

Simpli

té et

rapidité

pour

VOS

clients



**Les
pratiques
Qualité**

dans les services clients en France

Livre blanc - 2020

Depuis plusieurs mois, les démarches Qualité se développent et se renforcent au sein des Services Clients et des Centres de Contacts. L'objectif des entreprises qui mènent ces initiatives est double. Il s'agit d'une part de garantir aux clients une Relation de qualité, efficace, à même de satisfaire leurs attentes, et d'autre part d'optimiser le fonctionnement de l'Entreprise pour accroître la profitabilité. Cette tendance est caractéristique d'une maturité accrue en matière de Relation Clients et va vraisemblablement s'accélérer dans les prochaines années.

ACTIVEO, en tant qu'acteur de référence en matière de Conseil en Management de la Relation Clients, associé à son partenaire VERINT, a souhaité réaliser le panorama du marché français des pratiques Qualité dans les Services Clients et Centres de Contacts.

TABLE DES MATIERES

Pourquoi ce panorama ?	4
La maturité du « marché » a progressé	4
Un marché avec de fortes disparités	5
Méthodologie employée	5
Synthèse du panorama	6
Analyse des réponses	7
Des pratiques Qualité insuffisamment développées	7
Des indicateurs fortement centrés sur la production	8
Des efforts faits avec des moyens encore restreints	11

Pourquoi ce panorama ?

L'objectif principal de ce panorama des pratiques Qualité dans les services clients était de faire une « photographie », un « instantané » du marché français. Le but en était de comprendre où en sont très concrètement les entreprises en la matière, quelle est la perception interne de la qualité de service offerte, des objectifs qu'elles se donnent, et de ce qu'elles font pour les atteindre.

Il nous a effectivement semblé intéressant de faire cette photographie pour deux raisons :

La maturité du « marché » a progressé

On observe depuis ces 2 ou 3 dernières années une prise de conscience et un focus croissant des entreprises sur la qualité de service.

C'est une évolution normale et logique, preuve d'une maturité globale accrue. On maîtrise les aspects opérationnels (productivité), ensuite on se focalise plus sur les aspects qualitatifs :

- d'une part pour répondre aux attentes des clients, dont les exigences progressent aussi avec la maturité du marché, c'est évident !

- et d'autre part parce que qualité et productivité sont liées : il faut de la qualité pour progresser opérationnellement, et on ne peut pas économiquement appréhender la qualité sans la dimension de productivité.

Pour preuve, le fort engouement que nous constatons depuis peu pour la norme NF Service, alors que c'est une norme qui existe depuis plusieurs années, elle est enfin maintenant adoptée par beaucoup (outsourcers et donneurs d'ordre) et est devenue un axe de communication très important. Pour en revenir au panorama, identifier les pratiques actuelles, permettra donc de faire le point sur le niveau de maturité globale, et ce qui se fait couramment où pas.

Un marché avec de fortes disparités

Pour autant, il existe encore de fortes disparités sur le marché, et le panorama est aussi un moyen de mettre en relief ces disparités.

- en terme de secteur, de typologie d'entreprise,
- mais aussi en terme de perception interne, de culture client, de culture de la qualité.

Méthodologie employée

Pour réaliser ce panorama, nous avons souhaité mettre l'accent sur la dimension de la perception interne de la Qualité, par les acteurs des Services Clients. Nous avons donc organisé une enquête d'opinion (via un site Internet dédié) ouverte à tous les professionnels de la Relation Client.

L'enquête a été organisée autour de 3 grands thèmes :

- Quels objectifs de qualité au sein des entreprises ?
- Sont-ils suffisants ? Sur quelles métriques s'appuient-ils ?
- Comment est suivie la qualité ?
- Quels moyens humains et technologiques sont consacrés ?

Elle comprenait une vingtaine de questions au total et toutes les réponses fournies ont été analysées de manière anonyme.

L'enquête s'est déroulée sur les mois de novembre et décembre 2008 et a retenu l'intérêt de 479 personnes qui ont répondu totalement ou partiellement au questionnaire.

Synthèse du panorama

L'analyse des réponses fournies a permis de dégager 3 grands enseignements :

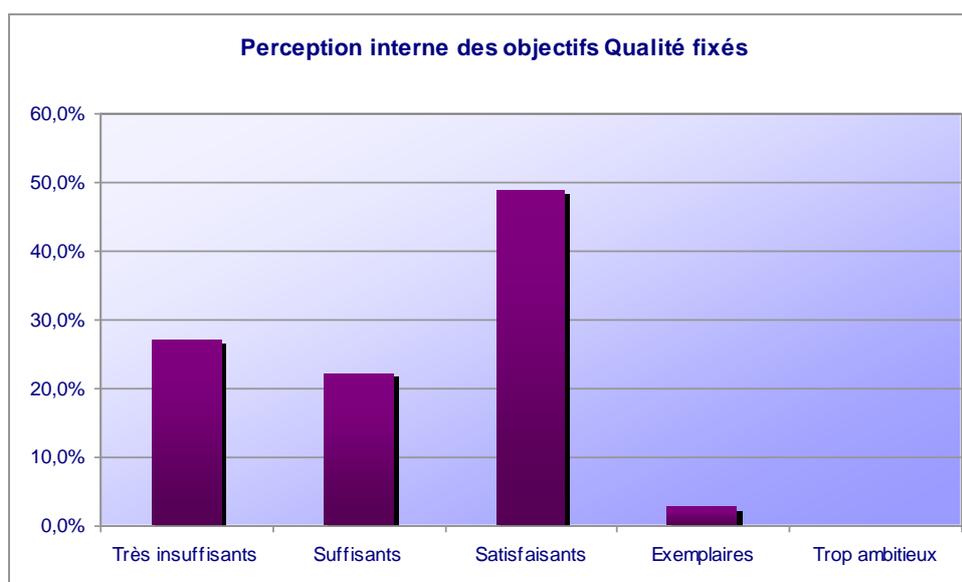
- **Les pratiques Qualité restent globalement insuffisamment développées au sein des Services Clients, aux yeux des acteurs internes, avec toutefois une perception variable selon les entreprises.**
- **Les indicateurs de performance sont toujours fortement centrés sur les critères d'efficacité de production plus que sur la satisfaction réelle des clients.**
- **Des efforts sont faits pour mieux accompagner les personnels des services clients pour une meilleure qualité rendue aux clients, mais les moyens humains et techniques qui y sont consacrés sont encore restreints.**

Analyse des réponses

Des pratiques Qualité insuffisamment développées

Une approche de la Qualité perçue comme trop modeste

La Qualité de la Relation Client est une préoccupation des entreprises. 50% des participants au panorama jugent d'ailleurs que les objectifs Qualité de leur entreprise sont satisfaisants. En même temps, plus d'un quart des répondants (26,8 %) considèrent qu'ils sont très insuffisants, et 22% qu'ils sont juste suffisants (sans être donc suffisants à leurs yeux). De plus seulement 2% des participants les considèrent exemplaires, et aucun comme trop ambitieux. Preuve en est qu'il existe donc un niveau d'attente interne vis-à-vis de la Qualité de Relation Clients plus fort que les objectifs que se fixent les entreprises !



Par ailleurs, seulement 20% des participants considèrent que ces objectifs sont bien communiqués à leurs clients, et moins de 10% indiquent que des engagements contractuels sont pris en la matière. Les deux tiers des répondants considèrent qu'il y a un déficit de communication des objectifs Qualité aux clients et usagers.

Un autre élément convergent est le fait que seulement un quart des entreprises ont liés leurs objectifs qualité à une certification ou une norme,

d'après des participants à l'enquête. Plus de la moitié des entreprises ne s'appuient sur aucune certification ou norme qualité.

Les objectifs fixés sont atteints sauf pour le canal e-mail

Par contre, et ceci peut expliquer le relatif manque d'ambition des entreprises comparé à la perception interne, les participants considèrent que les objectifs fixés sont régulièrement atteints (mais pas toujours en totalité). On peut donc penser que les entreprises peuvent donc largement améliorer la qualité de leur service.

Il n'est pas surprenant de constater que le canal téléphone reste le canal le mieux maîtrisé, avec 71% d'opinions pour des objectifs atteints régulièrement. Le canal e-mail pose encore plus de problèmes, car seulement 44% des répondants conserve cette même opinion pour ce type de contacts (55% pour le canal courrier). A leurs yeux le respect des délais de traitement reste la plus grosse difficulté.

Les préoccupations Qualité sont plutôt bien partagées par tous

Il est assez clair pour les répondants que les objectifs Qualité de leur entreprise sont bien déclinés dans tous les niveaux des organisations (64%) et au niveau des équipes de téléconseillers (54%).

Mais il est plus surprenant de constater une prise en compte des objectifs jugée moins bonne dans le cas d'un recours à des prestataires de Relation Clients. Seulement un tiers des répondants considèrent que les objectifs Qualité sont alors bien déclinés au niveau des prestataires utilisés.

Des indicateurs fortement centrés sur la production

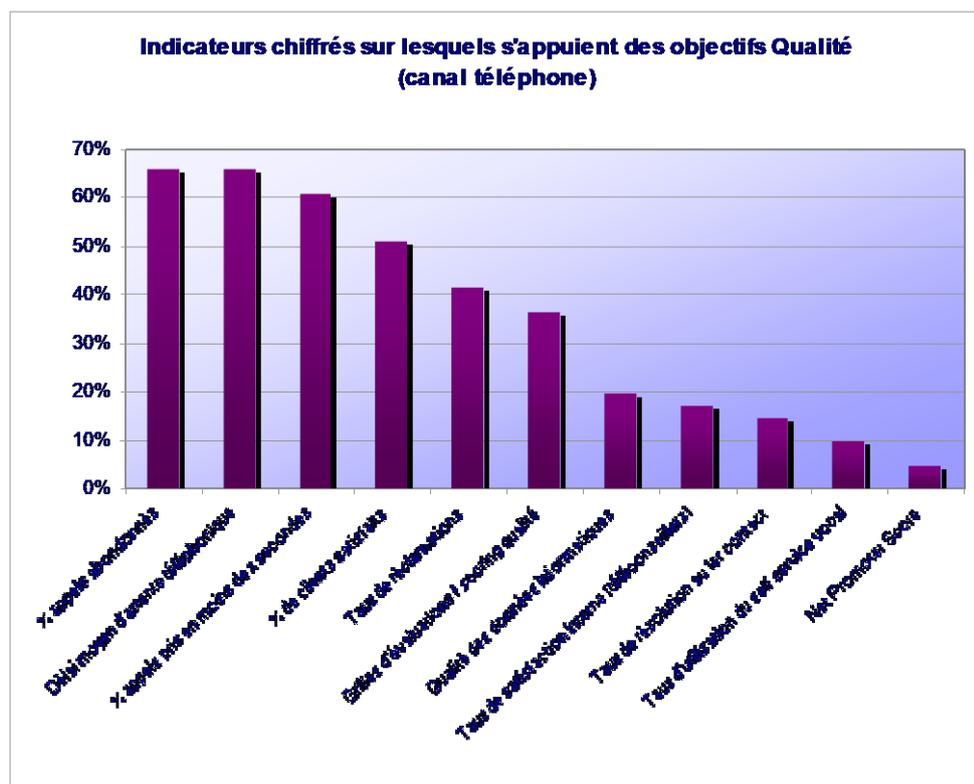
Priorité à la maîtrise des flux

D'après les répondants au panorama, les indicateurs de qualité de service les plus largement utilisés, pour le canal téléphone, restent centrés sur la gestion des flux. Les deux tiers ont ainsi déclaré que les objectifs Qualité sont évalués par rapport aux indicateurs suivants :

- Pourcentage d'appels abandonnés (66%)
- Délai moyen d'attente téléphonique (66%)
- Pourcentage d'appels pris en moins de X secondes (61%)

Pour compléter ces indicateurs très centrés sur la dimension de « production », deux autres métriques plus directement liées à la qualité perçue par les clients finaux sont également assez largement utilisées :

- Taux de satisfaction des clients (51%)
- Taux de réclamations (41%)



Seulement un tiers (37%) des répondants déclarent suivre les objectifs Qualité en regard d'une évaluation qualitative du traitement des contacts par des grilles d'évaluations.

Les indicateurs les moins couramment utilisés sont :

- Qualité des données informatiques (20%)
- Taux de satisfaction interne des téléconseillers (17%)
- Taux de résolution au 1^{er} contact (15%)
- Taux d'utilisation du self service vocal (10%)
- Net Promoter Score (5%)

En ce qui concerne les canaux asynchrones, e-mail et courrier, la préoccupation de production reste aussi l'objectif principal : le délai de traitement est suivi dans respectivement 66% et 54% des cas. Le taux de réclamation et les grilles d'évaluation sont utilisés dans les mêmes proportions que pour le canal téléphone.

Une écoute clients encore peu intégrée dans l'amélioration continue de la Qualité

En complément des indicateurs quantitatifs, des « analyses quali » sont bien sûr également en place. Toutefois les réponses des participants laissent à penser que ces analyses sont plus ponctuelles que véritablement intégrées dans un processus d'amélioration continue de la Qualité de Relation Clients.

En effet, les pratiques les plus répandues sont :

- Baromètres de satisfaction (66%)
- Ecoute d'appels pour analyse des appréciations clients (63%)
- Remontées informelles de téléconseillers (56%)
- Enquêtes clients ponctuelles (44%)
- Focus groups ou clubs d'utilisateurs (22%)

Les réponses indiquent également que les moyens technologiques consacrés à l'écoute clients restent encore peu répandus :

- Processus informatisé de capture de la « voix du client » de téléconseillers (39%)
- Enquêtes de satisfaction « à chaud » / Customer feed-back (17%)
- Analyse de masse des conversations téléphoniques / Speech analytics (12%)
- Analyse de masse des e-mails et des courriers / Text mining (7%)

Une exploitation « cloisonnée » des indicateurs Qualité

Sans surprise, c'est le Service Client qui suit le plus activement les tableaux de bord Qualité (dans la mesure où les indicateurs sont majoritairement ciblés sur la gestion des flux). Il est également normal de trouver parmi les réponses des participants que la Direction Générale reçoit ces mêmes tableaux de bord dans 68% des cas.

Par contre, il est plus surprenant de constater que dans moins de la moitié des réponses (46%), la Direction Qualité est aussi destinataire des tableaux de bord « Qualité du Service Clients ». Toutefois, il n'est pas rare de trouver dans les entreprises des cellules Qualité dédiées intégrées à la Direction Service Clients, et non pas au sein d'une Direction Qualité plus transverse.

On retrouve également dans les réponses la faible intégration de l'écoute clients dans les processus transverses, car seulement 1/3 des entreprises ont un reporting transverse intégrant la Qualité de la Relation Clients.

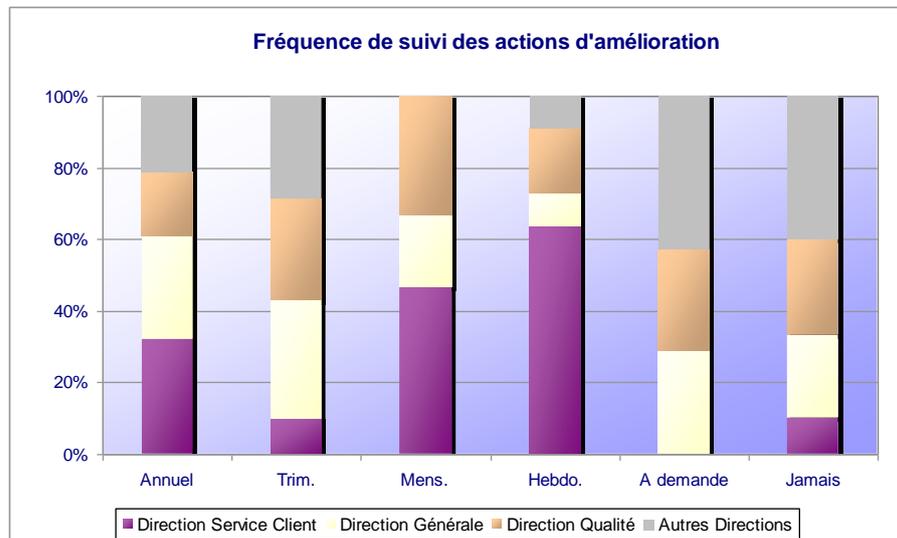
Un autre point d'intérêt qui ressort des réponses des participants est la bonne profondeur d'analyse des indicateurs existants, qui sont dans presque les 2/3 des cas étudiés à la fois par canal de contact et par typologie de contact, ainsi que par segment clients. Toutefois, l'ancienneté client est peu un critère d'analyse des indicateurs (14%).

Des efforts faits avec des moyens encore restreints

Les actions d'amélioration sont surtout pilotées par les Services Clients

Il ressort des réponses que les Services Clients suivent de manière hebdomadaire ou mensuelle les actions d'amélioration (pour un pilotage opérationnel des projets), alors qu'au niveau des Directions Générales ou des autres Directions le suivi est surtout annuel ou trimestriel (pour un suivi budgétaire). Seulement 11% des Directions Générales s'intéresseraient à un suivi mensuel, et 4% à un suivi hebdomadaire. De même, les actions

d'amélioration sont à 81% déclarées comme des projets ponctuels menés par le Service Client.

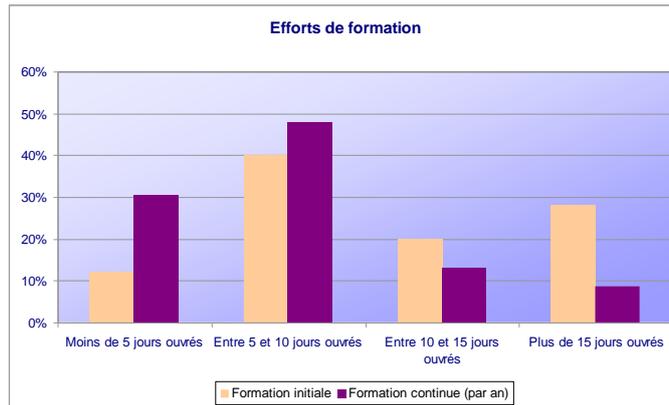


Par ailleurs, 15% des répondants seulement ont signalé le recours à un processus Qualité normalisé de type 6 Sigma pour améliorer la Qualité de la Relation Clients.

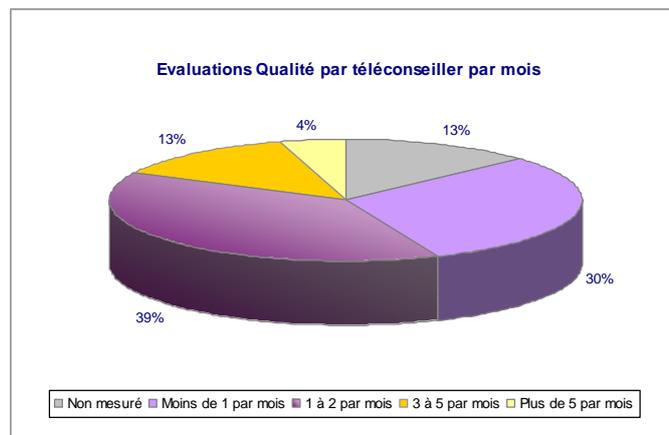
Ces chiffres laissent à penser que les entreprises restent encore plutôt focalisée sur une approche « curative » de l'amélioration de la Qualité de la Relation Clients (avec des projets menés au sein des Services Clients eux-mêmes), plus que sur une approche « préventive » d'amélioration globale et transverse des processus de l'entreprise visant à intervenir en amont du Service Clients.

Formation et coaching des téléconseillers

Le graphique ci-dessous illustre les temps déclarés de formation des téléconseillers au sein des Services Clients. L'effort de formation est surtout un effort lors du recrutement d'un téléconseiller, et seulement 20% des entreprises dispensent plus de 10 jours de formation continue annuellement.



Si le temps de formation est bien suivi, c'est beaucoup moins le cas pour l'accompagnement et le coaching « terrain » des conseillers par les superviseurs. 42% des répondants indiquaient que cet effort de coaching par les superviseurs n'était pas mesuré. Le temps de coaching devient l'activité principale des superviseurs pour seulement 12% des entreprises selon les répondants au panorama.

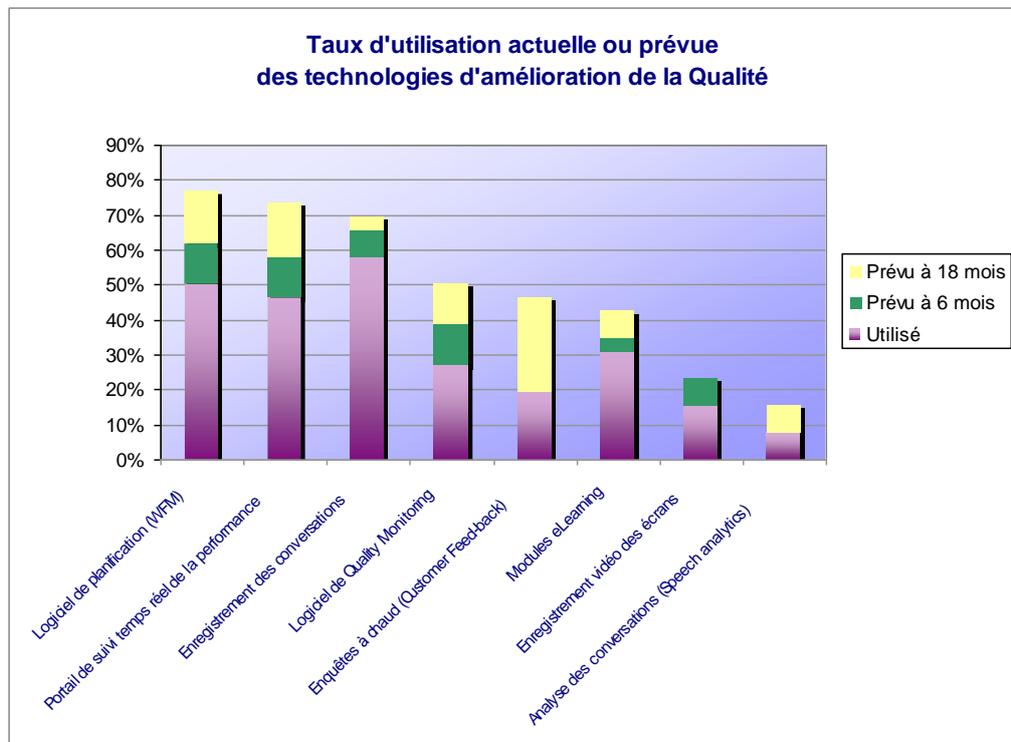


On constate également que la conduite des évaluations qualité des téléconseillers est encore un processus lourd à mettre en œuvre, puisque seulement 17% des entreprises arriveraient à réaliser au moins 3 évaluations qualité par téléconseiller par mois !

Un manque de moyens technologiques d'amélioration de la Qualité

Cette difficulté à réaliser les évaluations de manière régulière et effective se retrouve également dans l'utilisation des outils technologiques

d'amélioration de la Qualité, comme on peut le voir dans le graphique ci-dessous.



L'outil le plus actuellement utilisé est le logiciel de planification, si l'on excepte l'enregistrement des conversations téléphoniques. Par contre il est intéressant de constater que l'enregistrement des conversations est aussi couplé à un logiciel de Quality Monitoring que dans un cas sur deux (seulement 27% de taux d'utilisation actuellement). Cette utilisation devrait presque doubler dans les 18 mois pour atteindre 50%.

Les solutions d'enregistrement ne sont pas non plus très exploitées d'un point de vue de l'analyse de masse des conversations téléphoniques enregistrées, puisque seulement 8% des entreprises utiliseraient ce type de solutions selon les participants au panorama.

Enfin, il est intéressant de remarquer un intérêt assez marqué pour les solutions de Customer Feedback puisque, toujours selon les réponses collectées, l'utilisation de ce types de technologie devrait passer de 19% à 46% dans les 18 mois.



Pour plus d'informations, contacter :

Véronique Godart
e-mail : vgodart@activeo.com

Sites internet

<http://www.activeo.com>

<http://www.verint.com>