

EXPÉRIENCES RELATION CLIENT

Les services client à la recherche de leur savoir caché



12 responsables services clients, outsourcing, experts et consultants témoignent de l'importance de la qualité du service rendu au client dans leur environnement et partagent leurs réflexions sur l'avenir de l'accès à la connaissance des services clients.



| | |
|--|---------|
| Avant-propos | page 3 |
| Introduction | page 4 |
| Expériences de services client, centres de support et experts de la relation client | page 6 |
| Regards croisés | page 6 |
| Alexandre Losson, Associé - Kerensen Consulting | |
| Jean-Michel Franco, Directeur Innovation et Solutions Business - Business & Decision | |
| Terence Goudriaan | page 8 |
| Responsable du pôle Customer Experience - Capgemini | |
| Arnaud de Lacoste | page 10 |
| Directeur Général - Acticall | |
| Bertrand Goubiaire | page 12 |
| Responsable CRM - Proxiserve | |
| Regards croisés | page 14 |
| François Xavier Poëls, Fondateur - Approche sur Mesure | |
| Nicolas Savin, Responsable marketing - CNAV | |
| Alain Drillet | page 16 |
| Directeur du développement des ventes - La Poste | |
| Yves Mao | page 18 |
| Directeur Global Services - Orange-Côte d'Ivoire Télécom | |
| Muriel Lafargue et Olivier Filliau | page 20 |
| Responsable des sources d'information et Directeur marketing - Groupe SVP | |
| Benoit Bourdé | page 22 |
| Business Development Executive - EXALEAD | |



De nouveaux usages sont à l'œuvre dans la relation client. Le temps où l'entreprise poussait ses produits et dominait la relation est révolu. Plus exigeant, et mieux connecté, le client a repris l'avantage : il a des attentes élevées en termes de réactivité et de qualité de service, qui obligent l'entreprise à plus de pertinence dans sa réponse, dans un temps limité. Rééquilibrer la relation entre le client et l'entreprise est notre préoccupation pour l'aider à fidéliser sa clientèle plus rapidement et à conclure un plus grand nombre de contrats. Ce carnet d'expériences vous apportera, je l'espère, des éléments de réflexion et peut-être de réponse sur les enjeux de l'accès à l'information pour l'avenir des services client.



Laurent Couillard,
Directeur général d'EXALEAD, une
société du groupe Dassault Systèmes

Difficile de « penser » client sans le connaître.

Ce qui apparaît une évidence pour tout un chacun reste encore un objectif pour de très nombreuses entreprises. Prenez les fournisseurs d'accès à Internet ou les opérateurs de téléphonie mobile. Beaucoup de secteurs d'activités envient l'intimité qu'ils entretiennent avec leurs clients via la gestion des abonnements et la proximité de leur réseau de distribution. Et pourtant... D'après le dernier Observatoire des Services Clients BVA - Viséo Conseil ⁽¹⁾, les Français les classent depuis 2011 aux deux dernières places pour la qualité de leur service client. Les personnes interrogées lors de la dernière édition leurs attribuent une note respective de 5,86/10 et de 5,78/10. A titre de comparaison, le secteur bancaire qui arrive en tête, recueille 6,73/10.

Plusieurs raisons peuvent expliquer ce phénomène : le nombre d'abonnés, la multitude et la complexité des offres, l'installation des équipements, les problèmes de fonctionnement de services...

Mais tous les spécialistes du secteur des télécoms savent que l'optimisation de la connaissance

client est encore loin d'être achevée. Certes, les opérateurs disposent d'une manne d'informations toujours plus fines sur les petites et grandes habitudes de leurs consommateurs, les CRM sont nourris,

les boîtes à outils technologiques se développent, mais ils peinent à consolider et à exploiter toutes les informations disponibles et à avoir une vision client 360°.

Attention. Ce constat vaut pour l'ensemble des secteurs d'activités. Disposer d'un service client (centre d'appels ou autre), un programme de fidélisation, un baromètre de satisfaction et des



promesses de marque fortement affichées (et faiblement tenues) ne suffisent pas à convaincre les consommateurs et les clients. Comme le révèlent plusieurs études récentes.

Ainsi, 55 % des Français estiment que les entreprises ne répondent pas à leurs attentes en matière de service client d'après le Baromètre Service Client 2012 d'American Express ⁽²⁾. Et 42 % déclarent avoir interrompu une transaction en raison d'un mauvais service client. Selon l'Observatoire des Services Clients 2012 BVA-Viséo Conseil, 75 % des Français estiment qu'ils n'ont pas obtenu la réponse à leur demande après un premier contact par téléphone alors qu'ils sont 77 % à privilégier ce canal. De même, l'e-mail, le troisième canal le plus usité (44 %), fait à peine mieux que le téléphone : seulement 34 % des Français déclarent avoir obtenu une solution dès leur premier contact. Plus globalement, les sondés critiquent

2,7

C'est le nombre de canaux de contact utilisés en moyenne par les Français en 2012

Observatoire des Services Clients 2012

l'insuffisance de personnalisation (5,82/10), et ne tolèrent plus le temps d'attente (4,43/10) et le temps de réponse (5,09/10). Bref, habitués à trouver l'information qu'ils recherchent sur Internet, les consommateurs ne laissent aucune marge d'erreur aux entreprises.

Alors comment améliorer le « Once and Done »

(c'est-à-dire un problème résolu en un seul appel) ?

Pour bien faire, il est indispensable de capitaliser

80%

des Français déclarent qu'en cas de déception par rapport à la qualité du service client, ils pourraient changer d'avis et ne pas acheter ou interrompre leur abonnement ou contrat.

Observatoire des Services Clients 2012

sur la connaissance du consommateur à travers ses diverses interactions. Mais il serait illusoire aujourd'hui de vouloir structurer ses sources de données, de façon à stocker ses dernières pour ensuite les travailler et en tirer des tendances. Elles évoluent bien trop

rapidement et cela coûterait des fortunes. Dans ce contexte, une des voies les plus prometteuses semblent être les Search Based Applications (SBA).

Solutions métier adaptées au 2.0 qui s'appuient sur les caractéristiques technologiques d'un

moteur de recherche, ces couches applicatives ont de quoi séduire. Elles permettent d'exploiter en temps réel pleinement les SI en agrégeant les différentes sources d'information sans avoir à se préoccuper des différents modèles de données et sans, non plus, en créer un nouveau ; et de donner une vision 360° des informations qui entrent et sortent de l'entreprise. Plus simplement, elles sont capables de révéler de manière intuitive le savoir caché des sociétés, y compris dans des données non structurées (e-mails, SMS, communication corporate, etc.), et d'afficher les résultats sous forme de tableaux de bord personnalisables. Ainsi, elles permettent la recherche d'un client et de tous ses contrats, d'avoir une vue consolidée de l'ensemble de ses courriers ou appels en call center, classée par produit, et pourquoi pas anticiper sur ses besoins futurs en lui proposant des services complémentaires.

En résumé, favoriser l'interaction entre le client et l'entreprise.

(1) L'Observatoire des Services Clients BVA - Viséo Conseil a été réalisé par téléphone, le 7 et 8 septembre 2012 auprès d'un échantillon de 967 personnes représentatif de la population des 18 ans et plus.

(2) Le baromètre Service Clients d'American Express a été réalisé en ligne par Echo Research auprès d'un panel de consommateurs âgés de plus de 18 ans. L'échantillon est constitué de 1000 personnes représentatives de la population française.



REGARDS CROISÉS DE CONSULTANTS



Business & Decision

Jean-Michel Franco est directeur Innovation et Solutions Business



Kerensen Consulting

Alexandre Losson est associé

En quoi les nouvelles technologies (Smartphone, tablette...) et les réseaux sociaux ont-ils modifié la relation client ?

Jean-Michel Franco : Les nouvelles technologies et les réseaux sociaux ont bousculé les entreprises notamment en multipliant les canaux de contact, en bouleversant les habitudes de consommation et de communication des clients (exigences de temps réel et de personnalisation, besoin de partage, besoin de fluidité entre les canaux, etc.) et en transformant les flux d'informations en un déluge de données.

Un exemple. D'après une étude publiée par un professeur de la Harvard Business School en 2011 ⁽¹⁾, une augmentation d'une étoile sur le site américain de recommandation Yelp entraîne une augmentation de 5 à 9 % du chiffre d'affaires du restaurant noté. Et l'impact des changements de notes est d'autant plus grand que le nombre d'avis est important : + 20 % pour les restaurants qui ont plus de 50 avis comparé à celui des restaurants ayant moins de 10 avis.

Bref, aux outils traditionnels du CRM, il est donc indispensable d'adjoindre des technologies de gestion de l'information, pour pouvoir constituer en temps réel une vue à 360° du client, en rassemblant tout un ensemble d'informations de contacts, de transactions, d'interactions, de contextes...

Alexandre Losson : Les nouvelles technologies et l'explosion des réseaux sociaux ont radicalement changé la relation client. Leur essor a démultiplié le nombre de canaux de contacts et a révolutionné les habitudes de communication des consommateurs. Désormais, affranchis de nombreuses contraintes (l'immédiateté et la mobilité), le client a pris le pouvoir de la parole sur l'entreprise.

Si c'est une aubaine pour celui-ci, c'est une équation difficile à résoudre pour de nombreuses entreprises. Elles doivent changer leurs pratiques et rompre avec leurs organisations en silos qui détiennent les données client et font qu'aujourd'hui personne n'a une vision complète du client. Elles doivent mettre en place de nouveaux processus et intégrer de nouvelles solutions technologies pour capter l'information et avoir la capacité d'y répondre afin d'éviter de générer de l'insatisfaction chez le client.

Quelles sont ces nouvelles solutions « de gestion » ou de « captation » de l'information ?

Jean-Michel Franco : Je pense aux SBA (Search Based Applications). Conçus sur les principes technologiques des moteurs de recherche, ils correspondent à une gamme d'outils métier de recherche sémantique (nom, dates, types de contrat, etc.) et d'accès à l'information interne (ERP, CRM, etc.) et externe (Web, réseaux sociaux), structurée (base de données SI en amont) et non structurée (papier, Internet, e-mail, vidéo, audio, etc.). Ils indexent de grands volumes de données en temps réel et permettent d'afficher les résultats sous forme de tableaux de bord personnalisables et consultables depuis un simple navigateur Internet.

Alexandre Losson : En complément d'un CRM, les SBA permettent de fédérer le front office en alimentant l'interface des utilisateurs en agrégeant les différentes sources d'informations en temps réel sans avoir à se préoccuper des différents modèles de données et sans, non plus, en créer un nouveau.

Les Search Based applications (SBA) peuvent intéresser quel secteur d'activité ?

Alexandre Losson : Ces solutions ont un intérêt quand il y a beaucoup de sources d'informations, structurées ou non. Je pense à l'assurance, aux télécoms, à la high-tech mais aussi aux banques, à la finance, et à certaines industries ou certains services publics.

Pour une entreprise, quels peuvent être les bénéfices d'un SBA ?

Jean-Michel Franco : C'est le service. Les SBA permettent aux entreprises de concevoir rapidement des services d'accès à l'information pour leurs collaborateurs, clients ou bien partenaires, et cela sans remettre en cause les architectures SI métier en place. Ensuite, en faisant converger de manière unifiée l'ensemble du patrimoine informationnel des entreprises, ils permettent d'améliorer la qualité de service, la satisfaction client et la fidélisation, de réduire les coûts de résolution...

(1) *Reviews, Reputation, and Revenue: The Case of Yelp.com* - <http://ideas.repec.org/p/hbs/wpaper/12-016.html>

Business & Decision en chiffres

- 221,9 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2012
- 2500 collaborateurs
- Présent dans 16 pays
- 3 domaines d'expertise : CRM, e-business et *Enterprise Information Management (EIM)*

Source Business & Decision

Kerensen Consulting en bref

Groupe international et co-fondateur du premier réseau dédié à salesforce.com (CCAN), Kerensen Consulting a délivré en France plus de 200 projets de CRM, de travail collaboratif et de marketing digital en Cloud Computing, 600 en Europe et 4000 dans le monde à travers le CCAN.

Source Kerensen Consulting



« L'utilisation d'un SBA (*Search-Based Application*) permet d'améliorer les performances des différents systèmes applicatifs gérant la relation client »

Terence Goudriaan est responsable du pôle Customer Experience de Capgemini Télécom & Média

Les informations et données stockées aujourd'hui dans l'entreprise et en dehors, sont de plus en plus importantes et hétérogènes. Pour une entreprise, quels sont les enjeux techniques que cela représente de consolider, indexer et de restituer tout ce savoir ?

Avec des offres de plus en plus convergentes, il devient crucial pour les grands comptes d'être en capacité de « casser » les silos qui ont été construits historiquement pour chaque ligne business. Par exemple, en Télécom, on va trouver des silos IT pour le fixe, mobile, Internet... L'un des moyens envisagé par certains est de faire converger physiquement les différents silos dans une seule et même ligne applicative avec les complexités que cela génère : migration, choix de solution, intégration... Il existe pourtant une alternative. Elle consiste à s'affranchir de la complexité du SI actuel des grands comptes via l'utilisation en partie d'un *Search-Based Application* (SBA) afin de faire converger les données à un niveau conceptuel (vs. physique) – notamment pour une vision client à 360°.

Quels sont les avantages d'un *Search-Based Application* ?

L'utilisation d'une telle solution permet d'améliorer les performances des différents systèmes applicatifs gérant la relation client. L'applica-

tion SBA va non seulement proposer des temps de réponse très intéressants grâce notamment à son moteur de recherche, mais va également permettre d'alléger la charge portant sur les applications existantes en s'affranchissant de les solliciter à chaque consultation (par exemple à chaque appel client, courrier...).

Quelles en sont les limites ?

Bien que par principe, l'utilisation d'un SBA va permettre de simplifier les schémas d'interfaces des DSI (Directeurs des Systèmes d'Information) avec la mise en place de mécanismes compliqués de synchronisation de données entre les différents systèmes applicatifs (CRM, *billing*, décisionnel...), il reste le problème de la fraîcheur des données.

C'est-à-dire ?

Le challenge technique dans l'utilisation d'un SBA repose en partie sur la fréquence de rafraîchissement des données entre les systèmes sources (maîtres des données) et le SBA qui restitue les données indexées. Le « temps réel » est par structure très difficile à atteindre car il y a forcément un temps minimum requis entre la mise à jour de la donnée par le système source et le moment où le SBA la récupère dans ses index. Toutefois les performances des SBA se sont considérablement améliorées et un SBA comme

EXALEAD propose des temps d'indexation très performants, n'enlevant toutefois pas la contrainte côté système source pour mettre à disposition la donnée mise à jour. Sur ces enjeux, Capgemini a développé une expertise très forte pour prendre en compte ces contraintes et proposer différentes solutions alternatives afin de couvrir les besoins métiers.

Quels sont les champs d'application d'un SBA ?

Les champs d'application d'un SBA sont divers allant du domaine Décisionnel à celui de la Relation Client. Capgemini a fortement investi sur ce dernier afin de proposer une offre permettant à nos clients d'optimiser les indicateurs clés métiers (ARPU, DMT, FCR, rétention / *churn*, etc.) grâce à une meilleure connaissance du comportement des clients finaux et à une amélioration des performances de l'entreprise.

Quels peuvent être les bénéfices résultant de l'utilisation d'un SBA par une entreprise ?

J'en dénombre plusieurs. Le premier bénéfice est la maximisation de la résolution dès le premier contact de la demande du client (le FCR) par un accès immédiat à la bonne information - ou à la bonne action - et l'amélioration de la Durée Moyenne de Traitement (DMT) qui au-delà de sa simple réduction, permet également à l'entreprise de profiter de ces moments d'interaction pour passer des messages de valeur, plutôt que d'avoir à naviguer entre de multiples écrans.

Le second bénéfice est une optimisation du revenu par client (ARPU) au travers de propositions d'offres plus adaptées au comportement et à la consommation du client par un recoupement de toutes les données le concernant. Le troisième bénéfice est une meilleure expérience client. Ces actions vont permettre aux entreprises de mieux répondre aux attentes et aux besoins de leurs clients et donc de les fidéliser (notamment ceux considérés comme à haute valeur). Par ailleurs, l'intégration avec un Social CRM permet également d'améliorer aussi l'e-reputation des entreprises. Le quatrième bénéfice est la simplification et la rationalisation des applications accessibles pour



les collaborateurs. L'accès direct à certaines informations depuis le SBA (vue à 360° et autres écrans de gestion) permet d'éviter d'avoir à naviguer entre de multiples applications.

Capgemini en chiffres

- Un chiffre d'affaires mondial en 2012 de 10,3 milliards d'euros
- Plus de 125 000 collaborateurs dans 44 pays
- Capgemini est l'un des leaders mondiaux en matière de conseil, de services technologiques et d'infogérance.



« L'essor des nouveaux usages digitaux impose de se doter de nouvelles compétences »

Arnaud de Lacoste est directeur général et associé-fondateur d'Acticall, opérateur qui couvre, via une gamme large de services, l'ensemble de la chaîne de gestion de la relation client à distance

En quoi l'avènement des technologies de l'information a provoqué un véritable tsunami dans la relation client ?

Les notions de viralité, de mobilité et d'instantanéité qui sont attachées à l'usage des nouvelles technologies de l'information ont modifié la relation des clients aux marques et défini un nouveau mode d'échange et de communication. Nous sommes passés d'une relation transactionnelle à une relation conversationnelle où l'entreprise a perdu le pouvoir de la parole. Souvent mieux informé que le conseiller, le client est devenu également plus agile, plus exigeant et moins patient : il veut entrer en contact n'importe quand et n'importe où, et attend une prise en charge de sa demande en temps réel, mais aussi un interlocuteur compétent ayant une expertise ou une connaissance parfaite de son historique client.

Quels sont les impacts de l'essor de ces nouveaux modes relationnels et ces nouvelles attentes sur la gestion de la relation client ?

J'en vois deux importants. L'intercanalité est devenue obligatoire. Une organisation en silos⁽¹⁾ ne permet pas un parcours client fluide. Les entreprises se doivent d'établir une stratégie de contact cohérente et surtout globale en créant des passerelles entre leurs différents canaux, pour que le client puisse être en mesure de passer d'un canal à l'autre sans rupture.

Et le second ?

L'essor des nouveaux usages digitaux impose de se doter de nouvelles compétences notamment Web, SEO (*Search engine optimization*⁽²⁾), et plus globalement digitales. Par exemple, une entreprise doit être capable de combiner le Chat et une FAQ (Foire aux questions) dynamique pour une plus grande fluidité de parcours client. Elle doit être aussi capable de proposer des formations et des outils plus adaptés pour accompagner ses conseillers dans cette transition digitale tout en décuplant leur efficacité.

Comment les nouvelles technologies de l'information s'intègrent dans les canaux de la relation client (téléphone, Internet, contact face à face, courrier) ?

Comme je vous l'ai dit précédemment, le consommateur jongle aujourd'hui sans aucune difficulté entre les multiples canaux mis à sa disposition. Néanmoins le téléphone demeure encore le premier canal de contact même si le volume d'appels baisse, notamment grâce à la généralisation de différents dispositifs de *self-care*⁽³⁾ de plus en plus performants et par des clients de plus en plus autonomes. En parallèle, on observe une montée en puissance du Chat, apprécié pour sa réactivité et son instantanéité. Quant au courrier, il reste stable (niveau d'utilisation élevé dans le cadre de réclamation) et l'e-mail souffre.

La multiplication des canaux et la prégnance de l'environnement digital font que les entreprises ont de plus en plus de données issues de différentes sources et silos. Est-ce le cas pour vous ?

Il est vrai qu'aujourd'hui les entreprises disposent d'une quantité imposante d'informations. Notamment nos clients Grands Comptes qui sont essentiellement des entreprises du CAC 40. Cette masse d'informations nous oblige à installer sur la moitié de nos 6000 positions, deux écrans afin de permettre à nos conseillers d'accéder à l'ensemble des outils et fenêtres nécessaires pour mener à bien les missions.

Vos téléconseillers disposent de combien d'applications ouvertes en moyenne sur leurs écrans ?

Nous sommes à neuf fenêtres en moyenne. Mais nous avons déjà atteint le taux record de dix-sept applications différentes ouvertes.

Acticall en chiffres

- Un chiffre d'affaires en 2011 de 160 millions d'euros
- 4^{ème} outsourcing sur le marché français avec 45 millions de contacts entrants et 15 millions de sortants
- 6 000 collaborateurs
- Principaux clients : Orange, SFR, Bouygues Telecom, Canal +, American Express, Finaref, BNP Paribas, Air France...

Source Acticall

- (1) Web, mail, SMS, chat, téléphone, FAQ, réseaux sociaux, magasin
- (2) L'optimisation pour les moteurs de recherche
- (3) Ensemble d'outils automatisés qui permet au client de réaliser directement des opérations





« Le temps de traitement moyen est acceptable.
Il est de 1 minute 30 »

Bertrand Goublaire est responsable CRM de Proxiserve,
société spécialisée dans le marché des prestations
techniques à l'habitat

Pouvez-vous présenter en quelques mots votre société ?

Proxiserve est une entreprise spécialisée dans l'entretien et la maintenance de l'habitat. Nous proposons aux collectivités (habitat collectif social, habitat collectif privé, tertiaire) et aux particuliers une large gamme de services pour la gestion des installations techniques dans les logements comme le chauffage, la distribution de l'eau et de l'énergie. Aujourd'hui, Proxiserve exploite un parc locatif de près de 3 millions de logements et réalise 15 000 interventions par jour.

Quelles sont les particularités de la relation client chez Proxiserve ?

Il y en a plusieurs. Premièrement, nous disposons d'une organisation géographique éclatée sur l'ensemble du territoire d'une centaine d'agences et de cinq directions régionales. Deuxièmement, notre activité est très saisonnière. Nous avons des pics d'activités très importants entre fin septembre et début octobre, période où l'on nous demande de remettre le chauffage. Troisièmement, notre interlocuteur principal n'est pas le client (le bailleur social ou privé) mais bien le locataire. C'est lui qui nous contacte lorsqu'il y a un problème.

Enfin, de plus en plus de clients nous demandent d'envoyer le compte-rendu en temps réel des interventions sur leur système d'information.

Dans ce contexte, nous sommes en train d'équiper l'ensemble de nos 2500 techniciens de maintenance en tablettes pour que ces derniers puissent établir en direct leurs fiches. Quand le déploiement sera terminé, nous n'émettrons plus de compte-rendu sous forme de bons papier.

Concrètement, comment se passe la planification des visites ?

Dans 99 % des cas, le locataire contacte par téléphone un de nos trois centres d'appels internes. Si le locataire est connu, la fiche client sur laquelle nous trouvons tous les appareils exploités et sous contrat, un historique des interventions, des entretiens et des dépannages avec la description des problèmes et le regard du contrôleur, apparaît. Si le locataire est inconnu, c'est un peu plus compliqué. Nos agents de support réalisent une requête multicritères : code postal, adresse, nom du bailleur... Trois à cinq clics sont nécessaires pour trouver le locataire et la fiche client. Ensuite trois à cinq clics sont utiles pour planifier un rendez-vous avec un de nos techniciens.

15 000

interventions par jour

Source Proxiserve

Utilisez-vous un CRM pour piloter votre gestion de la relation client ?

En effet, nous avons déployé une solution Siebel pour gérer toutes les activités de front office, conduire l'activité des techniciens de maintenance, planifier les visites et les dépannages, et administrer le référentiel client et parc immobilier.

Quelles sont vos différentes sources d'informations ?

L'état du patrimoine nous est communiqué par le client puis intégré dans nos bases de données. Nous avons ensuite des informations non structurées comme les contrats, les fiches d'intervention.

Utilisez-vous un moteur de recherche ou une Search Based Application pour indexer vos données ?

On n'utilise pas d'applications search car nos temps de réponse sont fluides aujourd'hui et nous

n'observons pas de ralentissement au niveau de notre SI. Actuellement, le temps de traitement moyen est acceptable. Il est de 1 minute 30. Le plus long est de qualifier l'appel et de bien comprendre les besoins du locataire.

Proxiserve en chiffres

- 310 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2012
- 3 000 collaborateurs
- 5 000 contrats auprès des bailleurs sociaux
- 25 000 clients copropriétés
- 130 000 clients particuliers
- 3 millions de logements en exploitation
- 15 000 interventions par jour réalisées par les techniciens du groupe Proxiserve.

Source Proxiserve





Acteur public

Nicolas Savin est responsable marketing à la Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse (CNAV), mission qualité de service



Outsourcer spécialisé dans le luxe

François-Xavier Poëls est fondateur d'Approche sur Mesure

Quelles sont les spécificités de votre relation client ?

Nicolas Savin : La proximité, l'accessibilité et la compétence de nos techniciens. Ce sont trois données essentielles de notre relation client. Car, enfin, 97 % des actifs ont, à un moment de leur vie, cotisé au régime général de retraite. Et nous observons que 50 % d'entre eux peuvent nous poser une question dans l'année. Nous devons donc être en mesure d'apporter un service homogène et une information précise à l'ensemble de cette population.

François-Xavier Poëls : La capacité à faire rêver est un élément clé du succès des marques de luxe. Dans ce contexte, la gestion des appels entrants est stratégique. Le contact doit être à la hauteur du service proposé en boutique : personnalisé, avec un suivi attentif, une qualité sans défaut, une connaissance approfondie des produits et de leur perception par les consommateurs.

Aussi, les opératrices sont choisies parce qu'elles manifestent des affinités avec les codes et les valeurs de la griffe, ont accès aux défilés et aux formations, aux présentations des nouveaux produits dans les boutiques... Elles sont en immersion totale avec la marque qu'elles représentent, jusqu'à nos locaux. Les pièces sont séparées et présentent un environnement exclusif à chaque marque...

Quel est votre canal de contact privilégié ?

Nicolas Savin : Le principal contact avec le cotisant se fait par téléphone via le numéro unique de branche, le 39 60. Il représente la moitié du volume annuel de nos contacts entrants. Mais afin de mieux coller aux usages actuels et d'être en cohérence avec les besoins de nos assurés, nous avons développé depuis plusieurs années une approche multicanal en multipliant les points de contacts : courrier papier, agences et points d'accueil de l'Assurance retraite, et portail Internet. Actuellement, nous mettons l'accent sur le site web. Les internautes peuvent s'y informer sur leurs droits, poser des questions, obtenir une estimation de leur pension, déposer directement leurs demandes en ligne, accéder à leur Relevé de situation individuelle (RISe)...

François-Xavier Poëls : Nous intervenons à 90 % en actions entrantes (demande d'information sur les produits, prix, disponibilité, service après vente...), tant par téléphone que par e-mail, ou comme transfert des appels boutiques (nous répondons au nom des boutiques). Par ailleurs, le soutien du e-commerce est devenu de plus en plus important au point de représenter aujourd'hui 25 % de notre activité.

Quelles sont vos sources d'informations pour répondre aux demandes ?

Nicolas Savin : Il y a plusieurs volets à cette question. La première source provient des éléments de carrière transmis par les entreprises lors des déclarations annuelles de données sociales (DADS). Le volet réglementaire pour la bonne application du droit est assuré par nos équipes juridiques. Une troisième séquence essentielle implique nos échanges avec les autres régimes et les autres partenaires publics.

François-Xavier Poëls : Pour répondre aux questions des clients, nous travaillons exclusivement à partir des informations, données et photographies fournies par les marques. Elles concernent les sociétés, leurs produits, leurs points de vente, leurs services et programmes, leurs argumentaires... Elles sont stockées en interne et nous y accédons par un logiciel développé en interne avec InfoTel.

Pour piloter la performance de votre relation client, quels sont vos critères d'efficience ou de qualité ?

Nicolas Savin : Nous disposons de tous les indicateurs incontournables et classiques pour piloter la performance de notre relation client. Cependant, nous sommes très vigilants sur la qualité de notre relation client notamment en étant attentifs au taux de réitération, c'est-à-dire, quand un usager nous contacte, à minima, une deuxième fois pour un même motif. C'est un critère qui permet aisément de mesurer la qualité de la réponse et sa maîtrise est essentielle pour l'efficacité des dispositifs de renseignements multi-canaux.

François-Xavier Poëls : Nous sommes loin, très loin, des centres d'appels classiques et de leur univers ingénieur et normé. Ce n'est pas la quantité qui compte mais la qualité. Notre taux de traitement est donc très élevé. Nos SLA's (*Service Level Agreement*) sont supérieurs aux normes du marché. 98 % des appels sont pris dont au minimum 90 % en moins de 20 secondes.

La CNAV en chiffres

- 16 caisses régionales et 5 dans les DOM, 299 agences retraites et 1000 points d'accueil de l'Assurance retraite
- En 2011, la branche retraite a reçu, tous processus confondus, 10 383 859 appels
- 1^{er} Prix du Podium de la relation client dans le secteur des services publics en 2012, 2011, 2010, 2009 et 2008

Source CNAV

Approche sur Mesure en chiffres

- 5 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2012. Un tiers du chiffre d'affaires est réalisé en France
- 6 millions d'euros de chiffre d'affaires prévus pour 2013
- 125 salariés
- Filiales en Italie, Belgique, Etats-Unis, Hong Kong, Shanghai, Tokyo
- Clients : Emporio Armani, Eres, Fendi, Fred, Estée Lauder, Chaumet, Lalique, Lacoste...

Source Approche sur Mesure



« Nous avons observé une hausse de la productivité commerciale entre 15 et 20 % »

Alain Drillet est directeur du développement des ventes à La Poste

Dans quel contexte La Poste a-t-elle décidé de miser sur ses centres d'appels pour générer du chiffre d'affaires ?

Face à la réduction des volumes de courrier, La Poste a décidé en 2009 de faire évoluer son organisation commerciale et en particulier de relancer ses ventes auprès des PME et des TPE. Cela impliquait de mobiliser nos forces commerciales et d'accroître leur performance. A l'époque, nos 600 télévendeurs étaient dispatchés dans 8 centres régionaux, recevaient 500 000 appels entrants, émettaient 1,5 million d'appels sortants et généraient un chiffre d'affaires d'un peu plus de 900 millions d'euros.

Quelles étaient vos attentes ?

Nos conseillers et les syndicats se plaignaient de leurs conditions de travail, notamment du manque d'évolutivité et d'ergonomie de l'interface commerciale. Et les clients déploraient des délais de décrochés trop longs. En effet, l'application Siebel, interfacée à notre outil de gestion de centres d'appels, utilisée en front office était compliquée. Le système de saisie était très peu ergonomique et le temps de remontée des fiches clients était fastidieux puisqu'il fallait jusqu'à 11 clics pour obtenir toutes les informations... Ainsi, sur le premier écran, le nom de la société cliente n'était pas inscrite en entier.

Il s'agissait donc d'adopter une démarche évolutive, très itérative et centrée sur le client et l'amélioration des conditions de travail des utilisateurs finaux. Un impératif, d'autant que nous étions en train de mettre sur pied une stratégie multicanal.

Sur quels critères avez-vous choisi votre solution de search ?

La Poste ne voulait pas remettre à plat l'ensemble de l'infrastructure applicative, projet long et coûteux. Nous avons préféré choisir une solution agile qui permet d'agrèger le SI existant ; il peut indexer l'ensemble de nos données et informations issues de bases et sources différentes (internes, notes ORT, offres commerciales et produits, etc) ; et repose sur une interface avec une ergonomie très intuitive permettant de limiter la formation des utilisateurs finaux.

Nous avons fait appel à Capgemini qui nous a proposé un projet de front office pour remplacer Siebel comme outil de relation client, reposant sur une application EXALEAD pour la recherche et l'accès aux différentes sources d'informations.

Combien de temps a duré le déploiement de la solution choisie ?

Le projet a été lancé en septembre 2009 et, après une phase pilote sur les plateaux de Marseille et



de Bordeaux en 2010, a été généralisé début 2011 à l'ensemble des centres d'appels.

Quel bilan tirez-vous de cette intégration ?

Nous avons recueilli la satisfaction générale de nos équipes opérationnelles. Aucun télévendeur ne voulait revenir à l'ancienne interface malgré quelques *bugs* au début. Dans le détail, l'ergonomie de l'interface a été plébiscitée par les utilisateurs. Ils l'ont trouvée moderne : « ça se scrolle et ça va vite ! ». Ensuite, la solution a permis de lever l'ensemble des contraintes de l'outil précédent pour le mode de remontée de l'information comme pour la saisie. Enfin, en interne, cette intégration a démontré que nous étions attentifs aux attentes de nos forces de ventes et notamment de la télévente dans un contexte de réduction de budget.

Quels en sont les bénéfices ?

Ils sont multiples. Je vais me répéter mais c'était important pour nous au lancement de ce projet. L'outil a su mobiliser nos forces commerciales

et recueillir leur satisfaction sur les nouveaux moyens apportés pour réaliser leur travail.

Ensuite, nous avons observé une hausse de la productivité commerciale entre 15 et 20 %. La quantité d'appels nette de prospection a augmenté sur l'ensemble des plateaux ainsi que le nombre d'affaires concrétisées. Ensuite, le NPS (*Net Promoter Score*⁽¹⁾) est devenu positif. Nous sommes passés de -20 à -25 % à + 2%, ce qui est rare dans le cadre d'une relation BtoB à distance.

(1) Mesure la qualité de la relation client, et surtout, un indicateur de comportement des clients

La Poste en chiffres

- 8 centres d'appels répartis sur toute la France
- 600 collaborateurs
- 900 millions d'euros de chiffre d'affaires

Source La Poste



« Nous avons enregistré une hausse de la productivité de 50 % »

Yves Mao est Directeur Global Services chez Orange-Côte d'Ivoire Telecom, filiale ivoirienne d'Orange Telecom

Quelles sont les spécificités de la relation client chez Orange-Côte d'Ivoire Telecom ?

Il y a deux particularismes. Le premier est lié au cadre réglementaire et juridique ivoirien. Même si notre stratégie consiste à proposer des offres et des services qui bénéficient de la synergie entre les réseaux fixes, Internet et mobiles, la loi nous impose de dissocier nos activités en trois entités juridiques autonomes avec trois bases de données clients distinctes. Dans ce contexte, la difficulté est de disposer d'une vision à 360° du client et de savoir comment y accéder.

Le second résulte de la remontée de la fiche client. En France, dans une agence télécom, on vous identifie avec votre nom et prénom. En Côte d'Ivoire, ce n'est pas si simple car il y a beaucoup d'homonymes. Retrouver un client en entrant seulement son nom et son prénom est très difficile. Ce qui nous a contraint à entrer une nouvelle variable, le numéro de téléphone.

Les demandes arrivent par quel canal ?

Le groupe Orange-Côte d'Ivoire Telecom possède le plus grand réseau de distribution physique du pays au travers de ses agences (en propre et en franchise), de ses partenaires et d'une spécificité ivoirienne, les « cabinards ». Ce sont des revendeurs informels de produits télécoms. Mais aussi par le téléphone. A noter que depuis peu, les

canaux Internet et les réseaux sociaux montent en puissance.

Pour quel outil avez-vous finalement opté ?

Notre objectif était de trouver une solution qui nous permette de disposer d'un accès unifié à partir de sources de données éclatées sur nos trois activités (Internet, téléphonie mobile et téléphonie fixe) et de fournir une vision à 360° de notre client dont le nom est orthographié de différentes manières et qui dispose de nombreux identifiants. Nous avons choisi la solution proposée par EXALEAD.

Nous avons été séduits premièrement par sa capacité de recherche sémantique. Ensuite par la vitesse de son temps de réponse. D'autant que nous disposons d'une grande masse d'informations sur les abonnés du réseau Orange. La volumétrie dépasse les 14 millions d'enregistrements.

L'outil est opérationnel depuis le mois de novembre 2012. Pouvez-vous nous dresser un premier bilan ?

Avant l'implantation de la solution d'EXALEAD, nos conseillers avaient besoin de farfouiller dans pas moins de neuf applications pour traiter un dossier. Avec l'intégration, nous avons enregistré une hausse de la productivité de 50 %. Le temps de traitement d'un dossier a fortement diminué. Il est passé de 15 à 20 minutes en moyenne à 8 minutes.

Par ailleurs, nous avons réalisé une enquête de satisfaction auprès des utilisateurs de la solution. Le premier besoin exprimé par les collaborateurs était de retrouver rapidement une information depuis un point d'accès unique, sans savoir à l'avance où elle se trouve, dans quelle base, dans quel applicatif ou sur quel lecteur réseau. Et bien plus de 80 % de nos conseillers étaient satisfaits de la nouvelle solution implémentée.

Orange-Côte d'Ivoire Telecom en chiffres

- 5^{ème} entreprise de Côte d'Ivoire
- Plus de 6 millions de clients fixes, mobiles et Internet
- Orange possède le plus important réseau de distribution physique de Côte d'Ivoire du secteur des télécommunications, avec 99 boutiques, dont 32 détenues en propre et 67 franchises. Orange Côte d'Ivoire distribue également ses services à travers un réseau de 14 partenaires exclusifs et plus de 80 000 détaillants.

Source Orange





« SVP traite plus de 2000 questions par jour et délivre dans l'instant une réponse argumentée dans 80 % des cas »

Muriel Lafargue et Olivier Filliau sont respectivement responsable des sources d'information et directeur marketing du Groupe SVP, société française d'information et d'aide à la décision pour entreprises et collectivités territoriales

Le Groupe SVP est connu depuis 1935 pour sa gamme de prestations d'aide à la décision, permettant aux dirigeants et aux décideurs d'obtenir les informations et les réponses dont ils ont besoin au quotidien, dans l'exercice de leurs responsabilités. Internet et plus généralement les nouvelles technologies de l'information, ont-ils changé votre métier ?

Olivier Filliau : Plus encore aujourd'hui, la maîtrise d'une information qualifiée et l'obtention rapide de réponses concrètes restent un enjeu crucial pour des professionnels.

Les questions simples ont disparu. Les demandes sont de plus en plus pointues pour ne pas dire compliquées. Et de plus en plus urgentes. Ce qui explique que notre canal de contact reste encore très majoritairement le téléphone : environ 80 % des demandes. Dans ce contexte, il nous faut être disponibles et réactifs.

Muriel Lafargue : Actuellement, SVP traite plus de 2000 questions par jour et délivre dans l'instant une réponse argumentée dans 80 % des cas.

Quels sont les moyens dont vous disposez pour répondre aux questions de vos clients ?

Olivier Filliau : Notre légitimité repose sur 200 experts spécialisés par domaine de compétences (ressources humaines, fiscalité, vie des affaires,

communication, achats, hygiène et sécurité, normes et réglementations...), tous diplômés Bac +5 / +8. Et sur un fond documentaire sans équivalent. Nous disposons de 80 ans d'archives et d'un accès à plus de 10 000 bases de données et d'informations.

Muriel Lafargue : Et pour l'exploiter, nous nous appuyons sur 50 documentalistes spécialistes de la recherche et de la gestion de l'information et d'une dizaine de « veilleurs » principalement orientés sur la recherche marketing et économique en ligne.

Olivier Filliau : A cela s'ajoute, un réseau international de correspondants présents dans plus de 40 pays pour accompagner les entreprises dans toutes leurs problématiques de développement à l'international (expatriation, import/export, recherche de fournisseurs ou de sous-traitants, implantation, etc.).

Votre métier repose sur votre capacité à répondre rapidement aux questions de vos clients. Vous avez donc besoin d'accéder le plus vite possible aux données de votre fond documentaire. Dans ce contexte, utilisez-vous un moteur de recherche interne ?

Muriel Lafargue : Oui, en effet, nous avons intégré un moteur de recherche EXALEAD en 2007 pour

améliorer l'accès à l'information à plus de un million de documents numériques indexés. Moins de 6 mois ont été nécessaires pour implémenter et déployer l'ensemble du projet, des premiers tests comparatifs à la mise en production pour toutes les directions de services.

L'implémentation a donc été rapide au vu de l'ampleur du projet, portant sur 30 fonctions de base, telles que les formats, les règles d'indexation, les modes de recherche, les principes de requête... et sur la définition de nouvelles procédures de travail documentaire, en lien avec la mise en place de ce nouvel outil.

En quelques mots, comment cela marche ?

Muriel Lafargue : Ce sont nos documentalistes qui numérisent et indexent les informations. Quant au moteur d'EXALEAD, il permet d'effectuer des recherches en texte intégral ou *full-text*. Ce type de recherche est similaire à ce que peut proposer un moteur de recherche sur le Web. La recherche est donc facilitée pour l'utilisateur qui n'a pas à remplir un formulaire de critères hétéroclites.

Pouvez-vous me décrire le front office d'un expert SVP ?

Muriel Lafargue : Le bureau se présente sous la forme d'un portail de sources d'informations. Il est évidemment variable selon le profil et le domaine de compétences de l'expert. On y retrouve les principales sources payantes, sites institutionnels... relatifs au champ d'expertise ; des applicatifs SVP et un accès au moteur de recherche EXALEAD.

Groupe SVP en chiffres

- Un chiffre d'affaires en 2012 de 60 millions d'euros
- Une présence internationale dans 40 pays
- 30 000 clients 7 000 abonnés (entreprises, collectivités, conseils...)
- Plus de 2 000 questions posées chaque jour
- 80 % des réponses fournies immédiatement

Source Groupe SVP





« Délivrer la bonne information, au bon moment et de la manière la plus intuitive possible »

Benoit Bourdé est Business development executive et product manager d'EXALEAD OneCall

En quelques mots, définissez EXALEAD OneCall ?

Pensée pour les call centers et les agents en relation directe avec les clients, cette application a pour objectif d'offrir une vue Client 360° élargie en délivrant la bonne information, au bon moment et de la manière la plus intuitive possible dans le but d'augmenter la satisfaction client et donc de favoriser le business.

EXALEAD OneCall permet de répondre à la demande d'une information accessible en temps réel, précise, contextualisée, alors qu'elle est localisée dans diverses sources internes ou du Web. Bref, elle rend l'agent plus fort face au client et permet de générer davantage d'opportunités de vente.

Peut-on qualifier EXALEAD OneCall, selon l'expression américaine, de solution *game-changer* ?

C'est le qualificatif approprié. EXALEAD OneCall est « game changer », c'est-à-dire qu'elle permet non pas de changer les règles du jeu mais la donne. En fournissant toutes les informations et données nécessaires pour mieux interagir avec le consommateur, elle permet de changer de braquet, d'avoir une discussion plus efficace et d'améliorer l'expérience client.

Quel secteur d'activité et quel type d'entreprise peuvent être intéressés par EXALEAD OneCall ?

Notre application s'adresse à l'ensemble des entreprises qui disposent d'un réseau BtoB ou BtoC dans un environnement concurrentiel dense et compliqué, et qui désirent être plus réactives et efficaces face à ces clients. Je pense notamment aux entreprises dans les secteurs des télécoms, de l'assurance, de l'énergie... mais aussi les services publics. A l'image des consommateurs, les usagers et les citoyens sont de mieux en mieux informés. Et les services publics sont amenés à répondre à des questions de plus en plus complexes dans un laps de temps très court.

Comment marche votre application ?

C'est un moteur de recherche qui consolide et enrichit dans un même index des données de sources différentes (sites Web, serveurs de fichiers, GED, CMS, bases de données, annuaires...), structurées ou non (HTML, PDF, Word, Excel, XML, vidéo, images...) via une analyse sémantique et des capacités de *Text Mining*⁽¹⁾ et de *Web Mining*⁽²⁾ élaborés ; pour enfin les restituer sur un seul et même écran sous forme de tableau de bord simplifié. Et le tout dans la seconde.

A noter qu'EXALEAD OneCall propose un certain nombre d'outils opérationnels comme des indicateurs de performance, des écrans de

saisie pour rajouter, par exemple, un numéro de téléphone, un e-mail ou prendre un rendez-vous...

Que faut-il faire avant d'intégrer EXALEAD OneCall ?

Notre solution est complémentaire aux logiciels de gestion de la relation client existants. Elle se déploie au-dessus des systèmes CRM ou toute autre application métier de l'entreprise en place. Son implémentation ne nécessite en aucun cas de revoir l'architecture et l'urbanisme de l'infrastructure SI en place.

Combien de temps faut-il pour réaliser l'intégration d'EXALEAD OneCall ?

Les délais de mise en œuvre sont assez courts. S'il l'on prend l'exemple d'une entreprise de 600 sièges en call center, il faut compter à peu près trois mois. Deux mois pour installer notre application sur un écran sur deux sur des sites pilotes. Cinq à six semaines sont nécessaires pour faire des allers-retours business afin d'affiner les besoins métier. Puis, on déploie. A noter que notre technologie est « scalable », c'est-à-dire qu'elle a la capacité de s'adapter à une montée en charge. Nous n'avons pas besoin de rajouter des serveurs si l'on ajoute de nouveaux opérateurs.

Cette agilité et cette rapidité sont possibles car EXALEAD OneCall est une solution packagée qui repose sur un data model, des connecteurs et une vingtaine d'écrans sous forme de widgets.

Quels sont les bénéfices que peut espérer une entreprise si elle intègre EXALEAD OneCall ?

Les bénéfices d'une solution comme EXALEAD OneCall sont multiples. Elle permet de réduire les coûts à court terme en faisant progresser de 10 % le temps de résolution au premier appel. Ainsi Orange-Côte d'Ivoire Telecom a diminué le coût d'un appel d'environ 35 %, soit le ROI d'un mois. Elle améliore le taux de satisfaction et l'engagement client puisqu'elle facilite la conversation avec le consommateur. Elle soutient le business puisqu'elle dispose d'une fonctionnalité de *Next-Best-Action* (prochaine action la plus adaptée) qui permet de pousser des



produits, des offres ou des actions souhaitables selon le contexte.

Par ailleurs, pour l'utilisateur, c'est un outil facile d'utilisation. L'accès aux informations est aisé et intuitif dans un langage naturel. L'écran a été simplifié pour une vue claire des informations les plus pertinentes. Le temps de formation est donc raccourci. EXALEAD OneCall devrait réduire le *turn-over* dans les call centers.

(1) Analyse de données textuelles

(2) Analyse de données Web

EXALEAD en bref

- Plus de 350 clients, 500 000 utilisateurs intranet, plus de 110 millions d'internautes et 100 partenaires dans le monde
- 14,1 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2012
- Avec EXALEAD, Dassault Systèmes apparaît dans le « Magic Quadrant for Enterprise Search 2013 » du Gartner
- EXALEAD est une société du Groupe Dassault Systèmes

Source EXALEAD

Les Carnets d'Expériences

La collection « Les Carnets d'Expériences » propose une série de dossiers traitant des problématiques auxquelles sont confrontés des secteurs d'activité spécifiques. Elle est fondée sur la capitalisation d'expériences d'acteurs majeurs du marché, sans parti pris, pour apporter une vision nouvelle du sujet traité. Une approche pragmatique valant mieux qu'un long discours, ces expériences du quotidien de décideurs facilitent le décryptage des grandes tendances à venir. Ce Carnet d'Expériences traite de l'avenir du service au client et des nouvelles technologies d'accès à l'information. Il a été réalisé par le journaliste Guillaume Fedele pour la société pour action ! en partenariat avec EXALEAD.

pour action !

pour action ! est une agence de marketing opérationnel & de business développement dédiée au secteur informatique.

Sa culture du résultat a amené l'entreprise à développer des programmes clé-en-main pour accompagner la communication des leaders du marché informatique & télécom sous un angle éditorial, afin de traiter l'information d'un point de vue pragmatique. A travers la maîtrise des outils de communication et l'expérience rédactionnelle de son équipe, **pour action !** agit pour la performance des usages.

Mentions légales et droit d'exploitation

Le site <http://www.experiences-relationclient.fr> est édité par la société pour action !

pour action ! - 32 rue des Jeûneurs - 75002 Paris

Siret : 440 685 246 00033

TVA intracommunautaire : FR70 440685246

www.pouraction.fr

Directeur de publication : Sylvain Fievet

Toute reproduction des textes publiés sur Le Carnet d'Expériences Relation Client est interdite sans autorisation explicite de la rédaction.

Pour tout renseignement, vous pouvez adresser vos questions à l'adresse suivante :

redaction@pouraction.fr

Les services client à la recherche de leur savoir caché

EXALEAD est une société du groupe Dassault Systèmes.



en partenariat avec :



En savoir plus : 3ds.com/EXALEAD