

# Best Service is No Service

---

Une nouvelle approche  
des centres de contacts clients

Livre blanc - 2020

Beaucoup de centres de contacts clients se focalisent sur l'efficacité interne et cherchent le meilleur compromis entre la qualité de la réponse et la rapidité de traitement des contacts. Mais, on ne peut indéfiniment réduire le temps de traitement, il y a forcément des limites que l'on ne peut franchir.

Ne faut-il pas plutôt rechercher une approche différente, qui sera au final à la fois plus satisfaisante pour les clients et plus rentable pour l'entreprise ? Prendre le temps de résoudre le problème du client, et surtout comprendre d'où il vient pour éviter qu'il se reproduise, tels sont alors les objectifs qu'il convient de se fixer.

*Remerciements :*

*Nous tenons à remercier M. Bill Price, Président et Fondateur de Driva Solutions, pour sa forte contribution et sa collaboration à la réalisation de ce livre blanc. Ses convictions en la matière, largement étayées de réussites, dont notamment son expérience en tant que Global Vice-President for Customer Service d'Amazon.com, ont fortement inspiré les thèmes que nous développons ci-après.*

## TABLE DES MATIERES

<b>Changer de logique .....</b>	<b>4</b>
<b>Le cas Amazon.com .....</b>	<b>5</b>
<b>Du principe à l'action.....</b>	<b>8</b>
C1 – Analyse des contacts.....	9
C2 – Elimination de contacts.....	9
C3 – Réorientation de contacts.....	10
C4 – Exploitation des contacts.....	10

## Changer de logique

De très nombreuses entreprises disposent de nos jours d'un centre de contacts clients. Ses missions peuvent être diverses : informer les clients, répondre à leurs interrogations, enregistrer leurs commandes, traiter leurs réclamations ... Le centre de contacts clients est au cœur de la Relation Clients-Entreprises. Mieux servir ses clients pour mieux les satisfaire : tel est l'objectif recherché aujourd'hui par toute entreprise. Le client est à nouveau Roi.

Le centre de contacts clients s'est donc organisé. De mieux en mieux. Les processus de traitement des contacts se sont industrialisés, professionnalisés. La qualité de service s'est progressivement améliorée, dans un premier temps assez facilement, ensuite plus difficilement.

Oui mais. Car il y a un mais. D'accord pour développer la qualité de service, mais à condition que cela ne coûte pas trop cher. Certes, toute démarche d'industrialisation des processus, permet également de faire des gains de productivité, et donc de réduire les coûts de traitements des contacts clients. Certes, une bonne gestion des flux et un management efficace des hommes sont des leviers d'amélioration de la performance encore souvent sous-estimés. En fait, au fur et à mesure de la professionnalisation du centre de contacts clients, il devient de plus en plus difficile de continuer à en diminuer les coûts opérationnels. Il est d'ailleurs impossible de réduire les temps de traitement au-delà d'une certaine limite, sans que la qualité de service soit altérée.

Ne faut-il donc pas sortir de cet éternel dilemme et trouver une nouvelle voie pour à la fois développer la satisfaction des clients, ainsi que celle des personnels internes, et réduire les coûts ?

Ne faut-il pas aborder le problème sous un autre angle et le traiter à la source ? C'est-à-dire à l'origine même du contact client. Autrement dit, le meilleur service ne serait-il pas en fait l'absence de service ? Ne serait-il pas celui d'un environnement où les clients n'aient plus besoin de rentrer

en relation avec le centre de contacts clients, parce qu'ils n'ont eu aucune raison de le faire ?

Certaines entreprises ont fait ce constat et ont choisi de changer de logique, de développer une nouvelle approche des centres de contacts clients. Une approche où le service clients devient stratégique pour l'ensemble de l'entreprise, et n'est plus vécu comme un « mal nécessaire ». Une véritable approche d'écoute et d'orientation clients.

## Le cas Amazon.com

Amazon.com est devenu une référence. Si la société a pu se développer et réussir là où de nombreux autres ont échoué, c'est probablement grâce à une culture client extrêmement forte. D'aucuns parleraient même « d'obsession client ». 8 ans après sa création, et plusieurs dizaines de millions de clients plus tard, Amazon.com est considéré comme **la** référence en matière de satisfaction et de fidélisation client.

Ce succès, Amazon.com le doit à la mise en place d'une approche innovante en matière de gestion des contacts clients. M. Bill Price, à l'époque Global Vice-President for Customer Service, fût à l'origine du développement de cette démarche, fondée sur quatre grands principes d'action, adoptés et mis en œuvre par l'ensemble de l'entreprise. A savoir :

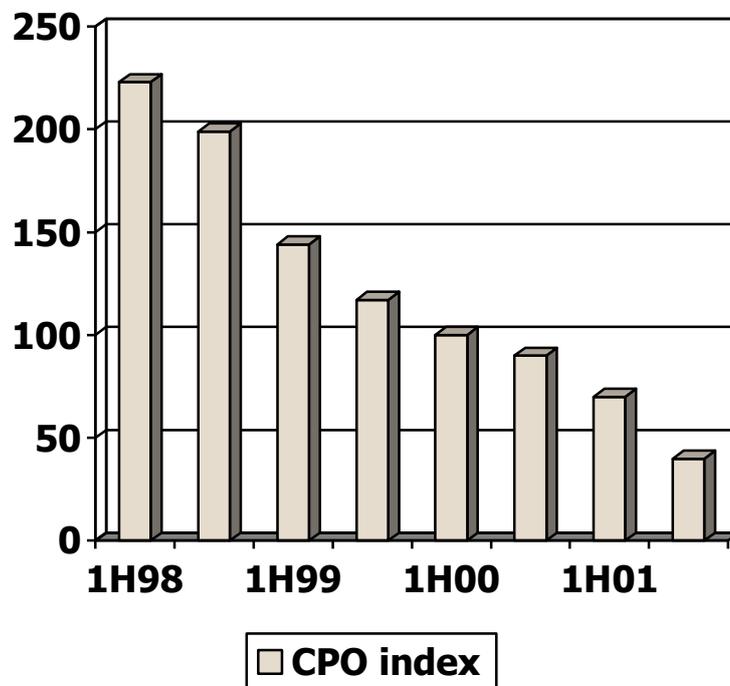
- une codification et une analyse rigoureuse de tous les contacts clients traités
- la conduite de projets transverses d'élimination des causes amont des contacts clients indésirables
- l'incitation des clients à utiliser des solutions de self-service enrichies et adaptées
- l'exploitation qualitative des contacts clients et la prise en compte des idées et suggestions faites par les clients eux-mêmes

Best Service is No Service ! Tel était le slogan associé à ces 4 règles d'or au sein d'Amazon. Où plus exactement : Best Service is No Need for Service ! C'est-à-dire que le meilleur service que l'on peut offrir à ses clients est de faire en sorte qu'ils n'aient jamais besoin de faire appel au

Service Clients. En leur proposant des produits et des services qui soient clairs, adaptés à leurs attentes, à leur mode de consommation. En leur facilitant la vie au maximum en rendant tous les processus pratiques et simples, de la recherche d'information, à l'achat et au paiement.

Toute l'entreprise était mobilisée autour de cette règle d'or. Chaque semaine, le Comité de Direction de la société suivait très étroitement l'avancée des différents projets qui étaient menés dans le but de faire diminuer les volumes de contacts avec le service clients. Tous les yeux étaient rivés sur un indicateur clé : le ratio de contacts par commandes (CPO : contact per order), c'est-à-dire le taux de contacts clients hors-commandes traités dans la semaine divisé par le nombre total de commandes pour la même période. Il fallait que ce ratio baisse. Semaine, après semaine, il fallait atteindre les objectifs de CPO !

En l'espace de trois ans, les résultats atteints ont été tout à fait remarquables, comme en témoigne le graphe ci-dessous (base indice 100 – 1<sup>er</sup> semestre 2000).

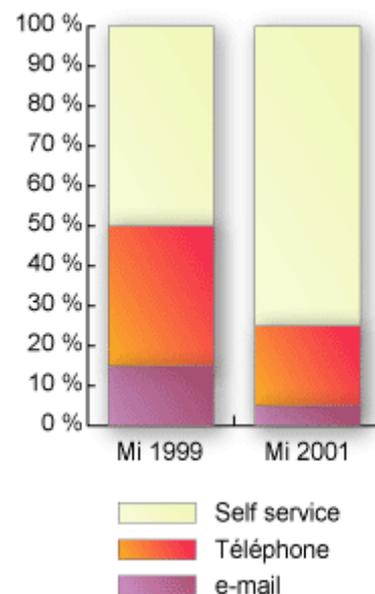


Cette réduction du nombre de contacts hors-commande est d'autant plus spectaculaire si l'on la met en rapport de la formidable croissance qu' a connu Amazon durant cette même période, avec un nombre de clients multiplié par dix. Chaque contact, téléphonique où e-mail, était codifié de manière extrêmement rigoureuse, afin de pouvoir étudier qu'elles en étaient les raisons premières : processus inapproprié, problèmes techniques, données erronées, etc ... Pour chacun des 30 codes qui formaient la typologie des contacts clients d'Amazon, un suivi précis des volumes sur les 6 dernières semaines, ainsi que le coût pro-forma du traitement de ces contacts étaient affectés à un membre du Comité de Direction. Ce dernier était alors responsable de résoudre les problèmes amont générateurs de ce type de contacts clients.

En complément de l'effort d'amélioration des processus générateurs de contacts, d'autres projets visaient à développer les moyens de self-service proposés aux clients.

Le site web était ainsi en constante évolution. De nouvelles possibilités étaient proposées très régulièrement aux internautes pour faciliter leur recherche de produits, le suivi de leur commande, ... Les conseillers de clientèle contribuaient également au développement du self-service en prenant le temps d'expliquer aux clients comment ils pourraient résoudre eux-mêmes leur problème la prochaine fois. L'utilisation de serveurs vocaux, avec reconnaissance vocale a été également largement développée. Au final, les  $\frac{3}{4}$  des contacts clients sont devenus des contacts de self-service, comme le montre le graphique ci-contre.

**EVOLUTION DES CONTACTS**



Contrairement à ce qui existe dans de nombreux centres de contacts clients, il n'était pas demandé aux conseillers de clientèle d'avoir un temps de conversation le plus court possible. L'objectif était plutôt de s'assurer de la qualité de la réponse donnée au client ou de la résolution complète du problème posé, pour avant tout éviter que le même client n'ait à nouveau à contacter Amazon.

En fait, le temps moyen de conversation était bien entendu un indicateur disponible et suivi par le management opérationnel d'Amazon, mais il était attendu à ce que ce temps moyen s'allonge ! En effet, au fur et à mesure des efforts menés pour éliminer les contacts clients ou les dévier vers le self-service, les demandes adressées aux centres de contacts clients devenaient de plus en plus complexes, et donc plus longues à traiter.

Amazon est ainsi devenu une référence en matière d'orientation clients. Les clients d'Amazon sont des clients satisfaits, les plus satisfaits du marché nord-américain. Ce sont aussi des clients très attachés à la marque, à l'entreprise, à ses innovations et à son service. Ou plutôt à son absence de service ?

## Du principe à l'action

Est-il possible pour une autre entreprise d'obtenir les mêmes résultats qu'Amazon, dans un environnement différent, sur un autre marché ? Il n'y a qu'une seule manière de répondre à cette question : c'est de mettre en pratique les mêmes principes !

Activeo, associé à ses partenaires de l'alliance internationale Limebridge, a développé une méthodologie pour permettre à d'autres de suivre l'exemple d'Amazon.

Cette méthodologie se nomme « C4 » pour :

- Contact Analysis (analyse des contacts)
- Contact Elimination (élimination de contacts)
- Contact Deflection (réorientation de contacts)

- Contact Application (exploitation des contacts)

En voici les grandes lignes.

### *C1 – Analyse des contacts*

C'est la première étape du programme, qui consiste à se doter des outils de pilotage qui permettront ensuite d'identifier des transformations à engager et de gérer les centres de contacts clients sous un nouveau jour.

Il s'agit de mettre en œuvre un codage rigoureux de la totalité des contacts clients traités. Ce codage doit être suffisamment précis pour refléter fidèlement la nature des différentes demandes clients, mais sans toutefois être trop détaillée pour ne pas risquer de se noyer dans les détails et de collecter des données peu fiables.

Un reporting spécifique doit être mis en place pour suivre de manière hebdomadaire les tendances haussières ou baissières de chaque type de contacts, en analysant quels changements ont été à l'origine des variations de volumes.

Nommer des responsables pour chaque type de contact est également indispensable pour lancer véritablement le programme, et faire en sorte que des actions soient engagées concrètement sur le terrain.

### *C2 – Elimination de contacts*

Des équipes projets transverses sont alors chargées d'identifier les chantiers à mettre en place pour faire évoluer les modes de fonctionnement internes et réduire les besoins des clients à contacter l'entreprise.

Le reporting d'analyse des contacts permettra de définir facilement les priorités d'action et d'affectation de moyens. Il faut éviter de se lancer dans une « chasse au contacts » tous azimuts, mais au contraire s'assurer de la réussite des tous premiers chantiers – en commençant donc par les

plus simples à mener – pour instaurer dans toute l’entreprise une dynamique de succès. Sans la collaboration de tous, au sein des différentes directions, aucun résultat durable significatif ne pourra être obtenu.

Des expérimentations pourront être menées afin de valider la pertinence de tel ou tel changement. Le design des applications vocales ou du site web existants seront tout particulièrement étudiés car, insuffisamment bien conçus ou incomplets, ce sont très souvent des « générateurs de contacts ». Renforcer le contrôle de la qualité des réponses et des solutions proposées aux clients est également un levier d’action puissant.

### *C3 – Réorientation de contacts*

Si un contact ne peut être évité, alors peut-être est-il possible de le « réorienter » vers un canal de self-service : web ou serveur vocal. Ces applications peuvent être très appréciées des clients, à condition d’être pensées pour eux au départ. Elles doivent également évoluer constamment pour répondre au mieux aux demandes du moment des clients. Par exemple, faire évoluer l’ordre de présentation d’une arborescence de menus vocaux en fonction des questions les plus fréquemment posées la semaine précédente, est un moyen d’augmenter le taux d’utilisation d’un serveur vocal !

Un site web doit également pouvoir évoluer extrêmement rapidement. Des procédures d’alertes et de correction d’urgences doivent être prévues pour informer les clients suite à un événement soudain ou imprévu.

### *C4 – Exploitation des contacts*

Associé à l’analyse quantitative des contacts, l’exploitation qualitative des contacts est aussi une source de progrès considérable. Ecouter les clients, prendre en considération leurs remarques et leurs suggestions est un moyen efficace d’identifier des améliorations concrètes à apporter à un processus, de développer des services innovants, d’améliorer leur satisfaction.

L'exploitation qualitative consiste à développer la visibilité du client dans l'entreprise, de se faire son avocat en quelque sorte, pour qu'il soit représenté et impliqué dans les processus opérationnels internes.

Faire en sorte que tous les managers de l'entreprise passent régulièrement du temps dans un centre de contacts clients à écouter des « vrais contacts clients » en situation, est encore souvent une pratique fort peu répandue, mais pourtant très instructive. Un autre moyen efficace consiste à mettre en copie les services internes à l'origine de problèmes, à chaque réponse du service client à un client insatisfait. Un flot régulier d'e-mail permet de sensibiliser rapidement !

**Pour plus d'informations, contacter :**

Véronique Godart  
vgodart@activeo.com

Site internet  
<http://www.activeo.com>  
<http://www.limebridge.com>