

Livre blanc

Les nouveaux défis des Centres de Relation Client !

Quelles attentes du client ?

Quels enjeux pour les entreprises ?

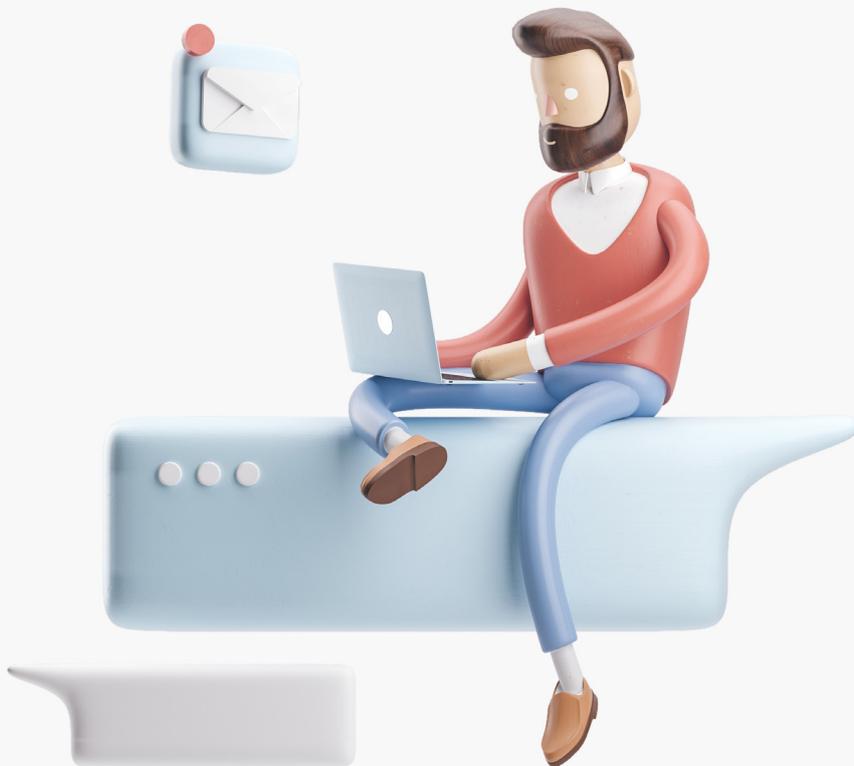


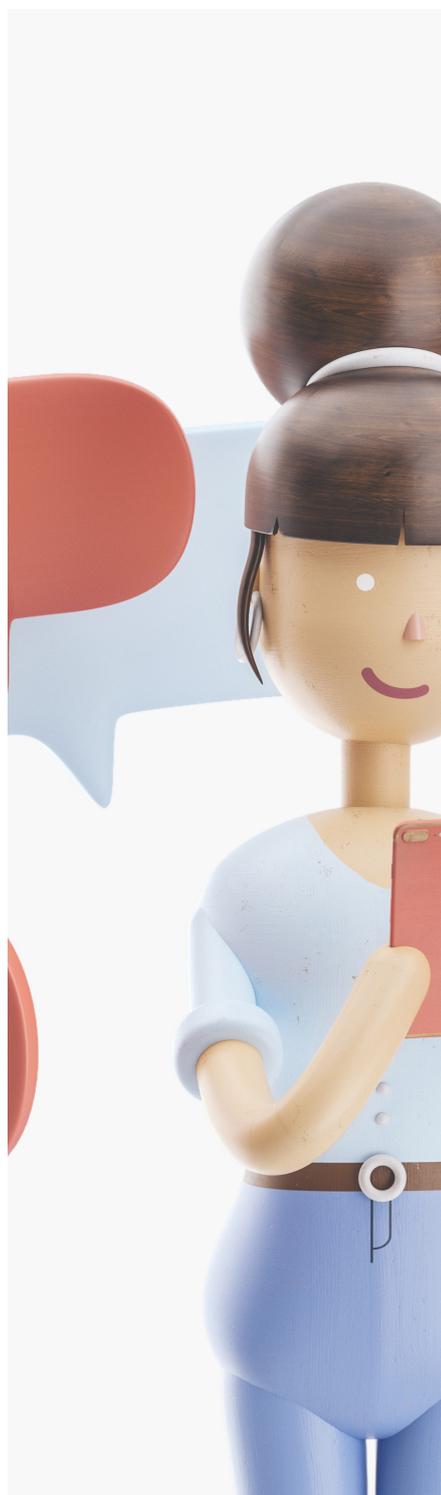
Table des matières

Bienvenue dans l'ère du Centre de Relation Client	3
Partie 1	
Quelles attentes du client, quels enjeux pour les marques ?	5
1. Les nouvelles exigences du client	6
2. Le centre de relation client, un point clé du parcours client	7
3. Les enjeux et priorités des responsables Relation Client	8
Partie 2	
Centre de Relation Client : les défis à relever	11
1. Gérer et unifier l'ensemble des canaux de communication	13
2. Piloter l'activité via des indicateurs de performance	15
3. Engager ses collaborateurs dans une dynamique d'amélioration continue	16
4. Mettre en place la bonne dose d'automatisation	19
Votre plan d'actions	21
Paroles d'experts	22
Conclusion	25
A lire	26

Introduction

Bienvenue dans l'ère du Centre de Relation Client

Le secteur de la Relation Client a davantage évolué ces 5 dernières années que les 20 années précédentes.



Nous avons ainsi assisté à l'enterrement du Centre d'Appels, et à l'émergence de la notion de Centre de Contacts, puis de Centre de Relation Client, devenu un des points clés du parcours client. Il n'est plus question de «prendre un maximum appels», mais au contraire de satisfaire le client et de donner une image positive de l'entreprise.

Cette (r)évolution est liée à la fois à la hausse de l'exigence des clients vis-à-vis des marques, à la pression concurrentielle, à la difficulté de conquérir de nouveaux clients mais aussi au fait que nous sommes passés d'un monde de transactions (exemple : acheter un produit, faire des promotions...), à un monde de relations, où l'expérience globale avec le client est primordiale, du premier contact à l'usage au quotidien.

Le client s'attache à la manière dont il peut accéder à la marque, à la richesse des informations qu'il peut trouver par lui-même, à l'expertise des interlocuteurs et à la vitesse de leurs réponses puisqu'il a déjà récupéré des informations sur internet.

Ainsi, les avis des clients existants influencent les prospects : neuf clients sur dix consultent des avis clients, les Groupes & Forums, les vidéos Youtube... avant d'acheter. Aussi, au-delà d'un changement

de dénomination lié à la gestion de nouveaux canaux de communication, le terme de Centre de Relation Client intègre les évolutions de notre société et ses paradoxes :

- **Une digitalisation des échanges**, et en parallèle le souhait de pouvoir continuer à joindre un conseiller.
- **Une mondialisation** des entreprises et des services, mais une volonté de continuer à bénéficier d'une réelle proximité.
- **Des nouvelles habitudes** liées aux nouvelles générations : mobile first, instantanéité...
- **Des attentes qui évoluent**, et une comparaison systématique avec les leaders de l'expérience client et non plus seulement les concurrents.
- **Une volonté de payer moins cher**, tout en recherchant des services et de la personnalisation.
- **Des lois** qui permettent aux consommateurs de changer facilement de prestataires.

Pour vous aider à relever ces nombreux défis, découvrez :

Les nouvelles attentes des clients, et les invariants d'une bonne relation client, pour déterminer où concentrer vos priorités.

Les réponses apportées par les professionnels de la relation client, grâce à une étude menée auprès de nos clients.

Des pistes concrètes d'optimisation pour votre centre de contacts, tant au niveau des conseillers, de la solution de centre de contacts, que des outils de selfcare.

Partie 1

Quelles attentes du client, quels enjeux pour les marques ?



1. Les nouvelles exigences du client

Sans surprise, lorsqu'un client entre en contact avec un centre de Relation Client, il souhaite être pris en charge correctement et rapidement. Il faut cependant noter que le Top 5 des sujets évoqués dans les avis clients sur le web* n'est pas forcément l'accessibilité ou la rapidité, mais avant tout la qualité de la relation client.

La **compétence**
(40% des sujets
évoqués depuis
10 ans, et 41%
depuis 1 an)

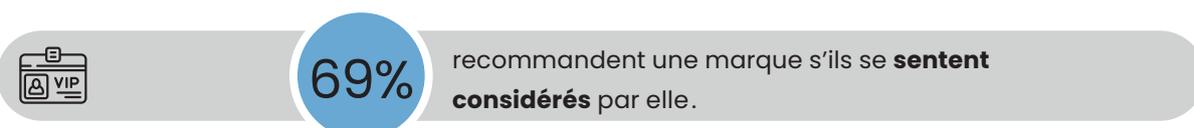
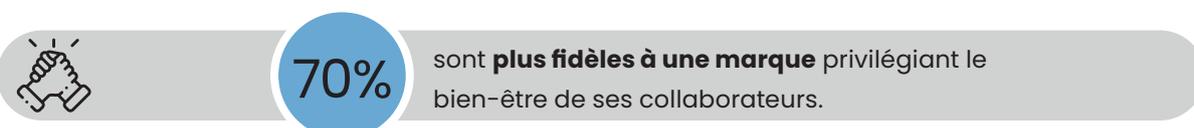
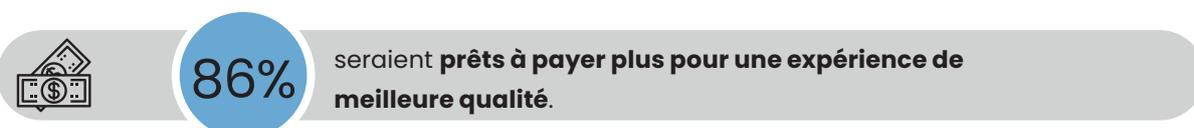
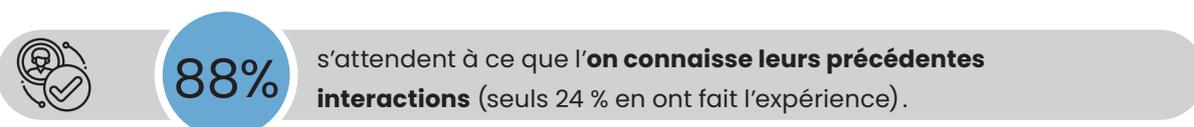
L'**attitude** du
conseiller (14%,
en stabilité
inchangé
depuis 10 ans)

L'**offre** et les
tarifs (en
régression de 9
à 8% et 7 à 6%)

L'**accessibilité**
(5%, inchangé
depuis 10 ans)

Le **suivi**
(4%)

En outre, si on demande aux clients de prioriser leurs attentes, les exigences principales se détachent clairement :



En synthèse, lorsque le client appelle le service client, il entend avant tout être compris et pris en charge rapidement, sans avoir à réitérer sa demande auprès de plusieurs interlocuteurs : cette demande basique existe depuis des décennies. Désormais, ses exigences sont bien plus élevées : il exige des réponses immédiates,

un personnel à son écoute et une relation personnalisée.

S'il subit de l'attente, s'il doit répéter son message... alors, très vite, il a l'impression que son parcours client se transforme en parcours du combattant !

2. Le centre de relation client, un point clé du parcours client



73%

des consommateurs déclarent que l'expérience client est un facteur important dans leur décision d'achat.

Selon une étude de PwC, 73% des consommateurs déclarent que l'expérience client est un facteur important dans leur décision d'achat. Le centre de contacts doit donc viser l'Excellence, car c'est la « dernière ligne de défense » de l'entreprise pour la rétention des clients...

Ainsi, même si un client a pu être satisfait durant des années des produits et services d'une marque, il peut désormais la quitter du jour au lendemain et préférer un concurrent suite à une insatisfaction produit ou un clash au service client.

Cette insatisfaction peut survenir alors même que le conseiller pense bien faire son travail, et respecter les processus de l'entreprise... En effet, le respect stricto-sensu des procédures peut parfois aller à l'encontre de l'expérience client.

Des outils d'analyse du sentiment permettent désormais de détecter, dans les conversations téléphoniques, des mots irritants employés par les conseillers, des silences trop longs, et de mettre en lumière les moments où l'insatisfaction client s'amplifie, alors même que l'on pourrait penser que la conversation s'est bien déroulée.

Affirmer une orientation client ne signifie pas dire oui à tout, mais au minimum écouter le client et lui répondre, car l'insatisfaction grandit d'autant plus qu'il y a une absence de réponse.

Le Centre de Relation Client est donc désormais un moment de vérité clé dans le parcours client, car il peut :

- Augmenter le niveau de satisfaction client, en répondant le plus efficacement possible aux demandes et, en cas d'insatisfaction, savoir écouter et comprendre à défaut de pouvoir répondre favorablement à une demande.
- Accroître la fidélité, en apportant un niveau de service beaucoup plus difficile à copier par la concurrence.
- Tirer profit des occasions de contact pour mesurer la satisfaction du client, recueillir son feedback.

3. Les enjeux et priorités des responsables Relation Client

Cette enquête, réalisée auprès de 230 professionnels de l'Expérience Client et des Centres de Relation Client, porte sur :

- Leurs défis pour 2025.
- Leurs priorités pour l'année à venir.
- Leurs bonnes pratiques, ayant concrètement amélioré leur expérience client.

Quels défis pour 2025 dans la gestion d'un Centre de Relation Client ?

- 40.1%** plébiscitent l'écoute, la personnalisation et l'empathie. Cette personnalisation peut provenir :
 - des conseillers : par exemple, se libérer des grilles d'argumentaires figées pour répondre plus efficacement, créer de la proximité relationnelle, croire ce que dit le client et lui faire confiance par défaut.
 - des outils et des nouvelles technologies.
- 22.5%** mettent en avant la réactivité et la joignabilité. L'objectif à atteindre : une réponse immédiate 7j/7 avec une large plage d'ouverture... Pour certains, le graal étant l'anticipation de la réclamation.
- 22.5%** citent le Selfcare, l'intelligence artificielle et l'automatisation dans leurs préoccupations. Le principe : utiliser l'intelligence artificielle pour les demandes sans valeur ajoutée, faire monter en compétence les collaborateurs pour traiter les demandes à forte valeur ajoutée, et ainsi concilier intelligence artificielle et intelligence émotionnelle.
- 15.4%** soulignent l'importance du multicanal avec un grand défi : la capacité à mettre en place de l'automatisation et de la personnalisation intelligente.
- 14.8%** abordent l'importance de l'humain aux moments clés. Cela passe par la valorisation du métier afin d'attirer les jeunes générations vers les centres de contacts.

Les autres sujets évoqués sont l'optimisation des parcours clients (12,6%), la revalorisation du métier et des conditions de travail (12,1%), la formation des équipes (13,2%).

Les priorités des décideurs de la Relation Client pour l'année à venir

- 22.3%** portent des projets adressant la personnalisation et la qualité des réponses. Il s'agit de faire évoluer la perception du client quant à des réponses trop standardisées, et de lui faire ressentir qu'il est reconnu et considéré.
- 18.3%** font un focus sur l'optimisation des parcours clients. Les actions envisagées : une cartographie, la mesure de la satisfaction aux moments clés, en lien avec une promesse de la marque.
- 14.7%** ont prévu d'investir sur la formation des équipes. Ces formations sont de deux natures. Une majorité envisage de former ses collaborateurs à la culture client ; les autres répondants préconisent des formations orientées compétences et métier.
- 14.2%** mènent une réflexion autour du digital, de l'IA et du selfcare. L'objectif étant de faire cohabiter bots et conseillers. Les projets de bots sont plutôt orientés sur la voix. De même, l'analyse sémantique devient un réel sujet pour analyser les émotions.

On note une différence entre les projets courts termes, axés sur le métier, et les défis à moyen terme, qui adressent des problématiques liées aux outils (IA...).

Les bonnes pratiques qui ont concrètement amélioré l'expérience client

- 30.8%** citent la formation. La formation classique est souvent complétée par des outils plus modernes comme le e-learning, et par un focus sur la culture d'entreprise.
- 26.7%** renvoient à la mise en place d'outils. Souvent, l'outil oblige à revoir ses objectifs et ses process, ce qui a un réel impact sur l'amélioration de la Relation Client.
- 13.8%** plébiscitent l'écoute client et la gestion des réclamations. Ce sujet rassemble près de 14% des bonnes pratiques, alors qu'il ne retient que 9,9% des suffrages des défis de 2025 et seulement 7,1% des priorités à venir.
- 13.3%** évoquent la personnalisation et la qualité des réponses.
- 12.8%** citent la digitalisation et le selfcare.

Avec 3% des retours, le sujet de l'écoute des collaborateurs a également émergé avec la mise en place de la «voix du collaborateur».

Il faut cependant noter une absence de projets pensés pour créer de l'émotion et un effet waouh. Les professionnels de la Relation Client semblent se focaliser davantage sur le traitement des problèmes, que sur la création de moments forts.

Quelques verbatim de bonnes pratiques

Nous nous sommes équipés d'un SVI qui qualifie et route les appels selon les compétences de nos conseillers, pour que les appelants soient pris en charge par le conseiller le plus apte à leur répondre.

Nous avons conçu des scripts d'appels tournés vers la découverte des besoins et des motivations d'achat.

Conseillé par notre DSI, nous avons mis en place un outil de ticketing pour structurer l'activité.

Tous les managers du service Relation Client du groupe font, depuis 2 ans, des immersions régulières d'une journée dans nos centres d'appels pour mieux comprendre le ressenti de nos clients et la manière dont ils sont pris en charge par nos équipes.

Mon groupe a investi dans une plateforme omnicanale pour tous les conseillers (centre de contacts, boutiques, télévente) pour partager en temps réel les dossiers clients et pouvoir mieux gérer et suivre leurs demandes.

Nous avons créé un espace client avec accès à la visioconférence.

Au niveau du CODIR, nous initions le management par la qualité client (NPS et autre KPI et aussi les restitutions des enquêtes de mesure de la satisfaction).

Depuis plusieurs mois, le Département Client se sert d'un dispositif d'enquêtes multicanal (les emails et les sms) pour mesurer le parcours client et détecter l'insatisfaction : déjà un bilan positif avec un NPS amélioré et un taux de résiliation à la baisse.

Ce qui nous a permis d'améliorer la productivité du centre d'appels, c'est le couplage CTI avec la montée de fiche : un vrai gain de temps pour les conseillers et les clients sentent qu'on les identifie et qu'on a leur historique dès le décroché.

Partie 2

Centre de Relation Client : les défis à relever



La Pyramide de l'Expérience Client

Si le rôle des Services Client évolue, il ne s'agit pas forcément de faire la révolution, mais plutôt d'amorcer une évolution des outils et des mentalités à partir des fondamentaux.

Tout comme dans une pyramide, sans fondations solides, la structure sera fragile.

Il faut donc initier cette démarche par une photo de l'organisation et de l'expérience client dans le centre de contacts. A partir de cette photo, vous pourrez choisir le bon équilibre entre optimisation et nouveautés.

Ce bilan doit être à la fois qualitatif (visite sur plateau en particulier avec un regard externe, échanges avec des agents, étude des nouvelles solutions pour les centres de contacts...) et quantitatif (statistiques des appels, notes des clients sur la qualité de service, nombre et nature des demandes...).

Pour vous aider dans des actions prioritaires, nous vous proposons une série d'actions à mettre en place.



1. Gérer et unifier l'ensemble des canaux de communication

De multiples canaux de communication

Les canaux de communication n'ont jamais été aussi nombreux, avec quasiment un nouveau canal disponible chaque année depuis 10 ans : chat, chatbot, click to call, messaging, vidéo assistance, réseaux sociaux, callbot....

Or, la multiplicité de ces canaux n'a pas réduit le nombre des échanges ; au contraire, le nombre d'interactions à traiter augmente... Pour une même demande, un client peut ainsi envoyer un premier email à la pause déjeuner depuis son bureau, puis appeler au téléphone sur le chemin de retour à son domicile, et ensuite se plaindre sur les réseaux sociaux d'une absence de réponse.

Outre la nécessité d'adapter les outils et les ressources pour gérer ce volume croissant de messages, il est essentiel d'avoir conscience, qu'en ajoutant de nouveaux canaux, il faut pouvoir gérer les spécificités de chacun.

Par exemple, sur les réseaux sociaux, le temps de réponse attendu est de moins d'une heure, via le chat c'est moins de 2 minutes, au téléphone c'est 3 minutes...

Le challenge ne consiste pas à ouvrir un nouveau canal de communication, la complexité réside dans sa gestion, dans l'unification et l'historisation des échanges. Ainsi, dans la majorité des centres de contacts, si les agents sont capables de répondre oralement aux demandes, ils ont parfois des difficultés à maîtriser l'écrit.

De même, au-delà de la capacité à gérer les flux, il faut être capable de faire évoluer son organisation pour répondre dans les délais attendus aux demandes.

Dans certains cas de figure (ex: support informatique...), l'expérience montre que le temps de traitement d'une demande par chat prend parfois 50 à 100% de temps en plus que son traitement au téléphone.



La nécessité d'une gestion unifiée

Une fois de nouveaux canaux mis en place, le second challenge consiste à unifier l'ensemble de ces canaux sur une même plateforme afin d'avoir une organisation plus efficace.

Cette gestion depuis une interface unique des interactions simplifie le traitement des demandes, garantit un accès aisé à l'historique des interactions, évite les doubles saisies... et assure ainsi une cohérence et une pertinence accrues des réponses apportées au client.

L'unification des canaux permet en outre d'orienter le client de manière optimale et uniforme, via une gestion des compétences, vers le bon service ou le bon conseiller, qui bénéficiera en temps réel d'une vue d'ensemble de l'historique des échanges entre le client et la marque.

Cette gestion unifiée présente aussi un avantage précieux pour un pilotage global de l'activité du service et un reporting complet et exhaustif.

Ainsi, quels que soient les canaux (appels, mails, chats...), l'ensemble des interactions va arriver au centre relation client pour un traitement uniforme, avec un dimensionnement adapté des ressources, voire même un dispatch entre les différentes équipes selon les compétences techniques (hardskills) ou les compétences humaines (softskills).

Une solution de gestion des interactions omnicanal permet au service client de qualifier et d'orienter automatiquement toutes les demandes clients vers le bon service, mais aussi de gérer aisément les demandes prioritaires, les escalades, et l'entraide entre les différents agents/départements/sites.

Un autre bénéfice d'une gestion unifiée des interactions clients réside dans l'historique des échanges qui agrège l'ensemble des interactions (téléphone, mail, chat ...). La clé est donc d'identifier, quel que soit le canal de contact, le demandeur, à partir de son numéro de téléphone, de son e-mail, de son chat... ou un jeu de cookies. Objectif : bénéficier d'une fiche client unifiée, avec une vision à 360° de sa situation, et ainsi apporter une réponse personnalisée aux clients.

Pour être plus performants, les agents doivent disposer de réponses types préformatées adaptées à chaque canal de communication, pour être plus cohérent.

2. Piloter l'activité via des indicateurs de performance

Les centres de contacts ont une double injonction : traiter rapidement un volume important de demandes et considérer le client en lui délivrant la qualité de service attendue.

Pour résoudre cette équation périlleuse, un responsable de centre de contacts et ses superviseurs, doivent être capables de piloter l'activité, de réallouer les ressources en temps réel grâce à des tableaux de bord, sachant que, selon le service, les indicateurs et les contraintes pourront être différents.

Aussi, au-delà des indicateurs de production, une des clés de la performance est de définir des délais d'engagement de service (SLA – Service Level Agreement) auprès des clients. Cela consiste à définir un objectif de délais de réponse pour être en phase avec le niveau d'expérience client que l'on veut délivrer.

6 fonctions simples pour améliorer l'expérience client dans votre centre de contacts

La plupart des solutions de centre de contacts, offrent des fonctions qu'il suffit de paramétrer ou d'optimiser pour obtenir des résultats parfois étonnants. Voici quelques fonctionnalités à tester, si vous ne les avez pas déjà mises en place.

Favoriser la dissuasion

Le mécontentement est souvent lié à une absence de réponse ou au temps d'attente au téléphone. Il est donc essentiel d'informer en amont les clients de l'attente afin qu'ils puissent utiliser un autre canal grâce à un message de dissuasion lors des pics d'appels, en proposant un ticket de rappel ou un message vocal...

L'optimisation du traitement des emails

Les emails sont le deuxième canal de communication préféré des clients, chaque optimisation de ce canal va donc systématiquement engendrer de forts taux de productivité.

L'intégration native au CRM (Salesforce...)

Grâce à l'intégration du centre de contacts au CRM, une seule interface permet au conseiller de gérer toutes les interactions de manière simple et rapide. L'ensemble de ses échanges est enregistré en un clic dans le CRM afin d'offrir aux conseillers de meilleures conditions de travail et délivrer aux clients une réponse personnalisée immédiate.

L'analyse sémantique des emails

Certaines demandes clients sont plus urgentes et sensibles que d'autres (ex: clients qui menacent de résilier...). L'analyse sémantique permet d'exploiter automatiquement et en masse le contenu des emails afin d'en détecter les termes négatifs et les émotions et d'en accélérer le traitement.

Le Callback

Si vous devez faire face à des pics d'appels, ce qui peut entraîner une dégradation de la qualité de services et des appels perdus, la mise en place des fonctions de rappel différé (callback) au niveau du service client permet de traiter de manière asynchrone les demandes non urgentes.

L'interception d'appels

Un service «VIP» peut permettre à certaines typologies de clients de passer devant dans les files, ou d'être interceptés et traités prioritairement.

3. Engager ses collaborateurs dans une dynamique d'amélioration continue

Dans un centre de Relation Client, le recrutement est un réel défi. Il est donc essentiel de penser à un « parcours collaborateurs » au même titre que les parcours clients. Cela implique de travailler sur le recrutement, l'intégration, la formation... mais aussi sur l'implication des collaborateurs, pour les fidéliser et développer une orientation client désormais indispensable.

L'étude 2019 du SP2C (Syndicat des Professionnels du Centre de Contacts), montre qu'une majorité des agents du centre de contacts est jeune (1/3 des salariés a moins de 35 ans, dont 25% moins de 26 ans), et a un niveau de formation BAC ou inférieur. La formation, l'animation et le pilotage des conseillers s'avèrent donc primordial.

La formation

La qualité des collaborateurs est déterminante pour la bonne marche du service client puisque la compétence et l'attitude du conseiller sont les principaux facteurs cités par les clients.

Les conseillers doivent pouvoir gérer le traitement d'une demande (conduite d'entretien, maîtrise de l'échange), maîtriser les process, les outils, les comportements et l'expression tant orale qu'écrite. Cela revêt plusieurs enjeux pour l'entreprise : recruter les bons profils, les former aux techniques de gestion des réclamations et leur donner les moyens d'y répondre.

C'est aussi leur garantir suffisamment d'autonomie pour qu'ils se sentent impliqués dans leur mission.

Dans le Groupe Henner, société de gestion et de courtage d'assurances de personnes, des formations sur la gestion des réclamations sont dispensées aux équipes Relation Client, avec un vrai suivi dans le temps. En effet, l'orientation client étant très intimement liée à la personnalité de chacun, le naturel revient très souvent au galop, d'où l'importance de faire un effort dans le suivi des formations.

Il peut s'avérer utile de spécialiser les équipes selon les problématiques du service via la mise en place d'une cellule de rétention, pour gérer les menaces de résiliation, ou par une cellule de gestion des réclamations, en charge du traitement spécifique de l'insatisfaction et des irritants. L'objectif est de mieux adresser ces cas particuliers, avec des collaborateurs ayant un profil en rapport avec le travail à accomplir.

La formation ne doit pas seulement concerner les opérationnels. Vous devez former également vos superviseurs et managers avec une première formation sur le pilotage des ressources pour améliorer l'efficacité de leurs équipes, et une seconde sur l'Expérience Client pour comprendre en quoi les conseillers doivent être plus autonomes, et comment faire évoluer leur rôle.

Un levier recommandé pour motiver les conseillers, en particulier les nouvelles générations : la gamification, qui consiste à appliquer les mécanismes du jeu (récompenses, badges, classement, accomplissement...) dans l'entreprise.

Notre client iQera, spécialisé dans le recouvrement de créances, a mis en place des animations autour de la satisfaction des clients débiteurs avec, comme critères de classement, les formules de courtoisies, l'écoute du client et le choix de propositions adaptées. Des prix récompensent de manière ludique les comportements ou initiatives collaborateurs les plus orientés clients et des évènements sont créés pour encourager les équipes à modifier leur manière de travailler.

L'animation et l'implication des collaborateurs

Une fois la phase d'intégration / formation effectuée, il est nécessaire de travailler sur l'implication et l'animation des équipes afin de compenser des conditions de travail parfois difficiles.

La motivation et l'animation relèvent

du management qui doit s'impliquer pour faire vivre le service de manière positive, motiver le conseiller en lui expliquant le pourquoi de son travail et l'importance qu'il a dans l'entreprise.

Écouter et exploiter le feedback de ses clients

L'écoute des clients est un des moteurs d'amélioration continue de l'entreprise. Les remontées clients doivent être considérées comme une source d'amélioration et non comme une remise en cause.

L'enquête post-interaction s'avère donc primordiale : elle permet de détecter en temps réel un client insatisfait suite à son échange avec la marque, afin de mettre en place, sans attendre, une action corrective.

L'enquête de satisfaction permet de détecter de manière quantitative les points noirs dans le parcours client, de déterminer qui du client ou du conseiller, du produit ou du service est à l'origine de l'expérience client décevante.

Ce dispositif d'Ecoute permet ainsi de recueillir et d'analyser le feedback des clients, véritable valeur stratégique pour toute entreprise.

Ce feedback, en mettant en exergue les points de douleur, les motifs d'insatisfaction ou au contraire les points forts du parcours client, fournit en effet un outil de pilotage à plusieurs niveaux :

- **Local** via une prise en charge immédiate des alertes et un traitement personnalisé de chaque réclamation ou insatisfaction
- **Managérial** à travers la mise en place d'indicateurs, de bonnes pratiques et, au-delà, de plans d'actions structurés
- **Stratégique** via une véritable réflexion qui va permettre à la Direction d'établir des priorités et une stratégie générale à court, moyen et long terme, impactant tous les départements (Marketing , Communication, commercial, R&D, clients, RH...)

La voix de vos clients alimente ainsi toutes les fonctions de l'entreprise en s'imposant comme un levier d'amélioration en continu.



Le dispositif d'Ecoute de la voix des collaborateurs

Souvent les meilleures solutions viennent des collaborateurs eux-mêmes. En contact direct avec les clients et leurs problématiques tous les jours, ils identifient les limites de l'organisation et peuvent être force de propositions en termes d'axes d'amélioration en continu. Cette écoute peut s'effectuer via le traditionnel Baromètre RH annuel, des petits déjeuners thématiques... ou, pour plus d'efficacité, via une étude spécifique ou des indicateurs comme l'EES (Employees Effort Score).

Le principe de la mesure de l'EES est d'adresser, tous les trois ou six mois, aux collaborateurs de l'entreprise (en général ¼ des effectifs), une enquête composée de trois à quatre questions fermées et une question ouverte, intégrant la question d'effort orientée sur la mission du collaborateur. Objectif : identifier les difficultés et les points d'amélioration.

Les meilleures solutions viennent des collaborateurs eux-mêmes.

Le coaching via le quality monitoring

Le quality monitoring permet de valider le respect des standards de qualité de l'entreprise et de faire monter les conseillers en compétence par le coaching. Le quality monitoring permet de mesurer la compréhension et l'acquisition des compétences des nouveaux collaborateurs pour une meilleure intégration ; pour les collaborateurs déjà en poste dans l'entreprise, il servira à évaluer l'expertise, détecter les axes de progression en mode coaching, identifier et suivre le plan de formation.

Avec une solution de Quality Monitoring, il est possible de mesurer la satisfaction client tout en proposant une grille d'évaluation relative à un appel sur laquelle le superviseur exprime sa notation, bonne ou pas. Sur la durée, cela permet de mesurer l'évolution des performances d'une équipe, tant au niveau individuel que global.



4. Mettre en place la bonne dose d'automatisation

Le self care est une tendance forte

Côté clients, 72 % préfèrent résoudre eux-mêmes leur problème plutôt que d'appeler le Service Client, en particulier les nouvelles générations. Ceci est principalement dû à l'appréhension de «perdre du temps» à contacter un service client, d'autant plus que 45 % des demandes peuvent être résolues par du Self Care avec 96% de pertinence.

Côté entreprise, l'automatisation permet aux services client et aux directions générales de maîtriser, voire réduire les coûts. Cette automatisation des tâches simples et sans valeur ajoutée, permet de recentrer l'intervention des conseillers sur les interactions délicates et complexes.

Souvent, le selfcare s'avère la solution la plus efficace pour absorber en amont un volume important de demandes clients, via plusieurs possibilités.

Les formulaires selfservice

Les formulaires web permettent de faire de la saisie d'informations ou un suivi de service, il est donc primordial de les optimiser en évitant certains écueils, qui irritent les utilisateurs :

- 71 % trouvent les formulaires trop longs ou avec des questions inutiles.
- 70 % déplorent ne pas pouvoir avoir la possibilité de répondre (« No reply ») sur un message envoyé.
- 63 % n'aiment pas les fameux filtres de questions à répondre avant de pouvoir déposer un message.

Les FAQ

Les Foires Aux Questions offrent 62 % de satisfaction auprès des clients, la clé est d'offrir un maximum d'intuitivité, de performances des réponses, de richesse de la base de connaissance avec, si possible, de la personnalisation. La FAQ doit donc être affichée automatiquement aux moments clés du parcours client, avec des informations précises et complètes.

Le portail client

C'est un élément clé pour inciter le client à gérer lui-même ses demandes, à condition d'en avoir un usage régulier et d'offrir une ergonomie simple. L'un des enjeux consiste à simplifier la récupération des logins et mot de passe (quasi-immédiateté de l'envoi de l'email ou du SMS), ainsi que l'accès immédiat aux informations.



Le chat communautaire

Cet outil très séduisant en théorie présente de nombreuses limites dès que l'on se heurte à sa mise en place. En effet, pour être intéressant, le chat communautaire nécessite d'avoir une communauté active et importante, et des passionnés disposés à s'entraider.

Cet outil n'est donc utile que pour les marques affinitaires fortes, par exemple dans le domaine de l'enfance, du sport...

Les chatbots

Les chatbots font désormais partie du paysage, avec un usage qui est passé de 9% en 2018 à 11% à 2019 : les outils de messagerie instantanée sont de plus en plus utilisés et l'usage des Smartphones incite à la discussion en direct.

L'intérêt principal d'un chatbot : offrir aux clients un service ouvert 24 h/24, une réponse immédiate et rapide. Cependant, le chatbot doit toujours permettre une escalade et offrir la possibilité aux utilisateurs de parler à un conseiller en cas d'incompréhension.

Le point de vigilance pour offrir une bonne expérience client est de choisir les bons cas d'usage afin d'éviter l'effet déceptif. En effet, les avis sur les chatbots sont très polarisés : il y a d'une part les utilisateurs très satisfaits, d'autre part des clients très mécontents parce que les réponses ne sont pas pertinentes.

D'où l'importance de se focaliser sur le cadrage des missions du chatbot au travers d'ateliers effectués en collaboration entre le client et son prestataire pour déterminer les demandes les plus pertinentes à automatiser.

Les callbots ou voicebots

Le callbot est l'équivalent téléphonique du chatbot et permet d'analyser les phrases des clients, et d'y répondre, grâce aux outils de synthèse vocale. Cette automatisation du canal Voix reste onéreuse mais apparaît pourtant indispensable pour certaines populations (ex: les Séniors, les allergiques aux outils digitaux...) en garantissant des réponses instantanées 24h/24, pour pallier à l'insatisfaction majeure liée au téléphone qu'est l'attente.

Un callbot offre une meilleure expérience client qu'un SVI (Serveur Vocal Interactif) :

- L'appelant dirige la conversation. Avec le SVI, le client est obligé de suivre les indications.
- Toutes les interactions sont enregistrées et transcrites pour faciliter l'analyse des performances du callbot et assurer un apprentissage continu.
- La compréhension du langage naturel (lieux, dates...) est native, ce qui permet d'enregistrer des informations personnelles.
- Il n'y a pas d'arborescence figée, le client peut immédiatement poser sa question.



67%

des clients citent comme avantage premier d'un chatbot sa disponibilité 24/24.

Votre plan d'actions

Des actions à mettre en place dès demain !

Dès demain

Jouez le rôle du client mystère par téléphone et par mail auprès de votre Service Client. Le but sera de vivre l'expérience d'un client afin de pouvoir apprécier concrètement l'expérience client délivrée par votre marque. Analysez les process actuels de la gestion des réclamations, afin de déterminer des plans d'action pour réduire le nombre de clients à risque.

D'ici 3 mois

Faites une photo du parcours client avec les signaux faibles à adresser, et les moments clés où vous allez pouvoir au contraire faire la différence.

Réalisez un audit de votre centre de contacts avec les pistes d'amélioration logicielle et organisationnelle.

Lancez une enquête (ou un atelier présentiel) auprès des collaborateurs de votre centre de contacts, pour solliciter leur avis sur les évolutions prioritaires à mener.

Etablissez un diagnostic de l'insatisfaction en exploitant les avis sur le web, vos enquêtes de satisfaction, les emails entrants... grâce aux outils d'analyse sémantique.

Valorisez les premières initiatives via des témoignages, une newsletter... et encouragez les attitudes positives.

D'ici 9 mois

Modernisez votre centre de contacts pour répondre aux nouvelles attentes des clients : self-service, gestion des emails, nouveaux canaux...

Formez vos équipes à l'importance de l'Expérience Client, et donnez-leur plus d'autonomie dans la gestion des litiges mineurs.

Définissez des KPI et des niveaux de service (SLA) dans une optique de progression des équipes.

Soyez proactif pour détecter l'insatisfaction via un dispositif d'enquête à chaud et traiter au plus tôt l'insatisfaction.

Transformez la réclamation en moteur d'amélioration continue et de motivation en diffusant une culture client à tous les niveaux de l'entreprise, au-delà du Service Client.

Parole d'experts



Marvin Wybo
Responsable Production
GFI Informatique

Dans un contexte de forte croissance, pour répondre à nos attentes en termes de gestion des interactions : diversification des canaux, mutualisation multisites, reporting détaillé, tout en garantissant aux clients de notre activité « Service Desk » un service de qualité optimale, nous avons entrepris une refonte globale de la téléphonie en remplaçant notre ACD par une solution de centre de contacts multicanal, déployée sur plusieurs centres de services (CDS) et sur 130 positions agent.

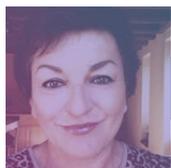
Nous avons installé la solution Eloquant de manière simple et rapide sur nos 5 Centres de Service, répartis sur plusieurs sites en France et à l'étranger. Grâce à la flexibilité de cette solution full web, nous pouvons en toute autonomie ajouter des centres de services, des positions agents... donc vraiment adapter l'outil à nos besoins, ce qui serait plus compliqué avec du PABx.

Cette souplesse et les avantages du Saas ont d'ailleurs été des atouts précieux lors de la crise sanitaire du Covid 19. Pour faire face aux mesures de confinement, l'usage de la solution a dépassé le périmètre initial de nos Centres de Service Desk ; d'autres centres d'appels GFI,

non encore pourvus de la solution Centre de contacts, ont été dématérialisés et déportés sur Eloquant, ce qui a permis à l'ensemble des agents de ces centres de télétravailler, en se connectant aisément depuis leur domicile 24/7. L'astreinte de nos Centres de service est d'ailleurs désormais entièrement digitalisée via la solution Eloquant.

Un des atouts majeurs de la solution réside dans son accessibilité, même entre CDS répartis dans différents pays, ce qui permet un déploiement en mode hybride entre le nearshore et l'onshore. La distribution de l'appel à l'agent le plus compétent disponible sur un des sites favorise l'entraide entre centre de services et entre agents d'où qu'ils soient connectés. Outre le gain de productivité pour GFI, la prise en charge est ainsi plus rapide pour l'appelant et son temps d'attente réduit.

Ce fonctionnement doit s'accompagner d'un routage des appels pertinents. Mettre en place un numéro unique est important mais doit permettre malgré tout d'envoyer le client vers l'agent compétent dès le premier contact. Pour cela, la solution Centre de contacts permet, au travers de la gestion des compétences (langues étrangères, expertises ou campagnes spécifiques...) de mettre directement le client en contact avec l'agent capable de répondre à son besoin et donc de rendre son parcours plus fluide.



Sylvie Cleyet
Responsable Relation Client
Groupe Prévoir

Les centres de contacts sont un point clé de la relation client : en France, plus de 750 000 téléconseillers sont à l'écoute des clients au quotidien.

Des outils technologiques...

Pour les aider à mener à bien cette mission, il est nécessaire de mettre à leur disposition les outils technologiques qui répondent aux attentes des clients : gestion du multicanal, historisation, personnalisation de la relation, automatisation via des bots pour les libérer des tâches répétitives....

Ces outils sont très souvent mal ou sous-utilisés ! Ainsi, une solution de centre de contacts génère un volume conséquent de données, trop peu exploitées. Or, une utilisation optimisée de cette solution et l'exploitation des données permettent, sans coût supplémentaire, d'améliorer l'Expérience Client délivrée, en fournissant des clés à tous les niveaux de l'entreprise.

Ainsi, lorsque j'interviens chez des clients, je commence par mettre en place des tableaux de bords simples, mais efficaces pour piloter l'activité, avec des rapports complémentaires aux indicateurs «classiques» que sont la QoS, la DMT... qui permettent d'optimiser concrètement l'Expérience Client :

- Comparatif Satisfaction vs DMT pour évaluer si la Durée Moyenne de Traitement est suffisante (ou pas !) par rapport à la satisfaction post appel. Cela permet de coacher les équipes, d'identifier les points noirs du parcours client...
- Rapport des contacts multiples sur le même sujet sur 1 ou 2 jours pour calculer l'effort client et/ou détecter des faiblesses organisationnelles ou individuelles.
- Auto-évaluation de la satisfaction client post interaction : cet indicateur, calculé via les conseillers qui notent la satisfaction du client quant à sa demande, permet de détecter l'insatisfaction cachée, car on peut très bien avoir suivi la procédure à la lettre, et ne pas avoir satisfait le client.

...Mais surtout des femmes et des hommes

En revanche, il ne faut surtout pas oublier l'humain, et considérer que tout est affaire d'indicateurs, de logiciels... C'est l'agent qui produit l'Expérience Client, et c'est en travaillant sur l'humain que l'on peut tendre vers l'Excellence Opérationnelle. Or, c'est une tâche difficile.

Le métier de conseiller client n'est pas valorisé et subit une image négative dans l'esprit du grand public : il faut donc globalement animer et valoriser le travail des équipes. Il est indispensable, en parallèle, de gérer les différents profils et situations des agents individuellement : certains conseillers doivent être cadrés et dirigés, tandis que d'autres, ayant nativement la fibre client doivent être valorisés et utilisés comme moteurs de la Culture Client.

Il est également nécessaire de matérialiser cette orientation client auprès des collaborateurs, en leur donnant la parole via des enquêtes, en communiquant sur les bonnes pratiques... Enfin, il faut effectuer un suivi régulier des collaborateurs, afin de s'assurer que les actions sont bien comprises, appliquées au quotidien et poursuivies dans la durée.

La Culture Client est un marathon, pas un sprint...

Il faut donc régulièrement et systématiquement valider l'orientation client individuelle et collective avec une grille d'analyse des comportements et attitudes des collaborateurs. Il est en particulier primordial de :

- Connaître et comprendre les motivations professionnelles de chaque collaborateur.
- Faciliter les échanges entre superviseurs et collaborateurs (forme et fond).
- Enrichir les actions de formation et ou de management à mener.
- Donner plus de valeur ajoutée au rôle de superviseur pour l'aider à motiver ses équipes.

En agissant à la fois sur l'optimisation des outils et sur la montée en compétence et la valorisation de l'humain, le centre de contacts peut devenir le véritable fer de lance de l'Expérience Client.

Parole d'experts



Alain Bouveret
Directeur Général
Eloquent

Un nouveau défi de plus : Relation Client et crise sanitaire

Chaque crise est un moment de vérité. Elle révèle les faiblesses et les capacités de chacun. Il en va de même pour les entreprises et leurs Relations Client. La période actuelle et celle à venir vont faire office de révélateur.

Cela est d'autant plus sensible que ce domaine est déjà en pleine mutation avec la digitalisation de cette relation. De nouveaux canaux d'échanges (mail, chat), l'arrivée des réseaux sociaux comme mode de contact client/entreprise ; et puis l'importance des avis clients désormais accessibles presque partout ; bref depuis 3 à 5 ans, les services clients sont bouleversés, ils prennent un rôle nouveau et s'affirment comme pivot stratégique de transformation. Selon les entreprises, cette mutation est plus ou moins avancée, avec plus ou moins de succès, plus ou moins d'adhérence à son ancien fonctionnement.

La crise sanitaire en cours impose d'un coup un bond en avant, et souvent sans visibilité car l'expérience est par définition inédite.

Deux critères sont selon moi fondamentaux aux entreprises pour réussir ce passage : la confiance et l'agilité.

- La confiance de l'entreprise envers ses équipes qui vont se retrouver isolées et en mode télétravail ; la confiance des clients dans l'entreprise pour changer brutalement leurs habitudes d'achat, leurs canaux de communication, leurs urgences, et surtout rester client pour le futur.
- L'agilité, rendue possible par cette confiance, qui permet d'imaginer des solutions nouvelles voire radicales et d'anticiper le coup d'après tant pour la partie client que la partie collaborateurs avec les nouveaux modes de management imposés par l'hybridation présentiel et télétravail.

Ces critères sont donc reliés au style de management de l'entreprise et à son système d'information et de communication.

Le système d'information et la solution de gestion de la Relation Client sont le muscle et le réseau sanguin qui rendent aptes (ou pas) l'entreprise au mouvement en cours. En connaissant bien mes clients et leurs rôles dans l'entreprise, je vais pouvoir délivrer les bons messages aux bonnes personnes. Ce point est particulièrement sensible dans la période actuelle : c'est peut-être moins l'acheteur qui m'intéresse que le responsable de logistique que je vais pouvoir rassurer sur ma capacité à poursuivre ma production et mes livraisons...

Et puis cette crise, elle aura bien une fin... Et là, il est prioritaire pour mon activité de se remettre en route efficacement, sans panique et en dépensant la bonne énergie envers les bonnes cibles et avec le bon message.

Alors pendant cette période pourquoi ne pas affiner et travailler mon fichier client et prospection ? Je peux rebalayer mes données, exploiter les infos accessibles sur les réseaux sociaux professionnels, supprimer ce qui doit l'être. Bref être sioux dans ses choix ou ne plus être.

Cette crise sanitaire était imprévisible, elle nous a transporté en quelques jours dans un monde nouveau, inconnu, sans échéance certaine... C'est une épreuve, parfois dramatique, toujours difficile. Comme toute épreuve, elle nous impose de nous adapter voire de nous surpasser. Sa durée probable signifie que de simples efforts de gestion ou d'optimisation ne suffiront pas... Pourtant, je suis persuadé qu'elle peut devenir opportunité de réflexion, d'action et de développement. Et pour cela la qualité de la relation avec mes clients et aussi avec mes collaborateurs constitue un socle essentiel. Si je l'ai travaillée et préparée, si j'ai l'agilité d'esprit et la confiance envers mes offres et mes équipes ; alors je vais gravir une marche.

Cette crise sanitaire est une opportunité pour révéler la Relation Client au centre de ma stratégie, et le moyen de créer d'autres liens avec mes équipes et mon écosystème.

... S'adapter et agir, c'est la loi de la crise et le moteur de l'évolution :)

Conclusion

Dans un contexte de concurrence accrue et de bouleversement des comportements de consommateurs, le renforcement des exigences clients se traduit, dans tous les secteurs, par la nécessité de délivrer une qualité de service irréprochable.

Le centre de relation client est ainsi passé, en quelques années, du statut de plateforme téléphonique abattant à la chaîne des volumes d'appels, à celui de fer de lance de l'Expérience Client. Le service client doit désormais non seulement satisfaire et fidéliser des clients de plus en plus volages, mais aussi assurer, à plus long terme, la réputation, l'image et ainsi la pérennité de la marque.

Pour relever ce défi, les outils, l'organisation et la gestion des compétences du Centre de Relation Client doivent évoluer et se mettre en permanence au niveau de ces nouvelles attentes des clients.

Cela passe en premier lieu par des outils technologiques, qui vont permettre de répondre à ces exigences d'instantanéité, de multicanalité, de personnalisation, d'autonomie exprimées par le client. Cependant, la technologie ne doit pas être contre-productive et détruire ces fondamentaux qui font qu'une relation client est réussie et pérenne. Si le choix est fait d'investir dans certaines solutions numériques, il faut vérifier au préalable que l'entreprise est prête à les accueillir en termes de choix stratégique, processus, compétences internes, connaissance client.

En outre, conséquence de la crise sanitaire Covid 19, il devient désormais incontournable, pour toute entreprise, de penser continuité de l'activité et de la relation avec ses clients, même en période de crise. Il s'agit donc d'être en mesure de faire face aux bouleversements organisationnels, tels ceux engendrés par le confinement. Les solutions technologiques doivent être adaptées au télétravail et à une gestion éclatée des équipes du service client; mais surtout, l'organisation du travail doit être repensée et devenir plus flexible... La garantie de pouvoir continuer à délivrer, sans rupture et en toutes circonstances, une qualité de service optimale !



Eloquent

Nos autres livres blancs

Banques / Assurances / Mutuelles : 10 ans de Relation Client !



Ces dernières années, l'arrivée du digital, les nouveaux acteurs en ligne, les sites comparateurs ont radicalement bouleversé la Relation Client du secteur Banques/Assurances/Mutuelles. Eloquent a déployé une méthode de recherche originale : recueillir et exploiter plus de 100000 commentaires laissés par les clients sur le web depuis 10 ans... et les mettre en parallèle avec les retours formulés par les responsables de l'Expérience Client du secteur.

Le Guide du Pro de l'Expérience Client



Prendre un poste de Responsable ou directeur de l'Expérience Client est un véritable challenge, la mission nécessitant d'avoir à la fois une vision transversale et une sensibilité client, tout en pensant « business » et métier.

Pour vous aider à relever ces défis, nous avons réalisé ce guide en 3 épisodes.

Intelligence Artificielle et Relation Client, c'est maintenant !



L'intelligence artificielle va-t-elle changer la manière dont nous gérons notre Service Client ? Pour répondre à ces interrogations, Eloquent décrypte les mythes et réalités de l'Intelligence Artificielle appliqués au domaine de la Relation Client, et vous fait bénéficier d'idées et conseils pour son application pratique dans votre métier.

Les commentaires de vos Clients : une richesse à exploiter !



L'écrit de vos clients est précieux, trop précieux pour être ignoré. Que ce soit par un commentaire dans une enquête, un avis sur un réseau social, un échange dans un chat ou un email adressé à votre centre de contacts, ce texte doit être considéré. L'analyse sémantique devient donc un enjeu stratégique du recueil de la Voix du client.



Prenez les commandes de votre Relation Client

L'Expérience Client est un moment unique, personnel et décisif entre un client et une marque. En instructeur consciencieux, Eloquant vous propose un carnet de vol en 4 étapes, pour passer avec succès tous les niveaux de pilotage de votre Relation Client.



Eloquent, RGPD et vous

Nouveau Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) : découvrez les nombreux changements prévus et les nouvelles règles imposées aux entreprises et leurs sous-traitants pour maîtriser les usages controversés du numérique, en termes de sécurité et d'utilisation des données personnelles.



Relation Client 2020. 5 défis à relever. Êtes-vous prêt ?

Découvrez, à travers l'analyse de la société d'études Markess et les témoignages d'Experts de la Relation Client Eloquant, la vision et les clés d'une Relation Client 2020. Et embarquez dès aujourd'hui pour faciliter le dialogue et l'écoute avec vos clients !



Les leviers d'une Relation Client simplifiée et unifiée

Quel que soit le canal utilisé, votre client a une exigence : être reconnu, écouté et entendu, et bénéficier d'un parcours harmonieux et sans couture.

Découvrez à travers les retours d'expérience de clients et d'experts, les clés d'une relation client simplifiée et unifiée.

Eloquent

Qui sommes-nous ?

Eloquent, éditeur Saas spécialiste de la Relation Client, conseille et accompagne, depuis 20 ans, les entreprises européennes dans l'amélioration de leur Relation Client.

La solution Centre de contacts permet d'optimiser la gestion des interactions entre une marque et ses clients sur tous les canaux, pour une meilleure productivité des équipes et une satisfaction accrue du client.

Très complémentaire, la solution Mesure Satisfaction Client, mesure via des enquêtes multicanal, la satisfaction des clients aux moments clés de leur parcours, et exploite leur feedback pour permettre à l'entreprise d'identifier les signaux faibles et de mettre en place des plans d'actions.

Eloquent est fière de compter, parmi ses clients, 35% des entreprises du CAC40, des nombreuses entreprises de premier plan et PME, divers acteurs du secteur public.



GRENOBLE (SIEGE SOCIAL)

5 allée de Palestine
38610 Gières

PARIS

94 rue de Villiers
92300 Levallois-Perret

eloquant.com

0 805 301 100 Service & appel gratuits

