

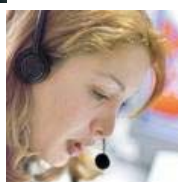


Les DOSSIERS de 100% Satisfaction

Mai 2008

Dossier Outils

La mesure de la performance des processus de relation clients en mode multi-canal



100% Satisfaction SAS
3, rue de Marly
78000 Versailles
+33 (0)1 30 97 40 40
<http://www.100-satisfaction.com>



SOMMAIRE

- *Un contexte plus complexe et plus exigeant, qui fait prendre vie au multi-canal*
- *Le challenge des Directions de la Relation Clients*
- *Simplifier la complexité du pilotage*
- *Le scorecard de la mesure de performance multi-canal*
- *La valeur client : l'arbitre final*
- *L'agenda du pilotage*

Un contexte plus complexe et plus exigeant, qui fait prendre vie au multi-canal

L'inexorable montée en puissance des niveaux d'exigences des clients vis-à-vis de la qualité de service reçue confirme un fait irréversible dans un contexte hautement concurrentiel. En effet, les clients ne focalisent plus leur attention et leur énergie sur l'entretien d'une relation exclusive, avec seulement un ou deux centres de contacts, mais simultanément avec plus d'une dizaine d'organisations agissant à distance, (fournisseur d'énergie, de communication, de divertissements, santé, Banque, Assurances... ..).

Devant une telle mutation des comportements de consommation impliquant cette résurgence de contacts à distance, les utilisateurs vivent un paradoxe : Ils maintiennent un fort degré d'exigence, voire d'intolérance à la moindre anicroche et parallèlement, du fait de cette dématérialisation multipliée, génèrent plus de tolérance si le service sollicité leur apporte la bonne information dès le premier appel, soulageant ainsi leur besoin d'immédiateté.

L'univers de la Relation Clients évolue vite ! Les modes de contacts se complexifient :

70% des clients qui contactent un centre d'appels afin d'effectuer un achat en ligne, ont visité au préalable un minimum de 2 sites de e-commerce et plus du quart d'entre eux auront sollicité le système d'aide en ligne.

De même, 12% des clients accédant aux sites de e-commerce utilisent simultanément leur e-mail et leur téléphone afin d'effectuer leur achat. Cette diversité de gestion des contacts en mode multi-canal ne fait que s'accélérer, notamment avec l'utilisation croissante des SMS et du Web mobile.

Le challenge des Directions de la Relation Clients

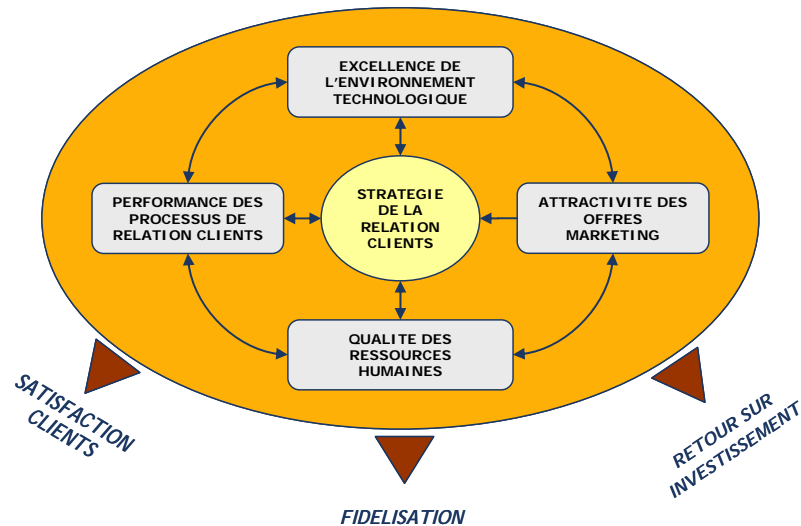
Afin de répondre aux nouvelles mutations imposées par leur marché spécifique, les entreprises ont créé des postes de Direction de la Relation Clients. Ces nouveaux acteurs disposent désormais d'une mission d'animation de l'ensemble des canaux de contacts, avec un objectif d'optimisation de l'efficacité des services de commandes et de livraisons, en concentrant particulièrement leurs efforts sur les Services Clients. Ils doivent témoigner auprès de leurs Directions Générales de la pertinence des allocations en ressources humaines et en investissements technologiques placées sous leurs responsabilités afin d'accroître les résultats en retour sur investissement.

Une stratégie de la Relation Clients se construit à partir de 4 vecteurs fondamentaux :

1. Une plate-forme de moyens technologiques de l'information et de la communication (centre d'appels, e-mail centers, plate-forme e-commerce, applications ASP, outils de mobilité)



2. Les processus clés de la Relation Clients (information, commande, livraison, mise en service, SAV, gestion de contrat, réclamation)
3. Les équipes de collaborateurs structurés formés et qualifiés (télé conseillers, agents, commerciaux sédentaires et nomades)
4. Les offres marketing de produits et services ou de solutions



Si cette stratégie de la Relation Clients se doit d'être audacieuse, originale et performante, elle doit également permettre aux Directions de la Relation Clients de prouver de manière quantitative :

- Le gain de clients « très satisfaits »
- L'accroissement de clients fidèles, la diminution du churn
- L'accroissement de chiffre d'affaires

Afin d'optimiser le processus de « mesure - plan d'actions - remesure », l'accès aux informations de gestion récentes, pertinentes et structurées, représente la base d'un outil de pilotage fin et hyper réactif aux évolutions permanentes et rapides des nouvelles attentes des clients.

Simplifier la complexité du pilotage

Multi-dimensionnelles, l'analyse et la prise de décision restent cependant des processus complexes. Dans la perspective d'une construction de son propre tableau de bord offrant une vision transverse et claire, le plus averti des dirigeants aura vite fait de se retrouver noyé sous un torrent de données et autres indicateurs fournis par les applications logicielles (ACD, CRM, Workforce, Application de gestion...)

Afin de simplifier la construction d'un outil de mesure de la performance, nous recommandons au Directeur de la Relation Clients **d'initier une démarche qui s'articule autour du client :**

« Partir du client (identification de ses attentes) afin de revenir vers lui (mise en perspective d'une offre adaptée et performante) »

En règle générale, le pilotage « perçu par le client » se construit autour des 2 ou 3 principaux processus alimentant un centre de la Relation Clients à distance :

1. Processus de souscription :
 - a. Informations avant-ventes / demandes de devis
 - b. Souscription / prise de commande
 - c. Mise en service



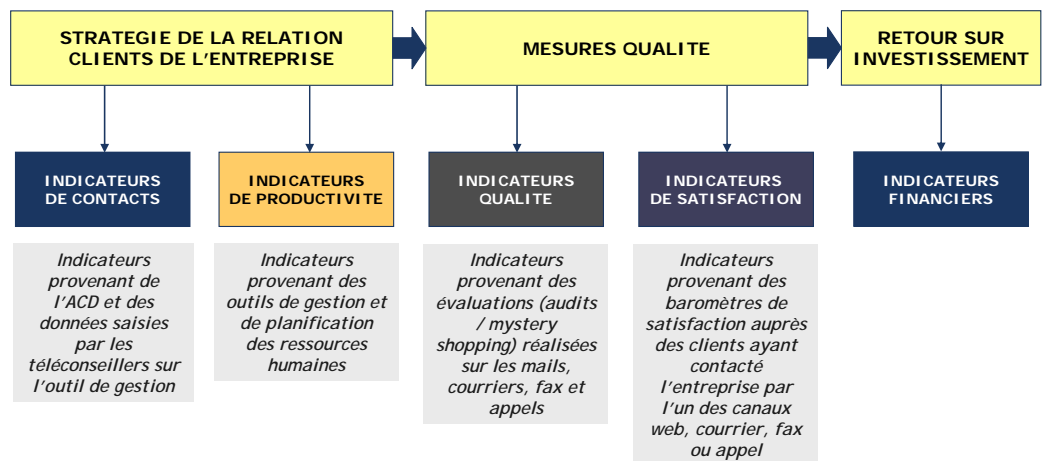
2. Processus de gestion du contrat :
 - a. Gestion des demandes techniques
 - b. Gestion administrative, contrat et factures
 - c. Gestion des demandes logistiques
3. Traitement des réclamations

Au cœur de ces processus, il s'agit d'identifier les moments de vérité les plus significatifs dans la chaîne de valeur des clients (l'accueil, la mise en relation avec un conseiller, la rapidité de la réponse, la pertinence de cette dernière ...). Et ensuite de mesurer le niveau d'exigence des clients pour chacune de ces interactions et ce, par le biais d'études clients (focus groupes, enquêtes). **Cette étape essentielle permet d'identifier et de hiérarchiser les attentes en n'omettant pas de mesurer leur poids sur la satisfaction et la fidélisation des clients.**

Une fois la liste des indicateurs identifiée et formalisée, l'équipe en charge de la construction de l'outil de pilotage établit une liste de critères de qualité de service (qualité conçue) qui représentent les moments de vérité essentiels et critiques dans l'expérience du client. L'objectif final étant de relier le pilotage de la stratégie et son impact sur la satisfaction des clients et sur le retour sur investissement.

Exemple

« satisfaction de la qualité de l'accueil »	Nombre de téléconseillers disponibles Nombre d'appels entrants Nombre d'appels pris avant 15 secondes
---	---



Le scorecard de la mesure de performance multi-canal

A l'image d'un pilote de ligne qui dispose d'un accès à plus de 200 boutons de contrôle mais qui concentre son attention sur les 4 principaux indicateurs de son tableau de bord, la Direction de la Relation Clients peut sélectionner le nombre d'items à maintenir sous contrôle en permanence. Ce tableau « scorecard » s'avère réalisable grâce à un travail d'inter-corrélation entre les principaux indicateurs.

Un scorecard de performance multi-canal se présente comme un quadriptyque intégrant les indicateurs choisis (contacts, productivité, qualité, satisfaction) considérés comme les plus pertinents afin d'observer l'activité des centres de relations à distance.



L'innovation de la démarche est liée aux facteurs suivants :

- Une démarche originale qui intègre les mesures existantes classiques (indicateurs internes, écoutes des appels), un système d'évaluation externalisé, en utilisant une même liste d'items
- Ces items mesurés expriment les critères identifiés comme ceux étant les plus importants pour les clients (et non ceux que nous estimons être critiques)
- Une démarche combinant plusieurs types d'outils complémentaires (appels et e-mails mystère, enquête de satisfaction clients et enquêtes de satisfaction salariés)

Nous associons ainsi la « Voix du Client », la « Voix des collaborateurs » avec la « Voix des processus » et la « Voix de l'Auditeur » afin d'obtenir un outil de pilotage décisionnel très puissant.

INDICATEURS DE CONTACTS	INDICATEURS DE PRODUCTIVITE	INDICATEURS QUALITE	INDICATEURS DE SATISFACTION
<p><u>ACCUEIL</u> % Appels reçus % Appels perdus Temps d'attente moyen ...</p> <p><u>TRAITEMENT APPELS</u> % Appels traités en x secondes % Appels traités niveau 1 Taux résolution premier appel ...</p> <p><u>TRAITEMENT E-MAILS</u> % e-mails traités sous 24h % e-mails traités en une fois Nombre d'échanges d'e-mails % e-mails escaladés ...</p>	<p><u>RESSOURCES HUMAINES</u> Planification / prévisionnel % Fidélisation Taux d'occupation Niveaux de compétences Nombre d'heures de formation ...</p> <p><u>PERFORMANCE</u> Temps de traitement dossier Nombre de dossiers traités par téléconseiller % transformation appel en vente % ventes Upsale</p>	<p><u>ECOUTE D'APPELS & APPELS MYSTERE</u> Temps d'attente pour avoir un téléconseiller Connaissance offre produits Capacité d'écoute Envie de souscrire ...</p> <p><u>AUDITS D'E-MAILS ET E-MAILS MYSTERE</u> Exhaustivité réponse Fiabilité réponse Ton de communication Clarté expression écrite ...</p>	<p><u>ENQUETE CLIENTS CANAL TELEPHONE</u> Temps d'attente pour avoir un téléconseiller Connaissance offre produits Capacité d'écoute Envie de souscrire ...</p> <p><u>ENQUETE CLIENTS CANAL WEB</u> Exhaustivité réponse Fiabilité réponse Ton de communication Clarté expression écrite ...</p> <p><u>ENQUETE COLLABORATEURS</u> Satisfaction lieu de travail ...</p>

La valeur ajoutée s'exprime dans la construction d'un « scorecard » d'indicateurs les plus représentatifs des processus et des attentes clients, établissant parallèlement des liens transverses entre eux.

A titre d'exemple, nous mesurons la corrélation existante entre le nombre de téléconseillers en poste, le taux de prise d'appels et la satisfaction des clients sur « la rapidité à obtenir un téléconseiller ».

Il en est de même dans la maîtrise des liens entre le nombre d'heures de formation, le niveau de séniorité des téléconseillers, le bon respect du script (lors d'une écoute téléphonique), et la perception des clients sur « la compétence technique du téléconseiller qui a traité votre demande ».

Au-delà de ces liaisons évidentes, pouvons-nous identifier de manière fiable et calculée les indicateurs impactant la satisfaction des clients et conséquence

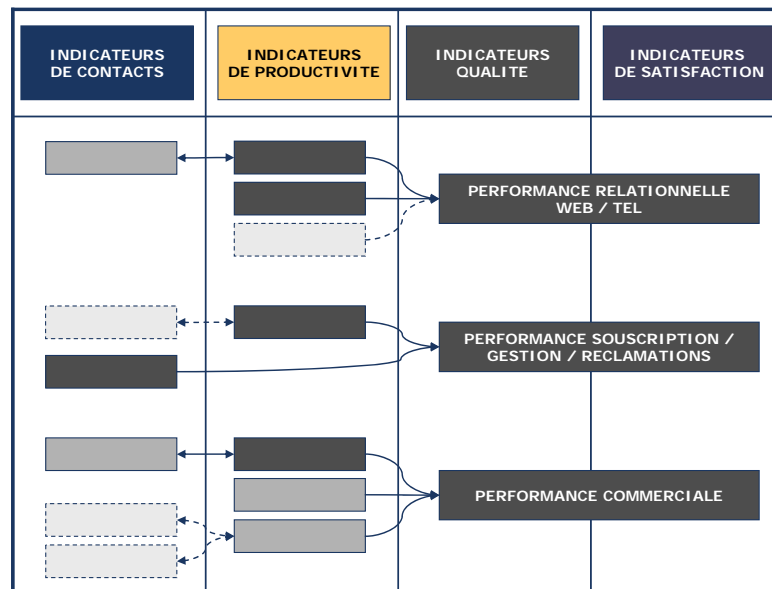


immédiate, leur propension à augmenter leur panier d'achat au moment de l'appel ?

Afin d'identifier ces liaisons, l'équipe projet s'appuiera sur les deux méthodes suivantes:

- Des observations fréquentes et répétées afin de tracer l'interaction des indicateurs de productivité et la satisfaction des clients. Il est nécessaire de constituer un historique important et de le remettre à jour régulièrement
- Des analyses de corrélation statistiques entre les items portant sur la satisfaction des clients, sur les différents critères de qualité et sur les implications dans la volonté exprimée par les clients à commander plus ou à rester fidèles plus longtemps au service souscrit

L'objectif opérationnel de cette construction étant de faire le lien entre les indicateurs des ressources employées (technologie, humain, processus organisationnels) et l'impact sur la performance de l'entreprise au sens large (relationnelle, gestion et financière).

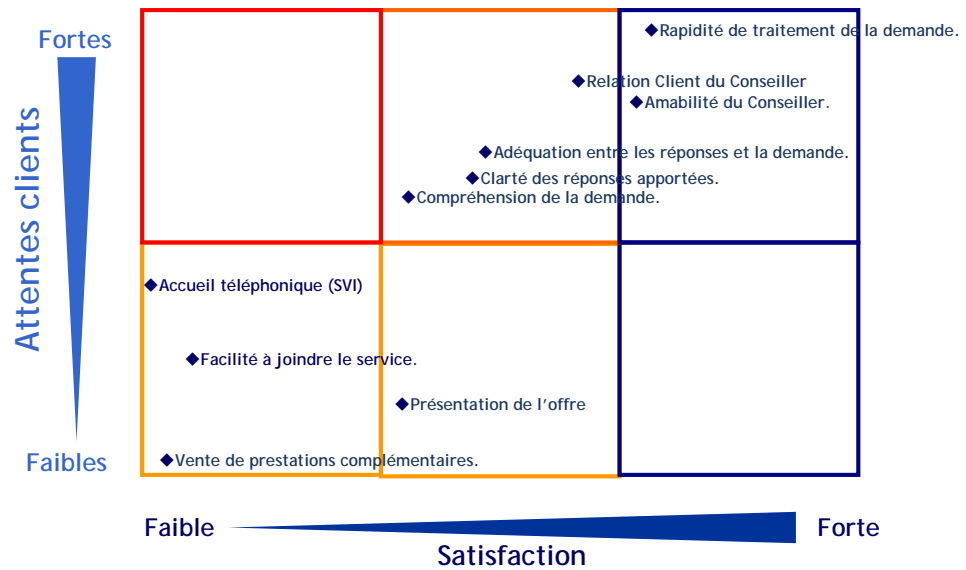


La valeur client : l'arbitre final

Les modélisations statistiques démontrent clairement que la valeur perçue dénote un arbitrage entre des critères de qualité de service très bien notés et jugés impactant et des critères mal évalués mais qui sont perçus comme secondaires par les clients.

Dans l'exemple ci-dessous, les clients réalisent un arbitrage positif entre une demande traitée rapidement par un conseiller entretenant un bon relationnel et un premier accès au service difficile et frustrant.





En offrant ainsi un éclairage pertinent identifiant les indicateurs clients « impactant » sur le scorecard, la Direction de la Relation Clients permet la réduction du nombre d'items à mesurer et renforce la simplification du pilotage et sa performance.

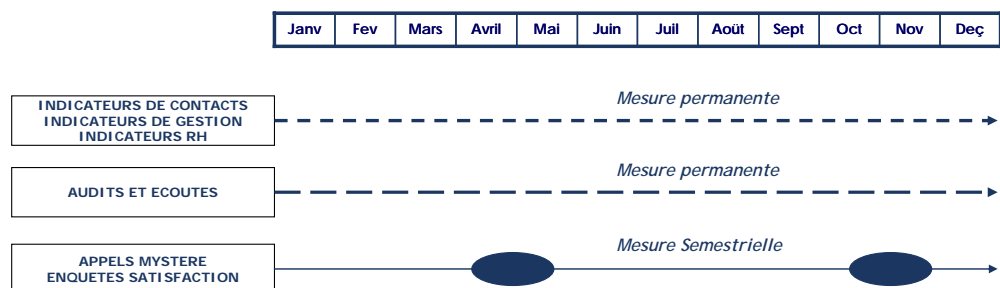
L'agenda du pilotage

La partie gauche du tableau de bord « scorecard » s'alimente de manière permanente par les flux d'informations automatisés de l'entreprise.

De même, dans la majorité des centres de relation à distance, les écoutes et audits du contenu des contacts sont effectués très régulièrement par les équipes d'encadrement et de formation.

La partie droite (enquêtes et évaluations mystère) se doit d'être séquencée afin que :

- Les mesures soient effectuées « au fil de l'eau »
- Les sorties d'indicateurs soient réalisées semestriellement, ou trimestriellement pour les plus exigeants



L'animation de la Démarche Qualité auprès d'une équipe élargie (responsables de processus clients, responsables de centre de contacts, chefs de marchés, responsables des RH...) est ainsi optimale.



A propos de 100% Satisfaction SAS

Fondé en 1994, 100% Satisfaction s'est très vite positionné comme l'un des Instituts de mesure de la Voix du Client les plus en vue sur son marché. Développant des techniques innovantes et des compétences de premier ordre, 100% Satisfaction a gagné la confiance de grandes entreprises au niveau mondial. L'expertise confirmée des équipes de 100% Satisfaction a facilité l'émergence d'une offre d'accompagnement de ses clients dans l'amélioration de la performance de leurs équipes, dans la qualité et la pertinence de leurs processus, dans l'efficacité de leurs canaux de la Relation Clients et dans leurs services.

Longtemps benchmark de sa profession, 100% Satisfaction a contribué au développement du mouvement de la Relation Clients, notamment en lançant en 1999 le portail Internet « Planeteclient.com ». Ce portail deviendra en quelques années la première source d'informations des acteurs de la profession.

De 2003 à 2005, 100% Satisfaction connaît une croissance forte en initiant des collaborations innovantes avec les acteurs développant de nouvelles offres sur le marché : les plates-formes de contacts, les sites de e-commerce, les nouveaux entrants des marchés dérégulés (électricité, téléphonie). Afin de satisfaire leurs besoins récurrents en outils de mesure, 100% Satisfaction développe de nouveaux outils de pilotage décisionnel combinant des outils de diagnostic, des outils d'évaluation mystère, des enquêtes de satisfaction et de puissants outils d'analyses de données.

En 2008, dans la perspective de répondre efficacement à l'évolution de la demande de ses clients Européens, 100% Satisfaction finalise sa migration d'un positionnement d'Institut spécialisé en mesure de satisfaction vers un concept d'agence conseil en développement de stratégies de la Relation Clients.

Sa base-line devient : « L'Institut de mesure et de conseil en stratégie de la Relation Clients ».

Propriété intellectuelle

L'ensemble des outils, techniques, méthodologies et concepts développés dans ce document représentent des éléments dont la propriété intellectuelle appartient à 100% Satisfaction. Toute reproduction, copie, duplication ou modification sont strictement interdites sans l'autorisation expresse et écrite de 100% Satisfaction et constitue un acte illicite (code de la Propriété Intellectuelle art. L. 122-4, L. 1225 et L. 335-2).

