

L'expérience client, investissement gagnant-gagnant pour le client et l'organisation

Réunion animée par Rodolphe ANDRE,
Groupe April,
Membre du conseil d'administration
de l'Afope

REUNION MENSUELLE

du 17 mars 2016

qui s'est tenue dans les locaux de

**Caisse des Dépôts et
Consignations**
15 Quai Anatole France
75007 PARIS

Ordre du jour

- 1/ Intervention de Brigitte MINETTE-TIBERGHEN, responsable Mission Qualité et Innovation, Ministères Economiques et Financiers
- 2/ Intervention d'Armelle LEBRUN, directrice Commerciale et Relation Clientèle, Voyage Loisirs de France Loisirs.
- 3/ Intervention de Jean-François BOUTOUX, responsable du service PEPS (Projets, Efficacité des Processus et Solutions) CREDIT AGRICOLE ANJOU-MAINE

L'expérience client, investissement gagnant-gagnant pour le client et l'organisation

Investir dans une expérience client plus fluide bénéficie autant au client qu'à l'organisation.

Quelles solutions innovantes pour répondre à la problématique d'accessibilité de l'accueil téléphonique ? Comment repenser son organisation de la relation client afin de conjuguer efficacité et qualité de service optimale ? Comment certifier un processus de traitement des réclamations et construire une démarche qualité utile à la fois aux clients et à l'entreprise ?

Trois intervenants issus du secteur public, du tourisme et de la banque, partagent leur expérience sur ce sujet.

1/ Intervention de Brigitte MINETTE-TIBERGHEN, responsable Mission Qualité et Innovation, Ministères Economiques et Financiers

La mission qualité et innovation des Ministères économiques et financiers a conduit une réflexion sur la problématique d'accessibilité de l'accueil téléphonique des services publics. Les deux problématiques majeures sont les suivantes :

- Importance du maintien du contact téléphonique pour les usagers, mais ce contact a un coût,
- Difficulté à gérer les pics d'appels.

Pour agir, il faut d'abord comprendre. Une étude a été basée sur les témoignages de clients des différentes administrations (panel de 870 répondants), avec un questionnement simple :

- Votre meilleure expérience avec l'administration,
- Votre pire expérience,
- Comment se passera votre échange avec l'administration dans 10 ans ?

Tous les verbatim ainsi obtenus ont été reclassés et repositionnés sur un schéma représentant le parcours client avec une visualisation en couleur des points positifs et négatifs.

Les principaux constats sont les suivants :

- La qualité du décroché est un point important du parcours client qui détermine son expérience,
- La qualité de la relation avec l'agent et de l'information sont conditionnées par l'expertise et la compétence de l'agent.

6 «piliers de l'enchantement» ont été ainsi définis :

- La facilitation : soyez joignables, aidez-moi à remplir mes documents,
- La transparence : expliquez-moi pourquoi,
- La confiance : soyez à mes côtés, arrangeants, compréhensifs
- La reconnaissance : reconnaissez-moi comme une personne,
- La prévenance : soyez proactif, informez-moi des prochaines étapes
- L'accompagnement : donnez-moi des informations et des conseils en plus, par exemple par rapport à l'évolution de ma situation,

...et traduits en actions sur les thèmes suivants :

- La diminution des répétitions d'appels,
- La qualité de la relation avec l'agent, avec notamment une formation aux attitudes relationnelles par la mise en situation, afin d'être au plus près du quotidien des agents
- La qualité du décroché, avec un objectif de supprimer l'attente au service client

L'attente au téléphone, dans les 5 premières minutes, est perçue par le client comme 3 fois plus longue que sa durée réelle.

La mission qualité a recherché les solutions permettant de répondre à cette problématique et a retenu un **outil de rappel automatique intelligent** développé par Green bureau, start-up spécialisée dans la relation client.

Le concept « appel zen » développé vise à supprimer l'attente des clients auprès des centres d'appels. **Le principe est d'absorber l'attente à la place du client** selon les modalités suivantes : débordement d'appel vers une solution automatisée, mémorisation du numéro du client, raccroché, rappel automatique du centre d'appels et attente, génération d'un appel sortant vers le client dès que la communication avec le téléconseiller est établie.

L'expérience montre que le rappel du client a généralement lieu dans les 10 minutes.

En fonction de la période, le rappel peut être proposé :

- Dès que possible,
- Planifié : dans un moment creux de la journée,
- En différé : lorsque la journée est complètement saturée.

Pour les numéros masqués (7% environ), il est demandé automatiquement au client de taper le numéro de téléphone où il pourra être rappelé.

Les bénéfices de cette solution ont été ainsi chiffrés :

- 6 millions de minutes d'attente supprimées,
- 6 à 12 points de taux de service gagnés.

2/ Intervention d'Armelle LEBRUN, directrice Commerciale et Relation Clientèle, Voyage Loisirs de France Loisirs

Créée en 1980 en tant que filiale autonome du groupe France Loisirs, Voyage Loisirs s'est développé sur l'offre de voyages aux adhérents.

Face à une forte saisonnalité de l'activité et à la spécificité des compétences métiers demandées, le centre d'appels de l'entreprise rencontre des difficultés à allouer les effectifs requis.

En 2011, Voyage Loisirs étudie l'opportunité de mettre en place une solution innovante d'organisation de la relation client, le « homeshoring »

Le « homeshoring » (par allusion et opposition au « offshore ») consiste à mettre à disposition d'un donneur d'ordre un centre de contacts multicanal constitué par un réseau d'agents à domicile, généralement autoentrepreneurs, qui agissent le plus souvent en débordement de l'activité.

Pour Voyage Loisirs, ce modèle d'organisation de la relation client offre une flexibilité en termes d'horaires que n'apportent pas les centres d'appels externalisés classiques.

Voyage Loisirs, en tant que donneur d'ordre, ne manage pas directement les téléconseillers. L'entreprise dispose cependant de différents moyens pour suivre et coacher du réseau de téléconseillers :

- Ecoute des appels,
- Ticketing notice : les superviseurs de Voyage Loisirs répondent à des tickets d'information de la part des téléconseillers, en mode chat
- Outils de pilotage à distance de l'activité des agents en temps réel (nombre d'agents en ligne, volumétrie, durée des appels).

La loi française cloisonne les intervenants de l'outsourcing entre ceux qui emploient des travailleurs indépendants et ceux qui emploient des salariés. Les agents en homeshoring ne peuvent donc exercer la même activité en tant que salarié d'un autre outsourcer.

De fait, les agents de relation client qui travaillent en homeshoring ont un profil différent des autres téléconseillers :

- Choix de l'auto-entrepreneuriat,
- Moyenne d'âge 38 ans,
- Diplômé BAC+2 à BAC+5,
- Expérience professionnelle, maturité.

Pour Voyage Loisirs, les bénéfices de cette organisation de la relation client sont les suivants :

- Flexibilité grâce à un vivier d'agents prêts à se connecter,
- Sécurisation du taux de décroché (résultat = 96%),
- Augmentation significative de la performance commerciale (taux de transformation),
- Qualité de la relation, du discours.

Ce modèle d'organisation de la relation client existe en France depuis 8 ans et permet de traiter toutes typologies de flux. Il offre une capacité de travailler avec 300 à 350 personnes en simultané sur une même opération de relation client. Le coût d'un appel « homeshoré » se situe entre celui d'un appel « offshoré » et celui d'un appel externalisé en France.

3/ Intervention de Jean-François BOUTOUX, responsable du service PEPS (Projets, Efficacité des Processus et Solutions) CREDIT AGRICOLE ANJOU-MAINE

La démarche qualité du Crédit Agricole Anjou Maine s'est construite pas à pas.

- **En 2010**, le secteur Qualité a été créé avec l'équipe « PEPS » (Performance et Efficacité des Processus et Solutions) et le recrutement externe d'un responsable qualité ayant une expérience industrielle des outils et modes de management de la qualité. Des correspondants satisfaction clients ont été nommés en agence.
- **En 2011**, la construction d'un nouveau PMT met en avant la nécessité d'une « très grande satisfaction » et le lancement d'une démarche d'excellence opérationnelle.
- **En 2012**, le projet PMT Viseo est lancé avec 6 nouveaux chantiers d'excellence opérationnelle, l'équipe PEPS (6 personnes) certifiée Green Belt Six sigma.

- **En 2013**, le lancement des travaux de certification du processus demandes clients a abouti à la certification.
- **En 2014**, le premier audit de suivi AFNOR a eu lieu, 4 nouveaux chantiers d'excellence opérationnelle sont lancés, 10 auditeurs qualité internes sont formés.
- **En 2015**, le nouveau PMT « Agileo » est co-construit avec des administrateurs et équipiers. Il porte sur 4 dimensions :
 - ✓ L'utilité pour nos clients et sociétaires
 - ✓ L'action et le développement sur le territoire
 - ✓ L'expertise et le comportement des femmes et des hommes
 - ✓ La compétitivité et l'agilité : Le « bien faire du 1er coup » ressort comme un point important

20 projets prioritaires sont lancés pour atteindre ces objectifs.

- **En 2016**, la démarche qualité est confortée avec :
 - ✓ Le 1er audit de renouvellement de la certification
 - ✓ Les travaux engagés pour passer à la norme ISO 9001 version 2015 pour l'audit 2017
 - ✓ Un projet d'extension du périmètre de la certification sur les prêts agri et pro

Le pilotage et l'animation de la démarche se font par :

- Un suivi hebdomadaire du correspondant qualité et du manager sur les réclamations,
- Un tableau de bord mensuel qui reprend les volumes, les délais moyens et motifs de réclamations,
- Un suivi mensuel, en comité de performance opérationnelle, des indicateurs et plans d'actions qualité,
- Des réunions régulières avec les correspondants qualité.

En outre, le traitement des réclamations de niveau 2 (courriers adressés à la direction générale ou sujets très transverses) est assuré par le service qualité clients du siège.

Les apports de la démarche engagée sur le traitement des réclamations sont les suivants :

- Le délai moyen de traitement des demandes et réclamations est passé de 12 jours en 2012 à 6 jours en 2015,
- Le délai cible de traitement (6 jours) est respecté dans 90% des cas,
- L'IRC (Indice de Recommandation Client ou Net Promotor Score) a gagné 11 points en 2 ans,
- Le taux de réclamants est passé de 8% en 2012 à 4,5% en 2015,
- 29 000 réclamations ont été traitées en 2014 contre 25 000 en 2015,
- La démarche a permis de bien anticiper les contraintes réglementaires (délai des 2 mois ACPR) avec un suivi centralisé au service qualité clients des réclamations de plus de 2 mois.
- La démarche a installé une dynamique d'amélioration continue avec 159 actions qualité engagées depuis 2013 sur ce processus réclamations.