

Point de vue

Service client multi-canal :
une révolution en marche.
Pourquoi en rester à la croisée des
chemins ?



*High performance. Delivered.**

Par Véronique Laporte

En ouvrant les canaux de contact sur le self-service, les entreprises ont posé les premières briques d'un nouveau système de service client. Mais seule la mise en place d'une stratégie proactive guidée par l'expérience client** leur permettra d'en tirer les fruits

et d'éviter les écueils liés à l'automatisation du traitement des contacts.

** L'expérience client peut être définie comme l'ensemble des émotions (positives ou négatives) d'un client lors d'une interaction avec l'entreprise.

• Conseil • Technologies • Externalisation

*La haute performance. Réalisée.

Les entreprises ont massivement investi ces dernières années dans le développement des nouvelles technologies : Internet, serveurs vocaux interactifs et mobiles. En proposant au client de nouvelles offres de type self-service, elles ont misé sur l'opportunité de valoriser leur image tout en réduisant les coûts opérationnels. Or, l'objectif semble encore loin d'être atteint. La multiplication des canaux de contacts a rendu la relation client plus complexe et fragmentée, fragilisant par là même l'image de la marque. Et l'on constate que la plupart des opérations client continuent à se faire par l'intermédiaire des agents.

Loin de remettre en cause les bénéfices du self-service, les entreprises leader en CRM investissent aujourd'hui dans la mise en place d'une stratégie proactive qui se décline en quatre axes principaux :

- Définir un modèle multi-canal, sur la base de l'expérience et de la connaissance client;
- Utiliser les nouvelles technologies pour aligner l'expérience client sur l'image de l'entreprise ;
- Conduire un plan d'adoption client sélectif et différencié ;
- Mesurer l'utilisation des fonctionnalités par canal et pilotage de la performance.

Le self-service des années 90 à aujourd'hui : l'heure du bilan

Les nouveaux canaux - Internet, serveurs vocaux interactifs ou terminaux mobiles, offrent un service aujourd'hui largement reconnu et valorisé par le client qui peut à tout moment s'informer, consulter ses comptes bancaires, recharger son mobile et acheter des produits en ligne...

Les bénéfices du self-service les plus couramment avancés par les clients sont les suivants :

- l'accès 24h/24 et 7j/7
- le gain de temps
- la richesse des informations disponibles
- le contact plus facile que de parler à un agent
- la possibilité de voir et de pouvoir comparer les produits

Du côté des entreprises, le self-service apparaît depuis le début des années 2000 comme la solution miracle pour

désencombrer les centres d'appels et libérer les agents afin qu'ils puissent se concentrer sur les activités à forte valeur ajoutée, les plus simples étant traitées par les clients eux-mêmes.

Or, le bilan est aujourd'hui très mitigé : de nombreuses entreprises constatent que, malgré la mise en place de ces nouvelles fonctions, le nombre d'appels reçus par le service client a peu diminué et que l'impact sur les coûts opérationnels s'avère relativement faible : dans bien des cas en effet, le client ne trouve pas l'information sur les pages Internet et décroche son téléphone ou se perd dans la complexité de menus de navigation vocaux et demande le transfert à un agent.

La mise à disposition non maîtrisée de fonctionnalités self-service ne représente pas seulement un investissement peu rentable mais peut constituer un facteur de départ du client : une navigation peu intuitive ou des fonctions de recherche inappropriées (trop de résultats, un résultat qui ne correspond pas à la demande initiale) suffisent à créer une expérience négative et un effet irrémédiable sur la marque.

Cette situation est d'autant plus préoccupante que le Web représente aujourd'hui un canal d'achat en très forte augmentation : le nombre d'acheteurs en ligne croît 3 fois plus vite que celui des internautes (Etude Médiamétrie - Observatoire des Usages Internet, 2005). Par ailleurs, Internet constitue désormais un point de contact clé de l'entreprise vis-à-vis de ses clients : selon une étude menée par l'Association américaine Online Publisher, 90% des personnes de 18 à 54 ans se dirigent en priorité sur Internet pour obtenir une information sur les produits.

Malgré cela, Internet représente aujourd'hui une priorité encore faible pour beaucoup d'entreprises.

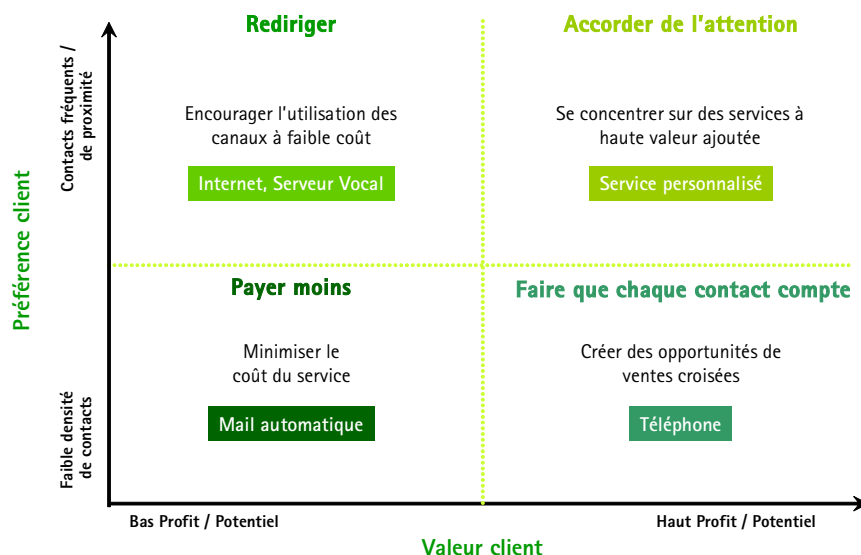
Définir un modèle multi-canal, sur la base de l'expérience et de la connaissance client

Construire une expérience client positive et cohérente sur l'ensemble des canaux de contact constitue l'un des leviers majeurs d'une stratégie de conquête et de fidélisation. Les entreprises américaines FedEx, AT&T ou Bank of America, chacune leader dans leur domaine respectif, ont toutes mis en place une stratégie pour guider et maîtriser l'expérience client à travers l'ensemble des canaux.

Cette démarche requiert d'investir le temps et l'effort nécessaires pour comprendre les leviers clés et les processus qui sous-tendent chaque point de contact : pourquoi les clients me contactent-ils ? Quel est leur profil ? Quelle est la répartition des contacts par canal ? Quels sont les intentions et les comportements des clients sur chacun des canaux ? Quelles sont leurs préférences ? L'expérience client au sein des différents canaux est-elle cohérente ? Est-elle guidée par des processus clairs ? Comment un canal impacte-t-il les autres ? Quels sont les points d'échec ?

Organiser les processus autour du parcours client plutôt que par des impératifs d'organisation interne est clé : le manque de cohérence et de fluidité est à l'origine de la perte d'une partie importante de la clientèle.

Rationaliser l'utilisation des canaux sur la base de la connaissance client



L'expérience client doit être différenciante

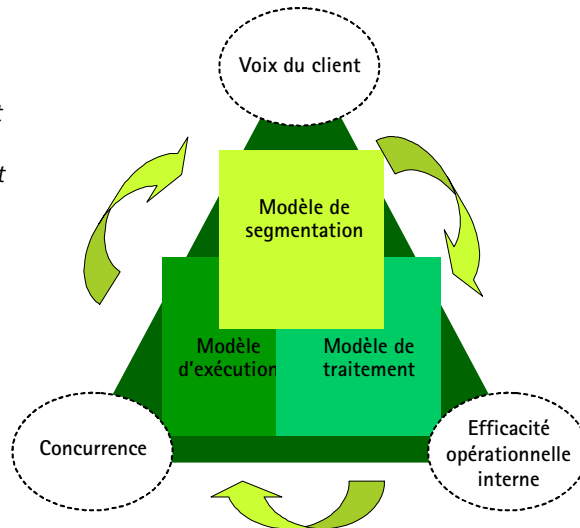
Sommes-nous aujourd'hui performants?
Quels sont les éléments à l'origine de la satisfaction client?

Légende

- Comprendre où nous sommes aujourd'hui
- Définir l'expérience client future

Quelles sont les opportunités existantes qui nous permettraient de mieux nous positionner sur le marché grâce à l'expérience client que nous offrons?

Comment nos concurrents gèrent-ils leur activité?
Quelles sont les tendances qui vont changer le marché?



Comment définir l'expérience client afin:

- d'améliorer la satisfaction client
- d'être performant d'un point de vue opérationnel

Menons-nous nos opérations d'une manière performante?

Quelles sont les opérations à améliorer afin:

- de gagner un avantage compétitif
- de générer un meilleur retour sur investissement?

Une analyse séquencée de chaque point de contact doit également être complétée d'une segmentation par la valeur afin de différencier le service. Cette analyse requiert l'utilisation d'outils élaborés de connaissance client.

Accenture a assisté récemment un grand groupe bancaire dans la mise en place d'un SVI permettant l'accès à un self-service téléphonique personnalisé : tous les clients sont dorénavant accueillis selon une arborescence standardisée mais leur navigation est adaptée en fonction de leur profil et segment d'appartenance. Ainsi, certains clients peuvent se voir proposer d'être dirigés vers un téléconseiller (client VIP, client ciblé par une campagne en cours, etc.) alors que d'autres sont orientés vers les services automatiques. Une telle personnalisation n'est possible que grâce à une intégration en temps réel entre les canaux self-service (SVI ou Web) et le CRM, laquelle assure une vision multi-canal du client et un discours cohérent quel que soit le canal choisi.

Utiliser les nouvelles technologies pour aligner l'expérience client sur l'image de l'entreprise

La valorisation de l'expérience client sur les canaux du self-service passe par deux éléments majeurs :

- la mise en place de services dont les bénéfices sont clairs pour le client ;
- un traitement personnalisé que le client valorise.

A ce titre, la mise en place des meilleures pratiques sur chacun des canaux peut constituer un moyen efficace de valorisation de l'image de l'entreprise auprès du client.

- Sur Internet :
 - Optimiser la pertinence de réponse : fonctions de recherche intelligentes sur la base du Langage Naturel multi-langues (libre-formulation de la demande);
 - Proposer au client des options lui permettant de personnaliser l'affichage des données ;

- Mettre en place un forum utilisateurs ou des formations personnalisées en ligne ;
- Proposer des notifications et alertes automatiques par mail ;
- Personnaliser le service selon le profil du client .
- Sur la téléphonie :
 - Accueillir le client par un Langage Naturel ;
 - Utiliser l'intégration avec la base client pour offrir un service personnalisé et effectuer des ventes additionnelles par rebond commercial en temps réel.

Conduire un plan d'adoption client sélectif et différencié

Investir pour améliorer la qualité de l'expérience client peut s'avérer inutile si l'adoption par le client est inexistante.

C'est pourquoi il est nécessaire de construire les étapes permettant d'en promouvoir l'usage auprès de chaque client:

- Quelles sont les transactions que les clients sont prêts à faire eux-mêmes ?
- Qu'est-ce qui va pouvoir motiver les clients et qu'est ce qui les rend réticents à utiliser les services en ligne ?

Utiliser la connaissance client s'avère indispensable pour développer une segmentation pertinente et des parcours clients adaptés permettant de maximiser l'adoption du self-service et l'efficacité du dispositif multi-canal :

A cet effet, des stratégies d'incitation et d'éducation peuvent être mises en place : donner au client un crédit ou bonus, des modèles de prix plus simples, un coût de la transaction plus attractif, des outils de formation en ligne, un plan de développement ciblé et progressif de l'usage, etc.

Telecom Italia a réussi progressivement à dématérialiser l'ensemble de ses factures (13 millions de factures chaque mois), grâce à la mise en place de Siebel, aujourd'hui intégré avec edocs. En offrant au client la possibilité d'un paiement en ligne, tout en lui laissant le choix du mode de réception de sa facture, courrier ou mail automatique, Telecom Italia a mis en place une stratégie progressive d'adoption de l'usage.

Mesurer l'utilisation des fonctionnalités par canal et piloter leur performance

Peu d'entreprises évaluent la performance de leur fonctions 'on line' et leur adéquation aux besoins du client. Pourtant, des outils pointus d'analyse de données, tels que Clickfox pour le Web, permettent aujourd'hui de connaître avec précision l'usage des fonctions : fréquence des chemins de navigation, taux d'utilisation par type de transaction et par segment client, taux de réussite des transactions... Il est parfois surprenant mais instructif de s'apercevoir que les fonctions proposées sont sous-utilisées : Clickfox a découvert, pour un sous-traitant spécialisé dans le secteur de la Santé, que 50% des clients ne passaient pas l'étape de la date de naissance à cause d'une simple erreur de saisie provoquée par la machine.

La maîtrise des fonctions self-service passe par une analyse détaillée des données opérationnelles, selon trois axes :

- D'un point de vue du client : Quels sont les attentes et les facteurs de satisfaction - par segment de client, par moment de vie et par processus ? Un client peut être disposé à consulter son solde en ligne mais préférer une voix humaine rassurante pour déclarer la perte ou le vol de sa carte.
- D'un point de vue de la performance opérationnelle : les fonctionnalités transactionnelles proposées sont-elles équilibrées (en termes de complexité / valeur ajoutée pour le client) et efficaces ?
- D'un point de vue de la concurrence : Quelles sont les fonctionnalités proposées par mes concurrents ?

Le pilotage de la performance des fonctions self-service passe également par une étude régulière des réclamations

clients et une analyse proactive à chaud de la satisfaction client.

En simplifiant le chemin de navigation du Téléphonie pour une meilleure adéquation avec les besoins réels des clients, Bell

Canada a réduit en 2003 ses réclamations clients de 79%, augmenté l'usage du self-service de 7%, réduit le nombre d'erreurs de routage de 45% et économisé ainsi 6,6 millions de dollars.

L'avenir et les enjeux du self-service

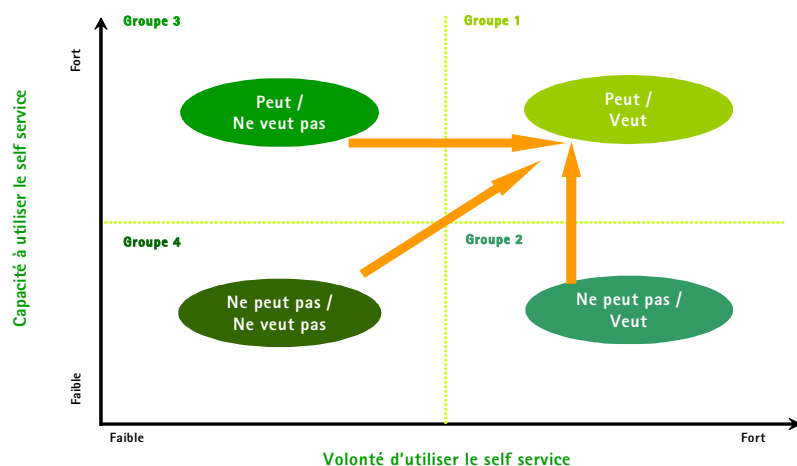
Les entreprises vont continuer dans les années à venir à investir massivement dans les fonctions de self-service car le transfert des interactions vers ces nouveaux canaux reste l'un des moyens les plus performants de réduire les coûts opérationnels : en 2005, les analystes américains prévoient que 'durant les cinq prochaines années, les interactions self-service vont augmenter de 65% et remplacer 20% des agents des centres de service client' (Datamonitor Report, "Measuring Approach to Self Service, 2005").

Le traitement automatisé d'un contact étant 20 fois moins coûteux que son traitement par un agent, faire migrer le contact client vers des canaux Self-Service reste l'un des moyens les plus efficaces de réduire les coûts.

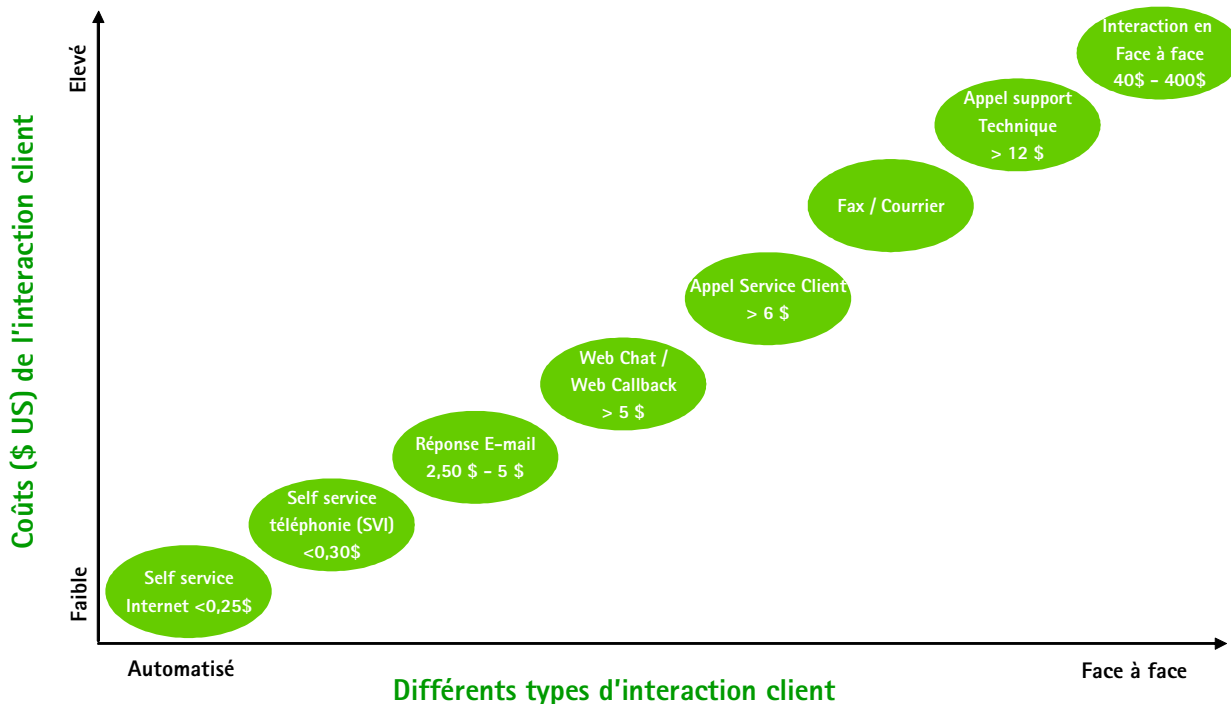
Autres bénéfices quantifiables du self-service : l'amélioration de la satisfaction client et la création d'opportunités de revenu additionnel. A ce titre, Internet est en voie de devenir un réel canal de vente proactive, grâce au 'push' d'offres personnalisées suite à l'identification du client.

On estime qu'en moyenne, jusqu'à 30% des opérations peuvent être effectuées par le biais du self-service.

Ces résultats ne peuvent être atteints que par la mise en place d'une approche globale multi-canal permettant de maîtriser l'ensemble des processus et de valoriser l'expérience client de bout en bout. Dans ce cadre, les technologies de l'information constituent un levier essentiel : mesure des usages et de la performance des services, connaissance et segmentation client, intégration des canaux, ou encore mise à disposition des dernières technologies, telle que la reconnaissance vocale par le Langage Naturel.

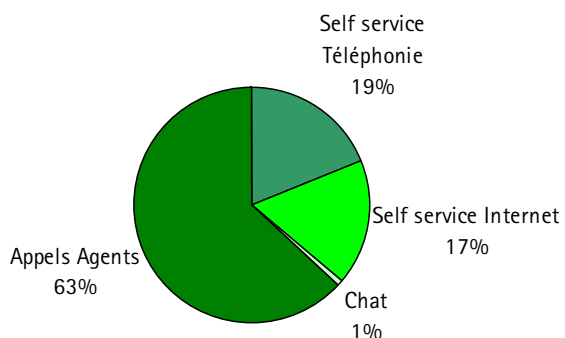


Coût unitaire d'une interaction client par canal



Source des données : Forester Research *Support Transactions According To Complexity And Costs* – Avril 2006

Part du Self service dans le multi-canal



Levier de valeur

Echelle de gain potentiel

Réduction de coûts	10 – 35%	↓
Revenu additionnel	5 – 15%	↑
Satisfaction client	10 – 30%	↑
Call / Case deflection	10 – 35%	↑
Résolution des demandes	15 – 30%	↑
Transfert d'appels	10 – 30%	↓
Traitement en un temps	10 – 25%	↑
Cross / Up Sell	5 – 15%	↑
Productivité Agent	10 – 35%	↑

Copyright ©2007 Accenture
Tous droits réservés.

La marque Accenture,
son logo et la signature
« High Performance. Delivered »
sont la propriété d'Accenture.

Réf : ccmsCanal Fr

Si vous souhaitez des informations
complémentaires sur ce point de
vue ou Accenture, veuillez contacter
le département Marketing et
Communication :
marketing.france@accenture.com

Accenture
118, avenue de France
75636 Paris Cedex 13 – France
Accenture.france@accenture.com

Date de parution : 2ème trimestre 2007