

(Ré)humaniser les plateformes téléphoniques grâce à l'IA

par

■ **Adrien Hugon** ■

Cofondateur de Onepilot

En bref

La pression sur les coûts des centres d'appels conduit à la standardisation, à la délocalisation, à des conditions de travail difficiles, à une forte rotation du personnel et à une baisse de la qualité des services rendus. En créant Onepilot, en 2021, Adrien Hugon visait à mobiliser la technologie pour prendre en charge les tâches ancillaires et laisser aux hommes celles qui demandent du jugement : formaliser dans des bases de données les procédures des clients, doter les opérateurs de systèmes d'information efficaces pour répondre aux clients, laisser l'IA répondre aux demandes standards des clients, etc. Cette promesse a déjà été formulée à maintes reprises dans le passé, mais elle semble enfin bien engagée. Forte aujourd'hui de 120 personnes, dont une quarantaine de développeurs, Onepilot collabore avec 2 000 opérateurs au statut d'autoentrepreneur, dont plusieurs ont quitté les centres d'appels classiques pour Onepilot, où ils seraient moins stressés et mieux payés.

Compte rendu rédigé par Yann Verdo
Séminaire animé par Christophe Deshayes

L'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Parrains & partenaires de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Chaire etilab • Chaire Mines urbaines • Chaire Phénix – Grandes entreprises d'avenir • ENGIE • Groupe BPCE • Holding 6-24 • IdVectoR² • Kéa & Partners¹ • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • Mines Paris – PSL • NaTran • RATP • UIMM • Université Mohammed VI Polytechnique

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation

La réhumanisation des plateformes téléphoniques grâce à la technologie, et en particulier l'IA, est un thème qui peut, de prime abord, paraître paradoxal, ou à tout le moins contre-intuitif. Or, chez Onepilot, nous pensons justement que ce paradoxe n'est qu'apparent et que les technologies peuvent être mises au service des plateformes téléphoniques pour rendre le travail de nos agents – c'est-à-dire de nos téléconseillers – à la fois plus efficace et plus intéressant, plus motivant. Cette conviction est au cœur de la raison d'être de Onepilot, société que nous avons fondée en 2021.

Avocat de formation, j'avais créé cinq ans auparavant une première start-up dans un tout autre secteur, la blanchisserie. Cette société de livraison à domicile de pressing s'est raisonnablement bien développée, mais, très vite, il m'a fallu faire face à une épineuse question, commune à nombre d'entreprises de taille petite ou moyenne : celle de la gestion du service client. Je me suis d'abord efforcé de traiter ce sujet en interne, comme c'est souvent le premier réflexe de beaucoup de patrons de start-up et de PME. Néanmoins, ces derniers se rendent assez rapidement compte que ce n'est pas leur métier. Que ce soit pour des raisons de coût, d'efficacité ou de qualité du service rendu, tout les pousse à externaliser leur service client. C'est ce que j'ai moi-même finalement fait, auprès d'un des principaux centres d'appels du marché.

Des centres d'appels traditionnels confrontés à un triple problème

Cette expérience m'a fait toucher du doigt la réalité du service offert par les centres d'appels traditionnels, un métier ancien et solidement implanté en France au travers de gros acteurs comme Teleperformance (qui est récemment sorti du CAC 40) ou Webhelp (qui a depuis été racheté par l'américain Concentrix). J'ai ainsi pu constater que ce métier était confronté à trois problèmes.

Le premier, dont découlent les deux autres, est la pression sur les coûts, qui se traduit depuis une vingtaine d'années par une décentralisation des téléconseillers vers l'offshore. Dans les années 2000, on ne comptait pas moins de 90 000 conseillers répartis sur le territoire français, ce qui représentait 80% du marché de l'externalisation du service client. Puis un certain nombre de gros acteurs – en tête desquels Webhelp, dont c'était le cheval de bataille – ont impulsé, à mesure que les technologies digitales le permettaient, une "offshorisation" de cette main-d'œuvre vers le Maroc, Madagascar, les Philippines, etc. Aujourd'hui, 90% du volume d'activité sont traités dans ces centres offshores.

Cette décentralisation, induite par la pression sur les coûts, a puissamment contribué à déshumaniser ce métier : on imagine bien que les *call centers* de plusieurs milliers de téléconseillers qui ont fleuri dans ces pays à bas coûts ne proposent pas le travail le plus épanouissant qui soit. Le résultat est le désengagement des agents, et c'est là le deuxième problème auquel se trouvent confrontés les centres d'appels traditionnels. Avec ses 10,2 milliards d'euros de chiffre d'affaires et ses 490 000 employés dans près de 90 pays, Teleperformance souffre d'un turnover énorme, l'obligeant à recruter chaque année 330 000 personnes ! Cela soulève de nombreuses questions, que ce soit sur le bien-être au travail des employés ou sur l'efficacité économique pour l'employeur : quand on sait que la formation d'un téléconseiller aux *process* du centre d'appels peut durer un mois, voire deux dans les cas les plus compliqués, on comprend aisément qu'un tel turnover représente une perte énorme.

L'entité qui, au bout du compte, fait les frais de ce gaspillage et de cette inefficacité est l'entreprise cliente : nous avons tous en tête des exemples d'échanges improductifs et/ou désagréables avec des centres d'appels offshore, mettant les particuliers aux prises avec des téléconseillers qui travaillent à la chaîne et expédient les dossiers, sans oublier le désalignement culturel qui rend parfois le dialogue difficile. L'image de marque de l'entreprise cliente s'en trouve abîmée. Cette mauvaise expérience client constitue le dernier des trois problèmes que je mentionnais.

Un modèle alternatif : l'esprit Onepilot

Face à cela, la réponse de Onepilot a essentiellement été de proposer une approche du métier complètement différente, et donc un *business model* lui aussi complètement différent. Celui des centres d'appels traditionnels consiste à acheter le travail des téléconseillers le moins cher possible (3 euros de l'heure à Madagascar) et à le revendre deux à trois fois plus cher à l'entreprise cliente. Leur intérêt est donc de maximiser le nombre d'heures humaines vendues, ce qui est, par construction, complètement désaligné par rapport à l'intérêt de l'entreprise cliente, qui souhaite pour sa part proposer un service efficace et de qualité à ses propres clients. Dans ce *business model* des centres d'appels traditionnels, l'adoption de technologies pour améliorer le service client n'a aucune raison d'être poussée en avant. C'est là une caractéristique inhérente au modèle économique lui-même.

Ce que je dis là déborde d'ailleurs largement le cas des seuls centres d'appels. C'est tout aussi vrai des cabinets de conseil, qui n'ont aucun intérêt à ce qu'une mission soit bouclée en une semaine plutôt qu'en deux mois, dans la mesure où cette mission est facturée sur la base du TJM (taux journalier moyen).

Un modèle hybride

C'est avec ce désalignement par le *business model* qu'a voulu rompre Onepilot. Pour ce faire, nous proposons d'automatiser tout ce qui, chez nos concurrents, relève du travail manuel répétitif, inintéressant, nourrissant l'attrition de la main-d'œuvre mal payée des centres d'appels traditionnels. À cet égard, notre société est arrivée au bon moment, technologiquement parlant : rappelons-nous ce coup de tonnerre qu'a été, en novembre 2022, le lancement de ChatGPT, qui a si puissamment démocratisé l'IA.

Dans le même temps, Onepilot, qui ne se définit pas comme une entreprise 100 % technologique, garde une forte composante humaine : nous vendons de l'humain quand il y a une vraie tâche humaine à réaliser, qu'il s'agisse de l'analyse et l'interprétation d'un cas compliqué ou de l'appréciation de l'opportunité ou non de faire un geste commercial vis-à-vis d'un client mécontent.

Deux caractéristiques clés

Aujourd'hui, quatre ans après son lancement, Onepilot travaille en Europe et aux États-Unis avec quelque 250 marques, dont certaines très emblématiques telles que Decathlon, Victoria's Secret, SNCF Connect, la mutuelle santé Alan ou Qonto. Nous essayons d'aligner le plus possible nos intérêts avec ceux de toutes ces entreprises clientes. Cet alignement est garanti par deux caractéristiques clés de notre modèle.

La première est que les 2 000 agents que nous faisons travailler partout dans le monde sont tous des autoentrepreneurs indépendants. Voilà qui contraste nettement avec le caractère complètement déshumanisant de ces vastes plateaux de centres d'appels traditionnels, où les téléconseillers restent rivés devant leur écran de 9 heures à 17 heures, avec des pauses chronométrées pour déjeuner ou aller aux toilettes ! L'argent que nous ne mettons pas dans de telles infrastructures, nous l'utilisons pour payer nos agents 30 % de plus que ce que leur offrent les centres d'appels traditionnels. Ce modèle permet et favorise l'autonomisation des agents, ainsi que leur fidélité : mieux payés et organisant comme ils le souhaitent leur journée de travail, ils sont délestés des tâches les plus répétitives (qui sont chez nous automatisées) et ont pour mission de se concentrer sur celles à forte valeur ajoutée.

L'autre caractéristique clé, pour assurer l'alignement des intérêts de Onepilot avec ceux de ses entreprises clientes, est que nos agents sont facturés non à l'heure, mais au nombre d'interactions résolues. Si un cas est résolu par l'IA, l'interaction est facturée moins cher à l'entreprise cliente. S'il est résolu par un humain, celui-ci est payé à la tâche. Par construction, nos agents ont donc tout intérêt non seulement à faire un maximum d'actes, mais aussi et surtout à les traiter le mieux possible.

Ce modèle hybride et original explique le succès de notre société, qui possède aujourd'hui des bureaux à Paris et à Londres, et fait travailler – en sus des 2 000 agents indépendants – une équipe d'environ 120 personnes, dont un tiers de développeurs et d'ingénieurs en IA.