



## « Il y aura des policiers dans le métavers »

Combien de Français peuvent prétendre avoir construit en partant de zéro un groupe de plus de 400.000 salariés, présent au CAC 40. C'est le cas de Daniel Julien, qui a lancé Teleperformance à la fin des années 1970, en vendant des abonnements - aux « Echos » notamment - par téléphone, depuis le centre de Paris. Un groupe qui est devenu numéro un mondial de la relation client.

**Q**uestion : Que vous inspire la révolution numérique ?

Je suis un Français de naissance et un Américain depuis vingt ans. J'ai donc deux types de lunettes. Avec ma paire française, j'entrevois un pessimisme critique du numérique, et avec mes lunettes américaines, un optimisme idéaliste. Mais si je regarde la révolution numérique avec mes lunettes de patron de Teleperformance, je constate surtout que chaque étape nous a permis de franchir un nouveau palier.

Question : C'est-à-dire ?

Le groupe s'est toujours développé en surfant sur les vagues technologiques qui ont renforcé le pouvoir de l'individu sur les entreprises. Au début des années 1980, j'ai commencé à Paris avec quelques lignes de téléphone, rue de Grenelle, nous vendions d'ailleurs beaucoup d'abonnements pour le compte des « Echos ». Nous étions les premiers en France à utiliser le téléphone de façon commerciale. La période était porteuse : le monde occidental a redécouvert les vertus du « total quality management » [management par la qualité totale, NDLR], avec une nouvelle vague de la fidélisation du client et de sa satisfaction. Les industriels japonais avaient ouvert la voie, en particulier dans l'automobile, en faisant de la qualité et de la satisfaction client une priorité. Tout le monde a voulu s'en

inspirer.

Question : Pourquoi l'histoire ne s'est pas arrêtée là ?

Parce qu'ensuite dans les années 1990, il y a eu l'arrivée du téléphone mobile. Ce sont des filiales de grands groupes qui opéraient les réseaux, et elles ont décidé d'externaliser la relation client pour ne pas subir les mêmes lenteurs que leurs maisons mères. Quelques années plus tard, il y a eu le même mouvement avec les fournisseurs d'accès Internet. Les abonnements au téléphone mobile et à Internet ont provoqué beaucoup de frictions, il a fallu augmenter la puissance d'action des relations clients. Puis ce fut le tour de l'e-commerce. Ensuite il y a eu l'arrivée de l'Internet mobile avec l'iPhone et les réseaux sociaux. Le fait que tout le monde ait un téléphone et Internet dans sa poche, plusieurs heures pendant la journée, crée encore plus d'interactions, donc encore plus de besoins.

A chaque étape, le consommateur prend de plus en plus de pouvoir car aujourd'hui il y a de plus en plus de concurrence et, surtout, l'information circule partout. Les grandes sociétés ont rééquilibré le rapport entre les investissements de conquête et de fidélisation donc ils investissent de plus en plus dans les supports techniques et la relation client.

Question : Ce sera la même chose

avec le Web3 ?

On va arriver dans des mondes virtuels où il faudra aussi modérer les contenus. Le métavers, c'est un bonheur absolu pour nous. Nous travaillons déjà sur le support de la partie hardware, mais aussi sur le développement des avatars qui deviendront les « policiers » du métavers. La beauté, pour Teleperformance, c'est que toutes ces couches s'empilent. C'est comme ça que notre chiffre d'affaires atteint aujourd'hui 8 milliards d'euros. Et notre groupe devrait le doubler dans les six à dix ans qui viennent.

Question : Mais en même temps, l'intelligence artificielle ne risque-t-elle pas, un jour, de vous rendre inutile ?

La première fois que j'ai vu un robot conversationnel, il y a quelques années, je me suis dit : « Ça y est, c'est la fin de Teleperformance ». Mais depuis, notre chiffre d'affaires a triplé. Et aujourd'hui, on opère 23.000 robots de conversation. La technologie ne nous tue pas, elle nous rend plus forts.

Question : Comment gérer 410.000 salariés ?

J'ai organisé le groupe comme un Rubik's Cube, avec des lignes et des colonnes. Il y a les experts métiers, les lignes de services, les spécialisations géographiques et les spécialistes de

la transformation numérique.

Nous avons embauché 200 ingénieurs il y a trois ou quatre ans, aujourd'hui ils sont 2.000 - ils seront bientôt 5.000. Ce sont mes « petites cellules grises », comme disait Hercule Poirot. Il y a des développeurs, des analystes, des spécialistes des process numériques.

Question : C'est de l'organisation... Et en ce qui concerne la culture d'entreprise ?

Il faut avoir des principes simples, compréhensibles, faciles à partager et à appliquer. Chez nous, la ligne directrice est « affection et discipline ». Cela peut sembler assez paternaliste, je vous le concède. Mais cela consiste à commencer par donner les meilleures conditions de travail.

Dans certains pays, nos bureaux sont plus agréables que les domiciles de nos salariés. Après, il faut avoir le sens du propos et créer une culture de famille. Chez nous c'est « work hard, play hard » [travailler dur, s'amuser ferme, NDLR] : partout, on travaille, mais nous organisons aussi des fêtes de manière régulière. A Noël, l'été... avec à chaque fois des milliers de salariés.

Question : On parle beaucoup de pénuries de main-d'oeuvre. Comment arrivez-vous à recruter ?

Il faut être très clair sur les attentes et ne pas raconter d'histoires. Nous avons 320.000 personnes en première ligne. C'est généralement leur première ou leur deuxième expérience professionnelle et, souvent, un travail à temps partiel. C'est un job stressant : si les clients appellent, c'est qu'ils ne sont pas contents ! Mais c'est une excellente expérience pour avancer dans le groupe ou ailleurs. Et le « work hard », c'est travailler sérieusement avec des valeurs

: l'intégrité - « je dis ce que je fais et je fais ce que je dis » -, le respect - « je traite les autres comme je voudrais que l'on me traite » -, le professionnalisme, l'innovation - « je suis curieux » - et l'engagement.

Une fois qu'on a défini un cadre, on peut laisser beaucoup d'autonomie. Chacun est équipé d'une boussole et d'une règle : il faut toujours mettre les problèmes sur la table et jamais sous le tapis.

Question : Mais comment entretenir l'esprit d'équipe dans un groupe aussi large ?

Cela se gère avec beaucoup de communication. Je passe six mois par an sur le terrain. C'est ma revue de détail : je reste trois jours dans un pays et je balaye tous les sujets. Les présidents de région font pareil. C'est le « walking around management » [management baladeur, NDLR]. Tous les deux mois, nous avons une « vidéo-conférence du PDG » où je parle à 30.000 personnes pour aligner tout le monde sur les objectifs et les valeurs du groupe. Après, nous avons une réunion Top 800 une fois par trimestre, toujours en vidéo. Puis tous les mois, il y a le conseil de management avec 40 personnes. Il y a aussi le comité exécutif, où nous sommes huit. On se parle tous les jours, nos bureaux, ce sont nos téléphones.

Question : Qu'est-ce que le CAC 40 a changé pour vous ?

C'est toujours bon de mettre une marque de plus sur sa carte de visite. C'est bien pour se présenter sur le marché, cela projette une image de solidité qui inspire confiance et reconnaissance. Ce qui est plus difficile à vivre, mais qui reste positif, c'est d'être sous les feux de la rampe tous les jours. Etre coté, cela oblige à une discipline managériale beaucoup plus stricte que dans une entreprise

non cotée. Mais le fait d'être coté, d'avoir de nombreux investisseurs, rend parfois la vie de l'entreprise saccadée. Votre rythme, c'est aussi celui du trimestre ou parfois du jour le jour. Cela ne favorise pas les projections à long terme alors que l'on connaît parfaitement les limites d'une gestion à vue.

Question : Pour accélérer votre croissance, faudrait-il multiplier les opérations de croissance externe ?

Une acquisition, cela n'apporte un plus à votre chiffre d'affaires que la première année. Après, il faut que l'entreprise achetée génère de la croissance interne. Cela veut dire qu'il faut acheter, digérer, intégrer. Nous avons fait beaucoup d'acquisitions. Nous essayons même de faire une grosse opération tous les deux ans, mais nous avons des règles de base. Ne jamais acheter quelque chose de trop gros qui sera trop dur à digérer, ne pas investir dans une entreprise énorme car cela risque de générer des guerres de culture. Nous choisissons toujours une entreprise avec un multiple de valorisation inférieur au nôtre. Et puis on intègre les managements.

Question : Une crise d'image en Colombie a provoqué un séisme boursier. Quelle leçon en tirez-vous ?

Il y a eu deux articles dans la presse, et nous avons perdu en un jour 38 % de notre capitalisation boursière. Les fonds gérés selon les critères ESG [environnementaux, sociaux et de gouvernance, NDLR] ont vendu sur de simples rumeurs. En justice, on a le droit d'être accusé avant d'être condamné. Là, on se retrouve sanctionné immédiatement même si ensuite les faits nous donnent raison. Car derrière, pendant trois mois, nous avons tout fait pour surmonter cette crise. Nous avons passé un accord global de coopération avec la fé-

dération Uni puis, localement, avec les syndicats en Colombie pour renforcer notre relationnel. Nous avons également mené des audits partout. Et en général, nos résultats sont bons, voire très bons. Nous avons corrigé les quelques petits problèmes que nous avons identifiés.

Le cours de Bourse a retrouvé son niveau d'avant la crise. Mais les fonds français sont sortis brutalement, ils sont passés de 20 % à 13 % du capital. Les Anglo-Saxons en ont profité pour acheter au plus bas. Eux ont réalisé une très bonne affaire. Les fonds ESG devraient en tirer des leçons. A la moindre polémique, on n'est pas jugé... on est coupable. C'est dramatique. Il faut un standard reconnu et discuté par toutes les parties.

Question : Vous êtes un entrepreneur dans un pays qui en manque. Qu'est-ce qui vous a donné l'envie d'entreprendre ?

C'est Tintin qui m'a inspiré. Je voulais comme lui me frotter à toutes les cultures du monde avec l'esprit d'aventure qui le caractérise. Avec amitié et sans prétention. C'est ça qui m'a poussé à créer Teleperformance. Mais je ne suis pas unique. Il y a pas mal d'entrepreneurs en France. Xavier Niel par exemple a lancé son entreprise, multiplié les investissements et fait son école.

Je suis d'ailleurs assez admiratif de la façon dont le gouvernement veut moderniser la France. Il y a une volonté de transformation, c'est très

positif. Il y a une ouverture sur le monde. Après, comme tous les autres pays européens, il y a chez nous des lourdeurs idéologiques. Les Etats-Unis tirent une vraie force de leur flexibilité, de leur force d'attraction en matière d'immigration, de leur capacité d'adaptation et de leur envie de réussir. La France devrait s'en inspirer. ■

*par David Barroux et Julien Dupont-Calbo*

---

Daniel Julien

Fondateur et PDG de Teleperformance

## ENCADRÉS DE L'ARTICLE

---

### Son parcours

Après une licence de sciences économiques à Nanterre (Hauts-de-Seine), Daniel Julien débute chez Jacquet et Boursin avant de créer Teleperformance en 1978. Il est désormais installé à Miami, d'où il supervise un groupe devenu numéro un mondial de la relation client. Il chapeaute 410.000 salariés dans le monde, et son entreprise fait partie du CAC 40 depuis juin 2020.

### Son actualité

Daniel Julien doit désormais faire basculer son groupe dans la relation client vidéo, et bientôt dans le Web3 et l'intelligence artificielle.

