

LIVRE BLANC



WOCAS

Comment «vraiment» écouter ses clients ?

Toute entreprise souhaite être à l'écoute de ses clients. Est-elle pour autant en mesure de véritablement les entendre ?

Notre constat dans une très grande majorité d'entreprises est que les processus d'écoute clients mis en place sont parcellaires et non systématiques. De ce fait, ils ne permettent pas aux Directions Générales de décider des priorités de résolution des problèmes en sachant véritablement quelles sont les causes d'insatisfaction des clients et qui doit alors porter la responsabilité d'y remédier.

Les décisions ne sont pas prises ; ou elles le sont trop tardivement ; ou alors elles se prennent plus bas dans l'organisation sans que les directions à l'origine des problèmes soient partie prenante.

On traite alors les symptômes plus que les causes réelles.

Mais alors ? Comment (vraiment) écouter ses clients ?

A propos de LimeBridge

LimeBridge est un réseau international de sociétés de conseil spécialisées dans le domaine du Service Clients et des Centres de Contacts. Conjointement nous développons au sein de cette alliance une vision et des démarches innovantes pour rendre les Relations Clients plus simples et plus rapides.

Activeo est le membre français de l'alliance LimeBridge.

TABLE DES MATIERES

Il n'y a pire sourd	4
Les clients appellent pour les mêmes problèmes encore et encore	5
Les clients sont frustrés par des complications inutiles	6
Les clients s'expriment en vain	7
Que font les entreprises leaders ?	8
WOCAS : être vraiment à l'écoute de ses clients	10

Il n'y a pire sourd...

... que celui qui ne veut entendre. On connaît tous ce proverbe populaire. Et pourtant, bon nombre d'entreprises restent sourdes à la voix de leurs clients.

Surprenant me direz-vous ? Aujourd'hui, un Directeur Général ou Directeur Marketing sait parfaitement que pour satisfaire et fidéliser ses clients, l'entreprise se doit d'être pleinement à leur écoute. Comprendre les attentes de ses clients, répondre à leurs besoins, leur apporter le meilleur service : quelle société ne se reconnaîtrait pas là ?

Pour autant, écouter ne veut pas dire entendre.



Force est de constater, qu'il reste très difficile voire impossible pour les clients de se faire entendre. Nous tous en tant que consommateurs, nous le savons, nous le vivons régulièrement, nous le déplorons.

Analysons plus précisément ce point, au travers de 3 situations que l'on rencontre habituellement dans les entreprises :

1. Les clients appellent pour les mêmes problèmes encore et encore
2. Les clients sont frustrés par des complications inutiles
3. Les clients s'expriment en vain

Les clients appellent pour les mêmes problèmes encore et encore

Tous les centres de service clients ont le même objectif : offrir la meilleure qualité de service au meilleur coût.

Chaque jour, on cherche comment mieux aiguiller les demandes des clients selon leur nature, les compétences des conseillers de clientèle, et leur niveau d'activité... On cherche à traiter les demandes le plus efficacement possible, en apportant la bonne réponse dès le 1^{er} contact... On cherche à développer la connaissance des conseillers de clientèle et à les former pour qu'ils respectent scrupuleusement des processus internes...

La liste pourrait être bien plus longue. Mais toutes ces démarches d'optimisation ont un point commun : les énergies sont focalisées sur le traitement des symptômes (les contacts clients) et non sur la guérison du mal (les causes amont génératrices des contacts clients). Et très logiquement, plus les clients appellent pour un problème particulier, plus on cherche à traiter ce type de demande efficacement.

Ces démarches d'optimisation de la performance sont bien évidemment nécessaires, et même indispensables, car il est du devoir d'un Service Clients d'apporter la meilleure réponse aux clients qui le contactent pour une information ou un problème à résoudre.

Mais ne faut-il pas également faire en sorte d'éviter à l'avenir aux autres clients d'avoir un problème équivalent à résoudre ou la même information manquante à obtenir ? N'est-il pas plus logique, et plus simple, de chercher à réduire le nombre de demandes clients de 20% plutôt que de réduire les coûts de traitement de 20% ?

Comprenons-nous bien, le propos n'est pas de faire des Services Clients des organisations inutiles et obsolètes. Bien au contraire. Dans un monde toujours plus technologique, plus complexe et plus rapide, les Services Clients ont plus que jamais un rôle clé pour tisser des liens durables entre les entreprises et leurs clients. Et dès lors que la perfection n'existe pas, il y aura toujours des impondérables à prendre en compte, des cas non prévus à traiter, et des dysfonctionnements à corriger. Est-ce une raison

pour ne pas chercher à apprendre de ses erreurs et éviter qu'elles se reproduisent ? Est-ce une raison pour laisser les clients appeler encore et encore pour les mêmes problèmes ?



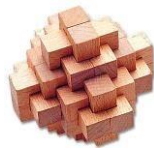
Les clients sont frustrés par des complications inutiles

La ligne droite est le plus court chemin. En matière de Service clients, ce n'est malheureusement pas toujours le cas ! Les anecdotes en la matière sont hélas nombreuses ...

Tout client peut comprendre qu'une erreur puisse arriver, mais il sera frustré par les difficultés parfois insurmontables que certaines entreprises ont pour résoudre des situations simples. Alors, la faute aux Services Clients ? Bien souvent, non. Car si l'on étudie les raisons qui poussent les clients à contacter un Service Client, on constate que dans la très grande majorité des cas l'origine de ces contacts est extérieure au Service Clients lui-même.

Généralement, les Directions Métier ou les Business Units n'ont pas à assumer les conséquences des contacts clients qu'elles génèrent, puisque c'est le rôle du Service Client. Mais ce cloisonnement des fonctions, conduit souvent à de mauvaises décisions ... lorsque l'on oublie le point de vue des clients. Développer de nouvelles actions marketing, rationaliser les organisations, optimiser les coûts, faire évoluer les outils, choisir de nouveaux fournisseurs ou prestataires sont autant de décisions que les entreprises prennent tous les jours pour répondre aux évolutions de leur marché et être plus compétitives. Mais certaines optimisations internes peuvent générer des complications pour les clients : lourdeur des parcours clients, ruptures de traitements, délais inutiles, etc ... Peu importe, le Service Client est là pour gérer les clients, c'est son rôle de s'adapter à l'évolution de l'entreprise.

Effectivement, le Service Clients doit suivre la stratégie de l'entreprise. Il le fait, mais bien souvent en mode pompier en ayant à éteindre des incendies dans l'urgence. N'est-ce donc pas préférable de prendre en compte la perspective clients dans la conduite des évolutions internes et la priorisation des projets ?



Les clients s'expriment en vain

Quiconque a eu l'occasion de passer du temps dans un centre de contacts apprécie la richesse des informations communiquées par les clients chaque jour à une entreprise. Ils signalent les dysfonctionnements des systèmes ou des procédures et parfois suggèrent des solutions, ils renseignent sur les défauts ou les manques des produits ou des services, ils expliquent ce que la concurrence propose, ils expriment leurs besoins et leurs attentes. Mais bien souvent, ils font tout cela en vain, parce que l'entreprise ne sait pas correctement exploiter cette mine d'informations.

Tom Peters résume cet état de fait ainsi : « Nous connaissons les réponses à nos problèmes, si seulement nous prenions la peine de les demander à nos conseillers de clientèle ». ¹

Si ce principe est simple, sa mise en œuvre est elle beaucoup plus complexe. Cela explique pourquoi beaucoup d'entreprises n'arrivent pas à entendre la « voix collective » de leurs clients. Car il faut pour cela collecter, trier, consolider, prioriser des quantités d'informations, d'indications et de propositions. A la place, elles préfèrent d'abord former leurs conseillers de clientèle à traiter des interactions clients selon des processus formatés et optimisés où il reste peu de place pour le questionnement du client et la collecte d'informations sur les causes

¹ All the answers to our problems are inside the front line staff, if we would only bother to ask them - cf www.tompeters.com

profondes de leurs demandes. On cherche à rationaliser le traitement de réclamations individuelles, sans pour autant en extraire les enseignements au-delà des évidences les plus frappantes.

Et quand bien même certaines remontées de clients sont relayées par les conseillers de clientèle, le cloisonnement des métiers fait que ces remontées se perdent ou sont ignorées. Aucune solution n'est apportée aux problèmes signalés. Les conseillers de clientèle finissent par se résigner, à écouter impuissant des clients qui s'expriment alors en vain.

N'est-ce pas paradoxal que des Directions Marketing puissent dépenser beaucoup d'argent dans des enquêtes de satisfaction, alors qu'en parallèle des milliers d'informations de clients se perdent dans le vide ?



Que font les entreprises leaders ?

De nombreuses études stratégiques ont depuis longtemps démontré qu'il existe une très forte corrélation entre satisfaction clients et profitabilité. En d'autres termes, investir dans la « satisfaction clients » est des plus rentables pour une entreprise.

Les entreprises leaders de leur marché appliquent ce principe, et placent l'orientation clients au cœur de leur stratégie. Elles cherchent à mettre en œuvre des processus transverses d'écoute des clients, et à les perfectionner sans cesse. Elles cherchent à « boucler la boucle client » en captant la voix de leurs clients pour collectivement faire évoluer les organisations, les systèmes, les hommes. Elles cherchent à développer la collaboration dans l'entreprise pour plus de simplicité et de rapidité dans la relation avec leurs clients.

Quels que soient les secteurs d'activités, nous avons constaté que les entreprises qui obtiennent les meilleurs niveaux de satisfaction de la part de leur clientèle ont un point commun : toutes ont développé une forte culture client interne, une même volonté d'ériger à tous les niveaux l'écoute des clients en règle d'or. Leurs employés sont incités à apprendre de leurs clients, à collecter et faire remonter les remarques et les idées qu'ils entendent chaque jour. Et dès lors que des améliorations sont mises en place, ils sont alors récompensés et reconnus pour leurs contributions, pour avoir bouclé la boucle client.

Boucler la boucle client revient à intégrer « le Client » dans les cycles internes d'évolution de l'entreprise, comme l'illustre le schéma suivant.



1. Les processus d'écoute clients sont développés et encouragés au niveau du Service Clients et des autres points de contact avec les clients. Les remontées faites par les employés sont consolidées et les causes profondes des problématiques rencontrées par les clients sont recherchées.
2. La Direction Générale fixe les priorités d'action en connaissant l'impact sur les clients. Elle attribue les objectifs d'amélioration aux Directions Métiers à l'origine des remontées clients.
3. Les résultats des améliorations mises en œuvre sous la responsabilité des Directions Métiers sont suivis au niveau des remontées clients. La boucle est bouclée.

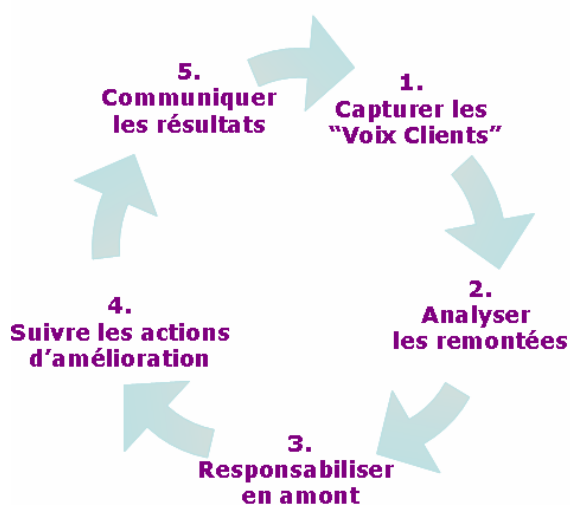
Le Service Clients porte une responsabilité majeure dans la mise en place et l'animation des processus d'écoute et de remontée des « voix clients » ; il ne peut pour autant être seul à « entendre » les clients. Toute l'entreprise doit se mobiliser et être responsabilisée à cet objectif.

Alors, les « voix des clients » ne se perdront plus dans le vide.

WOCAS : être vraiment à l'écoute de ses clients

Comment faire pour être vraiment à l'écoute de ses clients ? Comment mettre ce principe en pratique ? Au sein de l'alliance internationale LimeBridge, nous avons voulu apporter une réponse à cette question. Cette réponse, nous l'avons appelée WOCAS, acronyme qui vient de l'expression What Our Customer Are Saying ? (Que nous disent nos clients).

WOCAS, c'est d'abord un processus d'amélioration continue en 5 étapes fondée sur une démarche d'écoute clients impliquant l'ensemble de l'entreprise.



1. Capturer les « voix clients »

Lorsque les conseillers de clientèle identifient une problématique récurrente signalée par plusieurs clients, ils ont la possibilité de faire remonter cette information au travers d'une « voix client ». Chaque « voix client » saisie

par un conseiller de clientèle décrit la nature de la problématique signalée par les clients, une suggestion éventuelle de solution ou d'amélioration, ainsi que des indications sur la fréquence de notification et l'impact perçu en terme de satisfaction clients.

La capture des « voix clients » ne se limite pas au centre de contacts clients et peut avantageusement être étendue aux agences ou aux points de vente de l'entreprise.

2. Analyser les remontées

L'ensemble des « voix clients » saisies par les conseillers de clientèle sont alors analysées au fur et à mesure de leur arrivée. Cette nouvelle fonction est dévolue à un « Analyste de voix », qui par exemple peut faire partie des équipes support du Service Clients ou d'un Département Qualité. Le rôle de cet analyste est de regrouper les « voix clients » qui signalent des problématiques identiques ou des remarques proches, de catégoriser leur nature et les segments de clients concernés, et de les classer en terme d'impact opérationnel et de ressenti client.

Dès lors qu'une problématique est régulièrement signalée (on reçoit un nombre de voix clients significatif et persistant), et que cette problématique est particulièrement mal vécue par les clients (l'impact fort sur la satisfaction), il convient d'étudier cette situation plus en détails : un dossier d'amélioration est alors ouvert par « l'Analyste de voix ». Un dossier peut aussi être ouvert lorsque des propositions d'amélioration des produits ou des suggestions sont fréquemment remontées.

3. Responsabiliser en amont

Chaque dossier d'amélioration ouvert est confié à un responsable au sein de la Direction Métier concernée par la problématique ou l'opportunité à traiter. Par exemple, si un dossier d'amélioration est ouvert pour des retards de livraison de plus en plus fréquents, il est affecté à un interlocuteur au sein de la Direction Logistique. Si la nouvelle notice produit sur la dernière gamme est jugée confuse et insuffisante, le dossier est affecté au sein de la Direction Marketing.

Chaque responsable d'un dossier d'amélioration a pour objectif de conduire l'analyse de la problématique, d'en déterminer les origines profondes, d'identifier des solutions potentielles, et de chiffrer les gains générés, les coûts et délais de mise en œuvre.

Le management de l'entreprise peut alors décider des priorités de réalisation en connaissance de cause selon l'impact sur les clients, les gains et les coûts.

4. Suivre les actions d'amélioration

Une fois le plan d'actions confirmé et les budgets validés, le responsable du dossier d'amélioration s'assure de la bonne mise en œuvre de la solution qu'il a proposée. Il agit en tant que Maître d'Ouvrage du dossier d'amélioration et doit faire en sorte que la voix du client ait bien été entendue. Il suit régulièrement l'avancement des différents chantiers à réaliser : modification de procédures internes, évolution des systèmes informatiques, changement d'organisation, etc ...

5. Communiquer les résultats

Le processus WOCAS est un processus continu : les voix clients continuent d'être saisies et analysées pendant que des actions de résolution sont étudiées puis réalisées. Pour entretenir la dynamique interne indispensable, il est primordial de tenir les conseillers de clientèle informés sur les dossiers d'amélioration qui ont été ouverts, sur les chantiers en cours de réalisation, et sur les résultats qui ont déjà été obtenus.

En étant reconnus pour leur contribution à un meilleur fonctionnement général, ils sauront que l'entreprise ne reste pas sourde aux remontées des clients, et continueront à alimenter le processus d'écoute clients avec de nouvelles voix.



WOCAS, c'est aussi une solution opérationnelle conçue pour instaurer et gérer le processus d'écoute clients que nous venons de décrire. C'est un portail web dédié à la collecte des voix clients et à leur analyse, à la mise en action de chantiers d'amélioration et au suivi des résultats, à la communication et à la collaboration pour une réelle écoute des clients.

WOCAS ne vient pas remplacer les autres dispositifs d'écoute clients déjà en place, elle les complète. Enquêtes de satisfaction, focus groups, systèmes de feed-back à chaud, bases de données décisionnelles, ... ces approches apportent chacune un certain niveau d'écoute des clients. Néanmoins, nous constatons que les entreprises utilisant ces approches butent souvent sur la consolidation et l'analyse des remontées clients. Elles n'arrivent pas à « mettre en action » les améliorations qui devraient normalement en découler.

Par construction même, WOCAS permet la mise en action directe des informations remontées par une visibilité précise et permanente sur la nature et la fréquence des remontées, et par une responsabilisation claire des acteurs du processus au sein du Service Clients et dans les Directions Métiers. C'est un « processus clés-en-mains » qui se déploie rapidement et simplement pour que les énergies et les compétences de l'entreprise puissent tout suite se focaliser sur :

- l'amélioration des parcours clients et le développement de valeur,
- une collaboration transverse accrue et efficace plutôt qu'une compétition interne au détriment des clients,
- le changement des états d'esprits et la mise en pratique des principes d'orientation client

WOCAS s'inscrit dans une démarche Qualité qui va au-delà du Service Clients. Sa finalité englobe non seulement l'amélioration des parcours clients, mais aussi le développement de valeur et la différenciation.

En traitant en amont les problématiques des clients pour réduire les réclamations, les ressources de l'entreprise sont focalisées sur des contacts et des ventes à plus forte valeur ajoutée.

En impliquant directement les employés au contact des clients, il est possible d'avoir un feed-back immédiat des campagnes commerciales et de maximiser ainsi les opportunités de vente.

En captant les souhaits des clients et les informations qu'ils fournissent sur les offres concurrentes, les équipes chargées de la conception de nouveaux produits ou services peuvent réduire leur budget et les employés au contacts des clients apportent une valeur supplémentaire à l'entreprise.

En disposant d'une vision claire de l'impact des décisions internes sur le ressenti des clients, la Direction Générale peut mieux orienter son action et fixer des priorités claires et coordonnées à chaque Direction.

Et vous alors ? Resterez-vous sourd à vos clients ?



Pour plus d'informations, contacter :

Véronique Godart
Managing Partner
Tel : 01 47 86 17 17
e-mail : vgodart@activeo.com

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