travail pour rassurer leurs clients. En matière de qualité, l'ART devrait travailler actuellement à la définition d'une norme qui sera ensuite validée par l'AFNOR. Elle visera à définir et homogénéiser les pratiques des centres de contact. Outre la définition d'exigences de qualité de service répondant aux attentes des clients, la norme doit tenir compte de l'environnement de travail, des méthodes et de l'organisation qui doivent être cohérents avec les engagements de service.

Par exemple, la norme fixera des repères en matière de prise en charge des demandes du client, en définissant des critères de performance précis pour le temps d'attente, la qualité de l'accueil ou la traçabilité des contacts.

Il faut noter qu'une autre norme existe dans le secteur : la norme COPC d'origine anglo-saxonne pour laquelle un outsoucer peut être agréé.



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>.
Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

Seclink peut grâce à cette norme AFNOR, travailler avec un centre de contact qui aura été normalisé et présentera des garanties de qualité de service reconnues.

2- Définir nos besoins dans un cahier de charges

Il est fondamental de consigner dans un cahier des charges tous les éléments sur lequel le prestataire devra s'engager. Définir ses besoins nécessite avant tout d'analyser le processus de traitement de la gestion de la relation client au sein de l'entreprise : comment sont traités vos flux d'appels ? ceux qui rentrent ? ceux qui sortent ? qui les traitent ?

Il est préférable de répondre aux questions suivantes : de quel service précis avez-vous besoin? Quelles sont vos attentes? Quels objectifs poursuivez-vous? Souhaitez-vous que l'on prenne des messages en votre absence? Souhaitez-vous lancer une campagne de promotion ? auprès de quel public ? Des anciens clients, des nouveaux prospects ? Souhaitez-vous prendre des rendez-vous pour vos commerciaux ? Assurer une permanence technique en ligne sur vos produits ?

Les experts estiment que c'est avant tout le volume d'appels qui déclenche l'intérêt pour un centre de contact. SECLINK envisage le recours à un prestataire externe pour des approches « de masse », du type nouveau produit, nouveaux clients. Le volume d'appels constitue un seuil d'entrée. Si le volume est insuffisant, il faut examiner si l'on peut :



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>.
Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

§ mutualiser avec d'autres PME / TPE (mutualisation virtuelle ou entre lieux géographiques)

§ regrouper éventuellement des fonctions de l'entreprise liées à la relation clientèle pour générer plus de volume.

Par ailleurs, toutes les entreprises utilisatrices des centres de contact insistent sur un point : il convient d'identifier ce qui est stratégique pour l'entreprise et doit absolument rester en interne. SECLINK considère que la base de données de ses clients est stratégique. Parmi ces derniers, ceux qui lui apportent le plus de chiffres d'affaires doivent recevoir le meilleur service par des professionnels qualifiés, au fait de la culture et des produits de l'entreprise.

A titre d'exemple :

La prospection téléphonique auprès des professionnels médicaux, même si elle porte sur du quantitatif, nécessite une expertise spécifique. Elle exige de connaître parfaitement le contexte de la profession et l'évolution de la concurrence, de savoir répondre aux objections ou aux questions techniques pointues des praticiens. Elle reste donc souvent internalisée.

3- Prévoir un test des prestations

Comme dans beaucoup de domaines, les PME estiment qu'il est très difficile de se retrouver dans l'offre des outsourcing et d'évaluer la qualité des prestations. « Chaque agence arrive avec des références prestigieuses ou importantes ».



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>. Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

Il peut être utile, quand l'entreprise en a les moyens financiers, de soumettre des campagnes aux prestataires, et de leur faire passer des tests dans les mêmes conditions et avec les mêmes contraintes.

4- Connaître le coût de la prestation, et choisir des modalités de facturation adéquates

Il est difficile d'établir une fourchette de coûts, tant chaque formule est particulière à un besoin, un marché, un produit. L'éventail des options proposées, et des différences liées au trafic généré ou au degré de sophistication des prestations, est également très étendu. Cette complexité rend la comparaison des offres difficile.

La plupart des analystes s'accordent pour dire que les investissements sont considérables pour les PME, tant sur le plan humain que technique, et s'inscrivent dans une volonté de service aux clients qui n'implique pas nécessairement une rentabilité directe de l'activité.

Néanmoins, pour l'entreprise, le choix du type de relation établie et entretenue avec les clients ne se mesure souvent qu'à la rentabilité qu'elle offre. La satisfaction du client n'est pas un but en soi, indépendant de l'amélioration des résultats de l'entreprise.

Certains professionnels estiment qu'il vaut mieux choisir un prestataire dont la taille s'apparente à celle de l'entreprise cliente. Cette proposition trouve sa justification dans les seuils d'entrée que pratiquent les outsourcing : il s'agit pour eux de garantir



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>. Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

un certain volume de flux (pour les appels entrants) ou un certain montant financier du contrat. Les écarts de tarifs peuvent aller jusqu'à 50 %. La différence ne se situe pas toujours dans le prix par appel réceptionné mais aussi dans les frais annexes : mise en place de l'externalisation, journées de formation, production des statistiques, réunions de suivi, etc...

Les prestations mises en œuvre par un téléacteur dédié coûtent en général plus chers que celles pour lesquelles les téléacteurs sont « mutualisés » entre plusieurs clients. Un responsable indique que les solutions comportant des opérateurs dédiés ne sont envisageables qu'à partir de 200 ou 300 appels par jour. Des formules mixtes sont possibles : une personne dédiée et un certain nombre d'autres en cas de débordement pour les pics d'appel.

Les modalités de facturation peuvent varier : à l'appel, à l'heure de production (en incluant par exemple un montant lié au résultat), à la position (poste informatique)...

Pour quelques dizaines d'appels quotidiens, ou lorsque les estimations de départ sont trop floues, mieux vaut opter pour une facturation à l'appel et des opérateurs mutualisés. Il est possible de demander d'indexer les tarifs sur des niveaux de service (exemple : réponse à 90 % des appels en moins de 10 secondes, par une personne et non grâce à une boîte vocale).

Cependant, les PME rencontrent des difficultés pour comprendre le niveau de service sur lequel l'outsourcer peut s'engager, et les indicateurs choisis. Ces quelques pistes de prix montrent combien les estimations sont variables :

Prix d'une campagne de prise de rendez-vous



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>. Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

Le prix proposé en moyenne qui permet de prendre des rendez-vous pour les commerciaux d'une PME coûte 530 euros (347.680 Francs CFA) pour les frais de mise en place. Le rendez-vous obtenu varie de 19 à 59 euros (12.460 à 38.700 Francs CFA) selon le niveau de difficulté d'obtention défini au préalable; tous les contacts utiles sans prise de rendez-vous sont facturés à 9 euros (5900 Francs CFA). Certaines prestations offertes au moment de la rédaction de ce mémoire sont facturées à 3,80 euros HT/Heure d'appel (2495 Francs CFA), 230 euros (150.920 Francs) pour le reporting.

Prix d'un téléacteur dédié au client

Un conseiller dédié coûte au client, selon les compétences requises et la durée des appels, entre 3077 euros (2.000.000 francs CFA) et 3692 euros (2.400.000 francs CFA) par mois... voire 4573 euros (3.000.000 francs CFA) pour une hot-line technique », indique un superviseur de centre d'appel tenant à garder l'anonymat. En matière d'appels « sortants », de la plate-forme vers le client ou prospect, un prix allant de 6,097 à 7,62 euros (4.000 à 5.000 francs CFA) est fixé environ par appel. Pour une campagne de télémarketing, P.C.C.I, par exemple, propose un premier budget à partir de 7622 euros (5.000.000 francs).

Prix d'une solution complète (logiciel couplant téléphonie et informatique, logiciel de gestion et de répartition des appels, logiciel de gestion de la base de données clients :



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>.
Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

5335 euros (3.500.000F) par position selon CESMO pour une solution – de 15244 à 30489 euros (10.000.000F à 20.000.000F CFA) pour un plateau intégré de petite taille (5-10 positions).

Prix d'un centre de contact de 5 positions en appels sortants

Un petit centre de contact équipé peut raisonnablement être créé avec 22867 euros (15.000.000F CFA), ce coût variant à la hausse selon l'équipement en logiciels (plus ou moins sophistiqués) qui l'équipe. (PABX + installation + meubles + PC + casques + logiciels de gestion d'activité commerciale). Coût marginal d'installation d'une position complémentaire 2308 euros (1.514.000F CFA) H.T. Une autre estimation fixe le coût moyen d'un centre de contact entre 15244 et 30489 euros (10.000 à 20.000.000 F CFA) par position de travail. Un centre de 20 postes représente un investissement initial de 152449 à 457347 euros (100.000.000 à 300.000.000 millions de francs CFA).

Prix d'une prestation de 60 000 appels pour une hot-line

Les composantes tarifaires à prendre en compte - les ressources humaines et leur niveau de compétence (qui a une incidence sur leur coût) - le matériel et les outils nécessaires pour assurer les différentes prestations (un simple outil de traitement automatisé des mails coûte environ 76224 euros (50.000.000F)

- l'amplitude de service et le dimensionnement des moyens donne une estimation « très basique » (l'appel est traité en environ 5 à 6 minutes) 60 000 appels traités (du lundi au vendredi) nécessitent 10 000 heures minimums de



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>.
Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

travail (hypothèse de six appels à l'heure en flux continu) soit la mise à disposition permanente de 8 personnes + 1 chef de projet.

- Coût global : environ 457347 euros (300.000.000 Francs CFA) pour une prestation outsourcée.

5- Avoir un interlocuteur stable et unique

Il paraît compliqué pour SECLINK d'avoir un interlocuteur stable dans le temps, compte tenu du turnover important ; du tarif des prestations et des contraintes de rentabilité de P.C.C.I Dakar.

L'entreprise cliente du centre de contact doit souvent se contenter de réunions avec le seul chef de projet. Dans la majorité des cas, les PME peuvent néanmoins rencontrer les téléacteurs à une ou deux reprises.

Le turnover des équipes, généralement plus élevé chez les prestataires de grande taille, entraîne des changements fréquents d'interlocuteurs et est très perturbateur pour les petites entreprises.

§Une TPE regrette par exemple les relations amicales qui s'étaient nouées entre les téléacteurs de son ancien prestataire et le personnel de sa propre entreprise.

§Une autre entreprise fait porter l'échec d'une campagne de promotion sur son prestataire qui a laissé partir du jour au lendemain le chef de projet avec lequel elle était en liaison directe.



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>.
Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

§ Certaines PME donnent leur avis sur l'instauration de primes ou de cadeaux pour motiver les téléacteurs.

En proposant un interlocuteur unique, le prestataire cherche à mettre en place un interface de qualité, motivé, connaissant bien l'entreprise et ses produits. Cependant, il y a parfois des échecs. Une PME expliquait avoir été déçu par un chef de projet qui ne lui avait même pas donné son numéro de téléphone portable, révélant ainsi son absence de disponibilité.

6- Participer à la formation continue des téléacteurs

La formation continue joue une place fondamentale dans la motivation des téléacteurs et par conséquent dans la qualité des services rendus. De l'avis de l'ensemble des acteurs du secteur, des lacunes existent dans ce domaine.

La formation porte sur plusieurs aspects :

- les services de l'entreprise,
- la relation client et la gestion des situations de crise (développer ses capacités relationnelles, savoir gérer le stress, gérer un appel difficile, analyser une situation, convaincre un interlocuteur, ...)
- l'utilisation des équipements informatiques (saisir très rapidement des données, etc...)
- les techniques de vente, de négociation,



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>.
Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

- l'utilisation d'autres canaux comme le mail, les forums de discussion, le co-browsing.

En général, les formations sont prises en charge par le prestataire qui en facture le prix à l'entreprise. Pour une sous-traitance à long terme, les dirigeants de SECLINK estiment qu'il est essentiel de pouvoir former directement les téléacteurs qui travailleront pour eux, car ceci a un gros impact sur la qualité de la prestation qu'ils rendront.

Il convient aussi pour l'entreprise de s'informer sur le statut, le profil, et l'ancienneté des téléacteurs qui vont travailler pour elle.

Dans la pratique, un taux de turnover élevé coûte cher à l'entreprise cliente. En général, un téléacteur demeure 3 à 5 ans dans ses fonctions. Lorsque le taux de turnover dépasse 10%, il faut être particulièrement vigilant.

Le turn-over a aussi des effets induits préjudiciables pour l'outsourcer :

- les investissements consentis pour le recrutement et la formation des téléacteurs ne sont pas amortis sur moins de 3 ans,
- un phénomène de démotivation peut se manifester chez les employés qui demeurent trop longtemps sans évoluer, surtout lorsqu'ils doivent reproduire les mêmes procédures et fournir les mêmes explications aux nouveaux venus ,
- la réputation du centre de contact peut être altérée sur le marché et auprès des partenaires sociaux.

Dans son fonctionnement, le centre de contact se rapproche des règles qui régissent l'industrie. Un encadrement de proximité est assuré par le superviseur, chargé



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>. Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

d'animer une équipe de 10 à 15 téléacteurs, de communiquer les règles de fonctionnement, d'être le garant de la qualité du service, d'être un recours dans toutes les situations. La terminologie de chacun de ces métiers relativement récents n'est pourtant pas encore bien établie et peut s'avérer complexe pour les PME. Les fonctions ou leurs appellations ne recouvrent pas toujours le même contenu, suivant les centres de contact. Aussi est-il souhaitable de définir une classification précise qui serait consignée dans une convention collective ?

Le responsable de production peut correspondre à un responsable de plateau... Dans de nombreuses structures supérieures à 40 ou 50 personnes on trouve : un responsable de la planification (en charge de l'optimisation des plannings à l'aide de logiciels spécifiques), des formateurs, un responsable technique (supervise les éléments et outils techniques du centre de contacts). Les perspectives d'évolution professionnelle au sein d'une même société sont limitées en raison du nombre de fonctions elles-mêmes limitées (téléopérateurs, superviseurs, chef de plateaux).

A l'heure actuelle, les centres de contact ne disposent pas de convention collective spécifique, ce qui a une incidence sur les salaires, sur l'évolution de carrière des salariés du secteur. Cependant de l'avis des professionnels, certaines conventions ne sont pas bien adaptées au métier d'outsourcer.

7- Partager une culture commune



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>.
Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

Seclink estime que l'assimilation par le prestataire de sa culture d'entreprise est primordiale. Les méthodes divergent selon les prestataires . Certains d'entre eux estiment que la proximité géographique du client favorise des rencontres fréquentes et rapides, surtout en cas de problème. La formation des téléacteurs est également facilitée par cette proximité. Pour d'autres, le recours à des outils techniques comme la création et la gestion systématique de bases de connaissance remplace la proximité physique. Représentatif de cette catégorie, R. Akim Directeur Général de SECLINK déclare mettre en œuvre une démarche de Knowledge Management intégrant en amont les informations essentielles de l'entreprise (philosophie, concepts, services) structurée au sein de bases de connaissances dynamiques, accessibles aux téléacteurs. Les grands donneurs d'ordre américains vérifient par exemple dans les appels d'offres que l'entreprise qui répond partage les mêmes valeurs qu'eux. Les objectifs doivent être voisins.

8- Travailler en amont avec le prestataire

Il peut aussi être tout à fait utile de préparer en amont le mode opératoire vis-à-vis du client. Le but recherché ici est d'apporter toutes les informations au prestataire pour optimiser son rôle d'intermédiaire « transparent » vis à vis du client. Il est possible de

:

- rédiger les « scripts » de dialogue qui seront soumis et lus par les téléacteurs ;
- rédiger des fiches détaillant l'argumentaire et simulant des appels types ;



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>. Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

- définir les « questions les plus fréquentes » que les clients pourraient poser ;
- envisager les objections possibles.

9- Assurer le suivi de la prestation

La gestion de la relation client est à géométrie variable, et dépend notamment de la durée du contrat et des prestations réalisées. Une campagne d'émission d'appels nécessite une bonne information factuelle du client, et se fait dans un court laps de temps. Si par contre une PME donne accès à la base de données de ses clients, la prestation est probablement destinée à durer plus longtemps. Le prestataire a alors l'occasion de jouer un rôle plus important, ses relations avec le donneur d'ordre évoluant idéalement dans un climat de confiance grandissante.

Si le cahier des charges est une bonne base de départ, il ne faut pas s'en contenter après le démarrage la mission. Il est important d'informer le prestataire de l'évolution de l'activité de la PME : nouveaux produits, nouveaux services, projets en cours, etc. Il convient aussi d'analyser les statistiques et de demander dans le cahier des charges des explications précises sur les statistiques fournies par le prestataire. La plupart des PME néophytes se plaignent de la complexité des statistiques transmises, souvent sans explications. Une fois exploitées, ces données permettent de réajuster les objectifs : adapter les effectifs d'une semaine sur l'autre en fonction des besoins, ou bien ajuster le forfait de facturation comme le prévoit certains prestataires.



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>. Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

Par ailleurs, l'aspect qualitatif est rarement « remonté » par les téléacteurs vers le client, ce qui constitue une perte d'informations précieuses. SECLINK prévoit dans le cahier des charges qu'une réunion mensuelle ait lieu avec les téléacteurs, pour collecter les informations remontant des clients, et connaître leurs remarques et leurs suggestions. Cela participe d'une démarche de qualité. Il est aussi indispensable de procéder à des contrôles de qualité des prestations.

A titre d'exemples :

- ♦ Seclink peut proposer aux Entreprises de Location de véhicules un système d'auto-partage de véhicules pour répondre à des besoins de mobilité ponctuels. Elle peut s'appuyer sur un partenariat avec PCCI et des agences de locations de voiture dotées d'une flotte de X véhicules utilisés par plusieurs adhérents... Ainsi externaliser sa fonction clientèle auprès de P.C.C.I qui gère les flux de réservation 24h/24. « Une fois l'abonnement conclu au siège de l'agence, ils ne verront plus le client ».

Le centre de contact est relié par modem vers les boîtiers électroniques situés dans les parkings des agences de locations de voitures pour communiquer les réservations et au siège social pour établir le relevé des trajets. Le boîtier s'ouvre avec la carte magnétique du client. Il contient les clés et les puces électroniques. Les puces transmettent les informations vers l'ordinateur de bord pour libérer le véhicule à l'aller et afficher le nombre de Km parcourus au retour, ainsi que les horaires.

- ♦ Il est possible aussi de proposer une connection wireless aux habitants de quartiers résidentiels (Exemple les Almadies), hotels, campements



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>. Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

touristiques... Il s'agit de leur fournir une machine selon leurs préférences et l'accès à l'internet grâce la technologie Wireless. Ensuite, il s'agit confier la fonction Relation Client (assistance technique, numéro vert, réclamation...) à PCCI.

- ♦ Dans le domaine de l'énergie, vu l'instabilité du réseau électrique de la SENELEC, proposer aux grandes structures, aux particuliers utilisant les nouvelles technologies, la fourniture et la pose d'onduleurs alimentés soit par des capteurs solaires, groupes électrogènes, ou même des batteries. Il est clair que le recours à un centre de contact pour la prise en charge de l'accueil téléphonique s'impose. Dans ce cas, PCCI aura au travers d'un pool de téléacteurs à gérer le service commercial (prospection-vente). En cas de pannes nécessitant l'intervention sur site, la hot-line se chargera d'aviser le service technique de SECLINK qui envoie un équipe dans les 24 heures.

La rémunération du centre de contact doit être négociée. En effet, SECLINK propose en parallèle de gérer tout ce qui touche aux installations informatiques pour le compte de P.C.C.I Sénégal : énergie, réseaux, matériels informatiques hard et soft (fax, ordinateurs ,scanners, téléphones, imprimantes...), la formation des téléacteurs à l'informatique (surtout en Réseaux). De ce fait, SECLINK pourra ainsi amortir les coûts de prestation du centre de contact(B to B) à défaut de mutualiser avec d'autres PME.



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>.
Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

RECOMMANDATIONS

Certaines PME interrogées conseillent aux PME désireuses de faire appel à un centre de contact de disposer de quelques compétences techniques en matière de gestion de réseaux, de logiciels ou de travailler en partenariat avec un professionnel .

Les PME / TPE sénégalaises dans le présent cas SECLINK et l'Etat sénégalais doivent faire face à un enjeu de taille en acquérant une connaissance des technologies et adopter une stratégie de mise en œuvre efficace. Pour combler ce retard dans les NTICS et suivre la mouvance imposée par la nouvelle économie, il devient donc incontournable de :

- ❖ Suivre la tendance décrite dans la charte des PME donc accorder son mode de gestion à ladite charte.



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>.
Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

- ❖ Concevoir le site web de SECLINK et le mettre en ligne en partenariat avec Thutmess Communication.

- ❖ Réduire la fracture numérique afin de prendre part pleinement à la compétition internationale. Pour ce faire, les PME devront investir massivement dans les NTIC et dans la formation de leur personnel qui doit atteindre des niveaux comparables à ce qui se fait sur le plan international.

- ❖ Revoir les modèles de gestion et les adapter aux nouveaux paramètres de compétitivité imposés par les NTIC.

- ❖ Développer des partenariats : un moyen rapide pour les PME sénégalaises de s'exposer aux nouvelles techniques de gestion et de rattraper rapidement leur retard.

- ❖ Mettre en place un cadre juridique et réglementaire permettant de doter l'économie sénégalaise de l'arsenal juridique (signatures et contrats électroniques) nécessaire à l'éclosion du commerce électronique et de l'e-business.

- ❖ Permettre à l'organe de régulation de jouer le rôle d'arbitre dans le secteur des TICs en veillant à l'applicabilité de la réglementation et à ce que les PME et



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>. Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

micro-entreprises ne soient pas lésées par les grandes entreprises nationales et internationales.

- ❖ Prendre des mesures incitatives, en généralisant notamment l'exonération des droits de douanes sur le matériel informatique aux équipements TICs (informatique, télécommunications, visioconférence).
- ❖ Démultiplier les zones ou parcs industriels, en les dotant d'équipements TICs adéquats, et fournir aux PME un ensemble d'outils, de services leur permettant de se familiariser avec les TICs et de les intégrer dans leur stratégie de développement. Un accent particulier pourra être mis sur les entreprises de services et les industries tournées vers l'export.
- ❖ Mettre en place un système d'incitation (fonds de formation professionnelle ou systèmes de crédit d'impôts) permettant aux entreprises de former plus facilement leur personnel en TICs.
- ❖ Encourager les organisations patronales à mobiliser les ressources et mettre en œuvre des programmes d'appui à leurs membres qui ne disposeraient pas de suffisamment de moyens pour adopter les TICs. L'Etat a un rôle primordial à jouer dans la mise en place d'un environnement propice au développement des TICs dans le secteur privé sénégalais.



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>.
Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

- ❖ Délivrer parallèlement des formations sanctionnées par un certificat en assistance, conseil, vente à distance , en attendant d'introduire dans les BTS commerciaux des compétences relatives à la gestion de la relation client à distance.

Le ministère de la Jeunesse, de l'Education Nationale doit mettre sur pied une formation professionnelle « Relation Client », sur l'initiative de la chambre de Commerce et d'Industrie, puis un DEUST de télé conseiller et une licence professionnelle Téléservices (vente, assistance et conseil à distance) d'une durée d'un an et de niveau Bac + 1.



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>.
Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

CONCLUSION



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>. Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

Les centres de contact pourraient être un outil plus utile et plus adapté aux PME si l'offre des outsourcingeurs était plus orientée vers la demande des PME. Les flux des PME étant en volume moins importants que ceux des grands groupes, les centres de contact devraient nécessairement se structurer pour mutualiser leurs services entre différents clients PME.

Cette réorganisation n'est pas toujours évidente pour les centres de contact dont la stratégie reste majoritairement orientée vers les grands comptes. Il est en effet moins coûteux pour un centre de contact de développer de nouveaux services destinés à ses gros clients que de prospecter de nouveaux clients difficiles à identifier, toujours peu disponibles, ayant des besoins d'accompagnement souvent importants car insuffisamment informés.

Parallèlement, les besoins des PME restent assez fragmentés, car les petites entreprises n'ont pas toujours une vision à la fois globale et précise de ce qu'est la relation client. Mettre le client au centre de l'entreprise nécessite de relier l'ensemble des fonctions de l'entreprise, démarche organisationnelle qui exige là aussi du temps.

Les PME les plus en pointe dans ce domaine sont sans nul doute celles qui font du commerce sur internet et qui, de ce fait, doivent mener une réflexion sur les modes de gestion des contacts en ligne ou au téléphone.

De plus, les PME utilisatrices de centres de contact apparaissent souvent méfiantes à l'égard du développement de ce type de service dont elles peuvent reconnaître les



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>. Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

potentialités et l'utilité « théorique », mais qu'elles perçoivent comme un outil qui comporte paradoxalement le risque de dégrader la qualité de la relation avec le client.

Assez paradoxalement d'ailleurs, tandis que dans le discours des professionnels du marketing se focalise sur le « one to one » (la relation personnalisée ou individualisée), le service client tend à se « dépersonnaliser » : les serveurs vocaux se généralisent et ne mettent parfois même plus « en relation » avec une personne physique, les téléacteurs, souvent dotés de noms d'emprunt, changent d'un appel à l'autre...

S'ajoute à cela la mauvaise image qui peut être véhiculée par les centres de contact, souvent perçus comme les nouvelles usines du tertiaire, accusés d'avoir réactualisé le taylorisme, montrés du doigt pour la pénibilité des conditions de travail et la précarité des emplois offerts, les centres de contact pâtissent d'une image parfois peu flatteuse qui ne correspond pas dans la vaste majorité des cas à la réalité.

Certains professionnels insistent pour distinguer d'une part les sociétés de télémarketing et les instituts de sondage et d'autre part la relation client et les centres de contact . Ils imputent cette mauvaise réputation au succès du télémarketing, qui a pu faire peser sur les salariés du secteur des conditions de travail difficiles :

- des horaires variables : en fonction de l'activité, des amplitudes d'ouverture du centre de contact (samedi, dimanche, en horaires décalés, de nuit, jours fériés).
- un travail sous pression : les cadences, les rythmes de travail, les contrôles et écoutes téléphoniques qui peuvent être générateurs de stress.
- un environnement sonore générateur de fatigue.



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>. Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

Les professionnels s'accordent à dire que la période actuelle est transitoire, et que les conditions de travail sont en progrès. Dans ce secteur, l'objectif aujourd'hui est de fidéliser le salarié (dont le départ coûte cher à l'entreprise, qui a notamment investi en formation). La baisse du turn-over est possible, en offrant des conditions de travail plus agréables.

Enfin, la formation des téléopérateurs demeure une question cruciale qui conditionne la confiance des PME à l'égard de leur prestataire .

Même si les missions sont majoritairement réalisées par téléphone, les centres de contact englobent des activités à forte valeur ajoutée dans des domaines comme la banque, l'assurance, le high tech, ce qui conduit les téléacteurs à effectuer des tâches multiples qui exigent des compétences plus variées et enrichissent leur travail : rédaction de courriers ou d'e-mails, recherche d'informations, tâches administratives, participation aux réunions sur l'organisation, participation à la rédaction des argumentaires, télénégociation, assistance technique et formation en ligne, gestion d'un portefeuille de clients... Le centre de contact voit aussi le contenu de ses missions se diversifier pour couvrir désormais toute la chaîne du service client (information, conseils, avant-vente, vente, service-client, assistance, réclamations, hot-line, SAV, gestion des rendez-vous, services publics, pompiers ,...).

Les métiers liés à la clientèle ont donc considérablement évolué, et le niveau d'embauche a augmenté. Cependant, les outsourcing se heurtent à une pénurie de main d'œuvre qualifiée, et souhaite que les cursus de formation se développent pour valoriser les métiers du secteur et développer les perspectives de carrière des salariés.



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>.
Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

En plus de ces constats, rappelons que les enjeux du développement des centres de contact reposent davantage sur la recherche d'une plus grande valeur ajoutée dans les services offerts que dans la baisse des coûts rendue difficile. La recherche de cette valeur ajoutée repose notamment sur le recours à une main d'œuvre qualifiée, motivée, permettant la mise en œuvre de services dont la qualité est garantie par des normes reconnues, qui n'est pas encore élaboré dans ce secteur.

L'expérience montre que les centres de contact qui ont fait baisser le taux de turn over, ont favorisé les emplois en CDI, respectent les pauses et les couvertures horaires légales, veillent à l'application de la convention collective, au bon fonctionnement des espaces de travail et à l'ergonomie des postes.



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>.
Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

BIBLIOGRAPHIE GÉNÉRALE

OUVRAGES ET ETUDES GENERALISTES SUR LES CENTRES DE CONTACT (CENTRES D'APPELS, CALL CENTERS...) ET SUR LA RELATION CLIENT

- CAIAZZO B. (2001), « *Les centres d'appel : les nouveaux outils de la relation client* », Dunod
- DE MENTHON, S. (2000), *Du centre d'appels au téléservice* , Ed. Organisation
- CESMO (2003), *Le marché des centres d'appels en France* , CESMO
(http://www.cesmo.fr/fr/services/syntheses/sa_marche_des_centres_appels.htm)
- Datamonitor Corporation (1999), Call Center Markets in France to 2003
(http://www.gii.co.jp/english/dc4696_yy_call_center_france.html)
(http://www.gii.co.jp/english/dc4696_yy_call_center_france_exec.html)
- IDC (2000), Le marché français de la **relation client** (CRM-Centre de contact CTI Couplage Téléphonie Informatique) : analyse 2001 et perspectives 2002-2006
(http://www.idc.fr/presse/cp_cti_2000.htm)



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>.
Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

- La Semaine du marketing direct et de la relation client (2003) « Le baromètre de la relation client »

(http://www.semaine-client.com/fr/html/barometre/etude_2003.html)

- Marcusevans, « Call center in the millenium »,

(http://www.marcusevansreports.com/asp/call_centres/html/report.htm -

http://www.marcusevansreports.com/asp/call_centres/html/contents.htm)

- SCHINDLER.- P (2001), Web call centers : les e-technologies **au** service du client, Capaweb (<http://www.capaweb.com/Alaune260901.htm>)

ACTES DE CONFERENCES - COMPTE-RENDUS DE SALONS

- Dossier spécial : le double défi des centres d'appels

http://www.business-in-europe.com/fr/them/dossier_callcenter.htm

Benchmark group

- Le call center à l'heure de l'Internet.- Notes d'analyses réalisées le 15/04/00

- Actes du Forum E-CRM, « la **gestion de la relation client** sur Internet », organisé et animé par Benchmark group, atelier du 19/06/01, « Synchroniser les actions e-crm et web call center »(<http://www.benchmark.fr>).

Salon Européen des Centres d'Appels (Seca)

- « Call Center », le guide du centre de contact et de la **relation client** à distance 2002, MM star, centres-appels.com, Seca

- Compte rendu des tables rondes lors du SECA (salon européen des centres d'appels) le 18/05/01, atelier organisés par le cabinet Andersen.

- Du centre d'appels **au** centre de contact multimédia : optimisez votre **relation client**

- Le centre d'appel de demain : comment anticiper ses évolutions technologiques ?

- Les nouveaux outils des centres de contact : solutions, enjeux et panorama du marché

Semaine de la relation

- Annuaire de la **relation Client**, Exposium, 2002



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>.
Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

client Progimark – CRM

- « Capital **client** », le guide des professionnels de la **Gestion** de la

Relation Client - CRM, Groupe Mm, Progimark, Seca, planeteclient.com

PORTAILS INTERNET GENERALISTES SUR LES CENTRES DE CONTACT

Portails français

<http://www.centres-appels.com/index.htm>

<http://www.planeteclient.com/>

Portails anglophones

<http://www.callcenterops.com>

<http://www.call-center.net/>

<http://www.callcentermagazine.com>

<http://techlibrary.internetweek.com>

<http://www.crmdaily.com>, <http://www.crm2day.com>

Annuaire de prestataires

Annuaire des professionnels des Web call centers, ABC Netmarketing.- mis à jour

<http://www.annuaire-abc.com/resultats.asp?cat=43>

SITES INTERNET PROPOSANT DES TEMOIGNAGES ET DES COMMUNIQUEES DE PRESSE D'ENTREPRISES

<http://www.indexel.net>

<http://www.journaldunet.comp>

<http://www.companynews.fr/index.htm>

PRESSE ECRITE ET SUR INTERNET SPECIALISEES CALL CENTERS ET RELATION CLIENT

-Centres d'appels Magazine, En contact, Reccatel, e-mag, Marketing Direct

[http://www.reccatel.fr/Reccatel E Mag/index.php](http://www.reccatel.fr/Reccatel_E_Mag/index.php)



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>.
Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

Presse écrite et sur Internet abordant régulièrement les thèmes des centres d'appels et de la Relation Client

-Action commerciale.

<http://www.edirco.com>

-Lettre de l'Atelier BNP-PARIBAS (La)

<http://www.atelier.fr/page.php?P=static/accueil/>

-E&R Etudes & Rapports informatiques

<http://perso.wanadoo.fr/e-r/>

-Journal du Net (Le)-

<http://www.journaldunet.com>

-Net-économie.-

<http://www.neteconomie.com/perl/navig.pl/neteconomie/accueil/>

-Stratégies Télécoms & Multimédia.-.

<http://www.strategies-online.com/>

-Silicon.

<http://www.silicon.fr/>

-01 RESEAU.-.

<http://www.reseaux-telecoms.net/news/>

-L'entreprise

<http://www.lentreprise.com/>

-Financial Times

<http://news.ft.com/home/rw/>

-Guardian Weekly

<http://www.guardianweekly.com>

-Le monde

<http://www.lemonde.fr/>

-Libération

<http://www.liberation.com>

01Informatique



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>.
Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

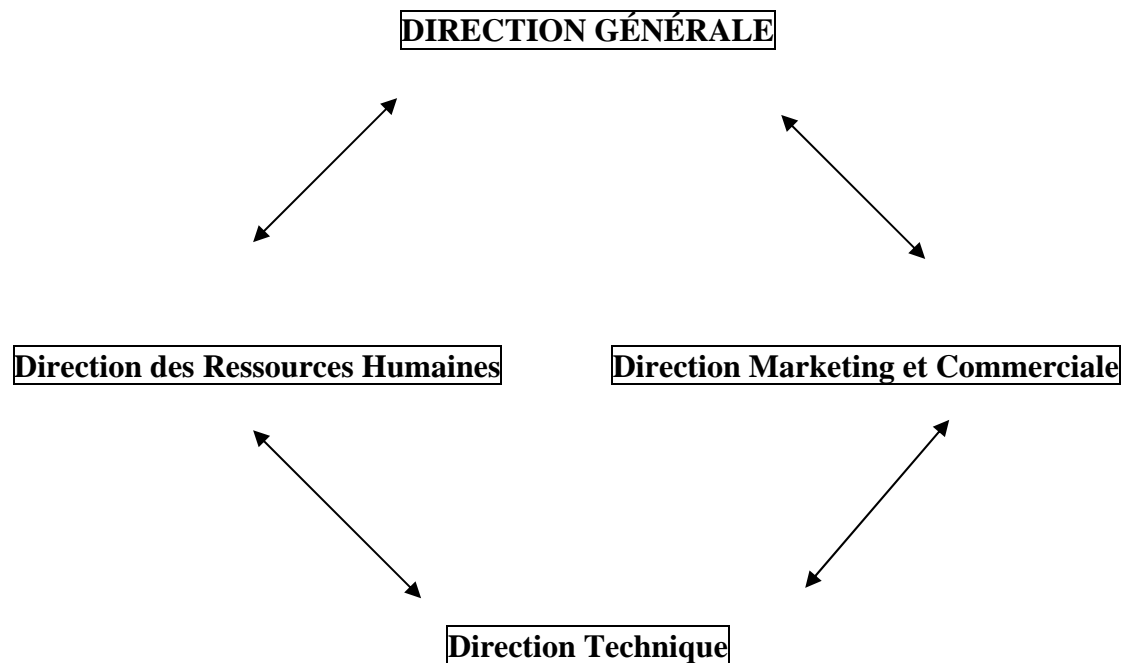
<http://www.01.net>



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>.
Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

ANNEXE

Nous avons schématisé l'organigramme de SECLINK comme suit :





Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>.
Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

Vous avez rédigé un mémoire, un rapport de recherche sur le domaine du Marketing et vous pensez qu'il peut intéresser d'autres lecteurs, des étudiants, des professeurs, des professionnels du Marketing. Alors, vous aussi ...

Rejoignez notre pool d'auteurs



Le site web de Visionary marketing existe depuis 1996. Aujourd'hui, fort de plus d'un millier de pages, il attire des visiteurs du monde entier, étudiants de MBA, professeurs de tous les pays, chercheurs, professionnels du Marketing et des systèmes d'information. En 2004, le site a reçu la visite de 100000 personnes et a permis la diffusion de plus de 350000 pages d'information sur le Marketing et les systèmes d'information, notamment vers les pays émergents où les ressources documentaires sont rares et onéreuses.


Ce site est le vôtre et ses colonnes vous sont ouvertes. N'hésitez pas à nous contacter



Yann A. Gourvenec

Visionary Marketing

20 rue Emile Dubois
75014 Paris

 +33 (0)1 4589 1266

Abonnez-vous en ligne à notre liste de diffusion



Si vous avez un article, un dossier, une thèse dont vous pensez qu'il ou elle pourrait correspondre avec le contenu et la philosophie du site, contactez nous

Contact E-mail par

<http://www.visionarymarketing.com/ffeedback.html>



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>.
Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

TABLE DES MATIÈRES



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>.
Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

- Dédicaces
 - Remerciements
 - Glossaire des Abréviations et Sigles
 - Sommaire Page 1
 - Introduction Page 4
-

1^{ère} Partie CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE

<u>I - CADRE THÉORIQUE</u>	Page 6
Section 1-Problématique	Page 6
Section 2-Objectif de recherche	Page 8
A/ Objectif Général	Page 8
B/ Objectif Spécifique	Page 8
Section 3 Hypothèse de travail	Page 8
Section 4 Pertinence du sujet	Page 10
Section 5 Revue critique de la littérature	Page 10
<u>II - CADRE METHODOLOGIQUE</u>	Page 13
Section 1: le cadre de l'étude	Page 13
PRÉSENTATION DE SECLINK SARL	Page 13
Généralités	
A / <u>Historique</u>	Page 13
<u>Les missions de SECLINK</u>	Page 14
<u>Les moyens de SECLINK</u>	Page 14
<u>Les moyens humains</u>	Page 14
<u>Les moyens financiers</u>	Page 15
<u>Les moyens matériels</u>	Page 15
B/ <u>Organisation</u>	Page 15
<u>La Direction technique</u>	Page 15
<u>La Direction des Ressources Humaines</u>	Page 15



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>.
Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

<u>La Direction Marketing et Commerciale</u>	Page 16
Section 2: Délimitation du champ de l'étude	Page 16
Section 3: Techniques d'investigation (outils de recherche)	Page 16
⇨ <u>Peer to peer</u>	Page 17
⇨ <u>Observation</u>	Page 17
⇨ <u>Recherche documentaire</u>	Page 17
Section 4: difficultés rencontrées	Page 17
.....	
<u>2^{ème} Partie</u> <u>AMÉLIORATION DE LA GESTION DE LA RELATION CLIENT</u>	
I – <u>«SWOT ANALYSIS» DE LA GRC DE SECLINK</u>	Page 18
Section 1 – Diagnostic interne (GRC en interne)	Page 18
Forces	
Faiblesses	
Section 2 – Diagnostic externe (GRC en externe)	Page 19
Opportunités	
Menaces	
II – LES CENTRE DE CONTACTS : ETAT DES LIEUX	Page 20
Section 1 - Les centres de contact: une variété de services évolutifs, intégrés ou externalisés	Page 20
1.1.1 Des prestations à géométrie variable: le centre de contact pour servir la relation clientèle	Page 20
1.1.2 Les composantes du centre de contact	Page 26
a) L'autocommutateur	Page 28
b) Le serveur vocal interactif	Page 28
c) Le serveur CTI (Couplage Téléphonie Informatique)	Page 28



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>.
Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

1.1.3 Les prestations innovantes: centres de contact multicanaux et virtuels

Page 30

Section 2 – GRC et CENTRES DE CONTACT : une articulation difficile

Page 37

III PARTENARIAT : SECLINK ET P.C.C.I

Page 39

Section 1 – Alliance stratégique

Page 39

1- Les prestations les plus répandues

Page 40

- a) La mise à disposition de numéros spéciaux Page 40
- b) La prise de rendez-vous Page 41
- c) La relève du standard téléphonique Page 41
- d) La hot-line ou le support technique Page 42
- e) Le relais Service Après Vente Page 42
- f) La mise à jour des bases de données clients Page 42
- g) La télévente et le service commercial Page 42

2- Les apports des solutions externes et internes

Page 43

- a) Le choix de l'externalisation Page 43

- b) Le choix de l'internalisation Page 45

Section 2 – Exemples de partenariat entre SECLINK et PCCI?

Page 50

- 1- Bien connaître le prestataire** Page 50
- 2- Définir nos besoins dans un cahier de charges** Page 52
- 3- Prévoir un test des prestations** Page 53
- 4- Connaître le coût de la prestation, et choisir des modalités de facturation adéquates** Page 53
- 5- Avoir un interlocuteur stable et unique** Page 56
- 6- Participer à la formation continue des télé acteurs** Page 57
- 7- Partager une culture commune** Page 59
- 8- Travailler en amont avec le prestataire** Page 59



Ce texte est publié par <http://visionarymarketing.com>.
Toute mention ou citation de ce travail est possible à condition de citer son auteur et de citer le lien sur la page du site Visionary Marketing.

9- Assurer le suivi de la prestation Page 59

-
- Recommandations Page 62
 - Conclusion Page 64
 - Bibliographie Page 67
 - Annexes Page 68
 - Table des matières Page 69