



KNOWESIA
an easyVISTA™ company

CALL CENTER :
COMMENT FAVORISER
L'EXPÉRIENCE
COLLABORATEUR POUR
CRÉER UNE EXPÉRIENCE
CLIENT ENGAGEANTE ?

CHEZ KNOWESIA, notre vocation est de proposer un outil qui puisse servir en même temps l'expérience client et l'expérience collaborateur. Notre conviction est que ces derniers en tant que clients internes doivent être considérés avec tout autant de soin et d'attention que le client final. Aujourd'hui, nous cherchons à connecter les services opérationnels et les services clients de nos utilisateurs pour un fonctionnement toujours plus optimisé et un service rendu de plus grande qualité. Nous parlons de S2E (Service to Employee) ou de S2C (Service to Consumer). Nous devons permettre à l'ensemble des interlocuteurs de la chaîne de valeur de la relation client de progresser en autonomie et en parallèle d'obtenir et de délivrer à moindre effort l'information juste et utile pour une demande donnée.

C'est pourquoi nous pensons que les entreprises doivent donner tous les moyens nécessaires à leurs salariés pour travailler dans les meilleures conditions. Actuellement, nous accompagnons la moitié des entreprises du CAC 40 à mener à bien cette mission via notre offre S2E pour des usages internes, notamment le support interne qu'il soit à destination de l'IT, des RH ou des services généraux. En parallèle, nous équipons une vingtaine d'acteurs qui l'utilisent, de leur côté, pour servir leurs clients finaux (S2C).

Chez Knowesia, nous sommes convaincus que l'expérience client dépend avant tout de l'expérience collaborateur. Telle est l'idée inspirée par le principe de la Symétrie des attentions[©]. Nous ne considérons pas la Symétrie des attentions[©] comme un terme à la mode, mais comme un vrai principe de management. Le collaborateur doit se sentir intégré, car il est un maillon indispensable de la chaîne. A l'heure où la génération Y représente quasiment la majorité de la population active, l'entreprise doit prendre

en compte ses aspirations et ses motivations. A l'avenir, les collaborateurs veulent participer à un projet d'entreprise et trouver du sens à leurs actions. Pour leur donner un sentiment d'appartenance, l'entreprise doit se montrer innovante et promouvoir le participatif.

Dans l'univers des centres de contact, le principe reste le même : si le conseiller ne travaille pas dans de bonnes conditions - outils, connaissance, environnement, management, etc. - il ne sera pas en mesure d'offrir au client une expérience à la hauteur de ses attentes. Comment créer ces bonnes conditions en centre de contact et favoriser la Symétrie des attentions[©] ? C'est ce que vous allez découvrir dans ce livre blanc.

Très bonne lecture !



Thibault de Clisson,
CEO Knowesia

6

**LE COLLABORATEUR
EST "PRESQUE" UN
CLIENT COMME LES
AUTRES**

8

**RECRUTEMENT ET
INTÉGRATION :
UN ACCUEIL DIGNE DE
CE NOM**

10

**RÉUNIR LES BONNES
CONDITIONS POUR
UNE EXPÉRIENCE DE
TRAVAIL OPTIMALE**

12

**DES INTERACTIONS
AVEC LE
MANAGEMENT À
LA HAUTEUR DES
ATTENTES**

14

**UN INVESTISSEMENT
AU-DELÀ DU MÉTIER
DE CONSEILLER**

CONSEILLER CLIENT, UN MÉTIER EN CONSTANTE ÉVOLUTION

En 10 ans, le métier de conseiller a profondément changé. Deux principaux facteurs expliquent cette évolution. Avec l'essor du digital, le client a gagné en autonomie ; il se renseigne au préalable sur le Web, les FAQ, les réseaux sociaux et autres espaces avant de contacter un service clients. D'ailleurs, son but est d'éviter d'entrer en contact avec un service clients. Selon une étude ⁽¹⁾ : 66% des consommateurs américains apprécient de pouvoir résoudre leur problème sans avoir à parler à un agent.

Le conseiller est bien souvent sollicité lorsque le client n'a pas le choix et que la demande s'avère complexe. Cela l'oblige fatalement à monter en compétences. « *On exige, par ailleurs, des téléconseillers d'avoir un périmètre plus large, de prendre en compte l'information changeante, de travailler sur des circuits courts, d'être polyvalents, etc. Ils doivent en outre jongler entre plusieurs outils pas nécessairement intégrés dans un écosystème rationalisé* », souligne Benjamin de Moncan, directeur des opérations de Knowesia.

Le digital a également multiplié les modes de conversations entre l'entreprise et ses clients : e-mail, réseaux sociaux, chat, visio, etc. Les conseillers doivent dorénavant jongler avec de nouveaux canaux et maîtriser la communication écrite ; ce qui implique une évolution profonde de leur métier.

DE L'ÉMOTION, DE L'EMPATHIE ET DE LA PERSONNALISATION

De leur côté, les directions en charge passent d'une vision industrielle de la relation client à une vision orientée sur l'humain. On parle désormais d'expérience client et on attend qu'elle apporte une vraie valeur dans l'offre produit / service de la marque. Oublié le script, le conseiller investit le champ de l'émotion, de l'empathie, et de la personnalisation.

En parallèle, il doit maîtriser des problématiques de plus en plus complexes. « *La culture de la DMT (Durée Moyenne de Traitement) appartient au passé ; elle ne correspond plus à la réalité du métier, confirme Thierry Spencer, directeur associé de l'Académie du Service. La conversation téléphonique est une occasion formidable d'enchanter le client ; pour cela, il faut parfois prendre du temps. C'est le cas de la société américaine Zappos où les échanges peuvent durer des heures pour satisfaire le client. Le record actuel est de 6h ! C'est totalement possible de faire naître de l'émotion par téléphone : faire rire et être en connivence avec le client. Mais cela nécessite un changement de vision managériale.* »



UN MÉTIER PAS TOUJOURS CHOISI

Malgré cette montée en compétences et cette revalorisation, le métier de téléconseiller reste précaire et difficile. Pour preuve, le taux de turn-over dans les centres de contacts externalisés avoisine les 21% ⁽²⁾. *« Il y a souvent deux populations distinctes dans les centres de contact. D'une part, les personnes qui découvrent le métier et décident d'y faire carrière. D'autre part, les personnes qui arrivent par hasard, cherchent un job et ne sont pas là par véritable envie. D'où le taux relativement élevé de turn-over. C'est important que les entreprises sachent quel projet elles peuvent construire pour ceux qui viennent juste travailler et pour ceux qui sont vraiment intéressés par le métier. Leur stratégie de management doit être différente selon ces deux cibles »*, prévient Jean-Jacques Gressier, leader au service de l'équipe de l'Académie du Service.

Être en contact avec les clients demeure un métier difficile. Selon l'enquête *« Les Français et les services »* ⁽³⁾, réalisée par l'Académie du Service, 59% des employés disent que les équipes en contact avec les clients sont régulièrement victimes d'agressions verbales. Une situation qui s'explique en partie par l'écart entre les attentes en matière de service et la réalité sur le terrain. D'ailleurs, il existe une véritable asymétrie entre la satisfaction réelle des clients et l'estimation faite par les collaborateurs ; ces derniers surestimant de 20 points la satisfaction des clients ⁽⁴⁾.

LE COLLABORATEUR EST “PRESQUE” UN CLIENT COMME LES AUTRES

La corrélation entre l'expérience client et la satisfaction client n'est plus à prouver. Les entreprises en ont pris conscience ces dernières années. C'est pourquoi elles rivalisent d'initiatives plus ou moins efficaces pour «mettre le client au coeur». Or, mettre le client au centre de l'organisation ne suffit pas ; il faut aussi penser aux collaborateurs, premiers ambassadeurs de la marque. Les conseillers font partie de ces collaborateurs et sont même les premiers points de contact avec les clients.

C'est pourquoi il est primordial de créer la meilleure expérience qui soit pour leur permettre d'accueillir le client dans les meilleures conditions. C'est précisément ce que rappelle aussi Simon Sinek, conférencier britannique, spécialisé en management et motivation, sur Twitter : « *La responsabilité d'une entreprise est de servir le client. La responsabilité de la direction est de servir les salariés pour qu'ils s'occupent mieux du client. Si les dirigeants échouent à servir les salariés, le client et l'entreprise vont souffrir.* »

CONSIDÉRER LES COLLABORATEURS POUR GÉNÉRER DE LA PERFORMANCE

Concept développé et popularisé par l'Académie du Service, la Symétrie des attentions[©] développe l'idée selon laquelle la qualité de la relation entre les salariés et leur employeur impacte fortement la qualité de la relation client et leur satisfaction. Aussi valorisée par Vineet Nayar, l'ancien p-dg de la société informatique HCL Technologies et auteur du livre «*Les Employés d'abord, les clients ensuite : Comment renverser les règles du management*», cette vision managériale consiste à considérer autant les collaborateurs que les clients pour générer de la performance.

Aux Etats-Unis, une étude de Temkin Group⁽⁵⁾ réalisée auprès de 5 000 salariés, indique que plus les collaborateurs sont engagés dans l'entreprise, plus l'expérience client est supérieure à la moyenne. Ainsi, les employés hautement engagés sont 5 fois plus susceptibles de recommander les produits et service de leur entreprise, 4 fois plus déterminés à agir positivement, et 5 fois plus susceptibles de suggérer une idée d'amélioration.

L'IMPORTANCE DE L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR

En symétrie, les collaborateurs doivent bénéficier du même traitement de faveur que les clients. D'ailleurs, au même titre que l'expérience client, l'expérience collaborateur comporte un cycle de vie, un parcours, un ensemble d'interactions, de processus et de moments vécus par les salariés avec l'entreprise. « *Travailler l'expérience collaborateur, c'est s'assurer que les salariés sont satisfaits et épanouis pour délivrer le meilleur service possible, démultiplier la créativité et l'innovation dans l'entreprise*, indique Thierry Perney, professeur à l'EFAP et président de l'Agora des Directeurs de l'expérience client. *Pourquoi c'est inévitable de réfléchir en ce sens ? Nous sommes en même temps tour à tour client et salarié avec les mêmes envies et les mêmes réflexes. L'engagement collaborateur, c'est s'inspirer des mêmes principes et mêmes méthodes mises en œuvre à destination des clients.*»

Une position partagée par Eric Dadian, président de l'AFRC : « *Le produit n'a plus d'importance, c'est l'expérience de marque qui prime ; et cette expérience, elle se vit en interne et en externe.*» Cette expérience collaborateur vise in fine à créer plus d'engagement et à fidéliser le collaborateur en renforçant la marque employeur. « *Il est désormais important de fidéliser les collaborateurs, car c'est un investissement lourd : recrutement, formation, montée en compétences, etc.*», affirme Benjamin de Moncan.

“ PLUS LES COLLABORATEURS SONT ENGAGÉS DANS L'ENTREPRISE, PLUS L'EXPÉRIENCE CLIENT EST SUPÉRIEURE À LA MOYENNE. ”

RECRUTEMENT ET INTÉGRATION : UN ACCUEIL DIGNE DE CE NOM

Dans le parcours collaborateur, les phases de recrutement et d'intégration représentent des moments clés. A l'instar de la phase d'acquisition client, les entreprises doivent séduire les futurs candidats, d'autant plus que le métier en centre de contacts n'est pas toujours, comme souligné précédemment, un vrai choix professionnel.

Il est donc primordial de soigner sa marque employeur. C'est la première image que les candidats vont avoir de l'entreprise. Chez Webhelp, la direction y a fortement travaillé pour favoriser le recrutement, sachant que 80% des postes à pourvoir correspondent aux métiers en centres de contact. Pour ce faire, l'outsourcer a fait le choix de réaliser un site dédié au sourcing des sites de production, différencié de l'onglet « *carrière* » du site corporate. « *Nous avons conçu un site de e-recrutement, avec un branding différent. En plus des rubriques classiques sur les carrières, les implantations géographiques, les offres d'emploi et autres informations, nous avons réalisé des vidéos sur le métier, mis en valeur les parcours au sein de l'entreprise, les conditions de travail (bien-être, RSE, avantages, etc.)* », décrit Mélody Le Barbenchon, DRH des sites France chez Webhelp. Une vraie vitrine pour attirer de nouvelles recrues.

L'INTÉGRATION ET LA FORMATION, UN VRAI INVESTISSEMENT

Comme pour l'accueil d'un nouveau client, l'accueil d'un nouveau collaborateur ne doit pas être pris à la légère. Toujours dans l'esprit de la Symétrie des attentions©, « *une entreprise qui se targue de bien accueillir le client doit se targuer de bien accueillir un collaborateur* », déclare Jean-Jacques Gressier. Cette phase d'intégration peut tout simplement se matérialiser par un Welcome Pack, une panoplie d'articles de bureau personnalisés au nom de la marque par exemple (mug, crayon, carnet, clé USB, etc.), ainsi qu'un appel pour souhaiter la bienvenue au nouveau collaborateur et s'assurer que tout se passe bien. Des petites attentions qui font souvent toute la différence.



Une fois la phase de recrutement passée, le plus difficile reste à faire : intégrer et former le nouveau conseiller client. « *Il existe un enjeu fort au moment de l'intégration des jeunes recrues. Cela se joue souvent dans les premières semaines, c'est dans cette période que le taux de turn-over est le plus élevé, prévient Sandrine Knellesen, directrice générale de EFE et de l'Institut du contact client (IDCC - groupe Abilways). On observe une plus grande prise de conscience des DRH à ce sujet et tant mieux. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, le temps passé en accompagnement, via du tutorat par exemple, n'est pas une perte de temps, mais bien au contraire un véritable investissement.* »

En effet, un nouveau collaborateur, s'il n'est pas suffisamment formé et accompagné dans les débuts, peut rapidement se décourager. Il faut donc pouvoir lui donner les clés pour savoir gérer à la fois les problématiques métier, les rouages et processus internes, les différents interlocuteurs mais aussi les comportements clients. Comment réagir face à l'agressivité et à l'incivilité par exemple ? « *En tant que prestataire, nous sommes souvent considérés comme une variable d'ajustement, et le temps consacré à l'intégration et la formation n'est pas toujours considérée par les donneurs d'ordre. Or, il en va de leur performance. Chaque manquement dans cette phase d'accueil aura un impact sur la qualité délivrée au final ; et ça peut coûter cher* », avertit Franck Hulewicz, directeur qualité formation et directeur régional chez Arvato.

EN EUROPE

Le marché européen représente 40 000 centres de contact soit 3,85 millions d'emplois (**1,15%** de la population active) dont **23%** externalisés. 4 pays représentent plus de **50%** du marché : UK (**26%** avec 6026 call centers, 1,1million d'ETP, **6%** d'absentéisme et **25%** de turn-over), l'Allemagne (**16%** avec 6900 centres de contacts, 364 200 ETP avec **6%** d'absentéisme et **12%** de turn-over), la France (**8%**) et l'Italie **7%** avec 1 186 centres de contacts, 140 000 ETP mais **5%** d'absentéisme et **4%** de turn-over.

EN FRANCE

Nous comptons 3500 centres de contacts et près de 250 000 ETP (soit **1,2%** de la population active) le taux d'absentéisme est de **5%** et le taux mais notre turn-over avoisine les **25%**.

3

RÉUNIR LES BONNES CONDITIONS POUR UNE EXPÉRIENCE DE TRAVAIL OPTIMALE

Soigner le cadre de travail, l'aménagement de l'espace, les services, l'ambiance, et veiller à fournir des outils performants ; tout concourt à favoriser l'expérience collaborateur. Avec la recrudescence des start-up, qui bouleversent le cadre de travail, les salariés attendent des solutions plus ergonomiques et un environnement qui favorise leur bien-être. « *La nouvelle génération exige des espaces différents et de nouveaux modes de collaboration comme le co-working et le télétravail. Cela leur permet notamment de mieux concilier vie privée et vie professionnelle* », assure Eric Dadian.

Quand on parle conditions de travail en centre de contacts, on pense inévitablement aux équipements, et en premier lieu aux technologies. Pour mener à bien leur mission et satisfaire les clients, les conseillers jonglent entre plusieurs écrans et solutions. Et c'est souvent sur cet aspect que la qualité de l'expérience collaborateur se joue. « *Quand on parle de désengagement collaborateur, deux facteurs sont essentiels : la redondance des activités et la pénibilité du travail, mais aussi les outils qui peuvent instaurer un malaise. Or pour traiter une demande, un agent dispose de 5 à 10 applications. L'objectif pour la plupart des directions est d'unifier et de les rassembler sur la même plateforme pour faciliter l'ergonomie et faire remonter les informations nécessaires* », développe Thierry Perney.

RESPECTER UNE SYMÉTRIE DES ÉQUIPEMENTS

Offrir des équipements performants certes, mais aussi respecter une certaine symétrie. En effet, au moment où le client prend contact avec un conseiller, ce dernier est très informé. Il est donc important que l'agent, en face, dispose des mêmes outils (accès au site e-commerce et à l'application mobile de la marque par exemple), mais aussi des mêmes informations. Logiquement, il ne devrait pas y avoir de différence entre les outils client et collaborateur. En tant que consommateur, l'agent utilise un système de notation, une FAQ, une application mobile, etc. Pourquoi se retrouverait-il sous-équipé quand il prend sa casquette de conseiller client ? « *C'est anxiogène pour lui de voir que le client en sait plus que lui. Or, ce dernier ne peut pas tout maîtriser ; d'où l'intérêt de l'IA qui doit être aussi pensée au bénéfice du collaborateur. Cela peut passer, par exemple, par une base de données documentaire accessible à la fois au client et au collaborateur* », suggère Thierry Spencer.

“ LES NOUVELLES TECHNOLOGIES DE KNOWLEDGE MANAGEMENT VONT LIBÉRER LE SERVICE CLIENT ET PERMETTRE AU CONSEILLER DE SE CONCENTRER EXCLUSIVEMENT SUR LA VALEUR AJOUTÉE DE LA RELATION. ”



Au même titre que l'on réduit les efforts du client lors de son parcours, il faut aussi pouvoir réduire les efforts du conseiller. Cela passe notamment par des outils de selfcare et de base de connaissance intelligente. *« Les nouvelles technologies de knowledge management vont libérer le service clients et permettre au conseiller de se concentrer exclusivement sur la valeur ajoutée de la relation. Il peut ainsi faire preuve d'écoute, d'empathie, mais aussi générer du business via des actions d'up-sell et cross-sell, atteste Benjamin de Moncan. Par ailleurs, ces outils vont avoir un impact sur la formation. Celle-ci sera davantage orientée sur le savoir-être et l'écoute plutôt que sur des considérations liées aux problématiques métier ou aux produits. Enfin, acquérir des technologies agiles va contribuer à revoir l'organisation interne et la rendre également plus agile. »*

ASSURER LA SYMÉTRIE ENTRE L'INTERNE ET L'EXTERNE

Fournir des solutions performantes, c'est bien. Attention toutefois à travailler la symétrie entre les collaborateurs internes et externes. *« Ce qui est bizarre, c'est la façon dont les donneurs d'ordre considèrent, pour certains, leurs prestataires. A croire qu'ils ne se soucient pas de la différence de qualité de service entre l'interne et l'externe et qu'ils préfèrent choisir le moins-disant pour réaliser des économies. Or, quand on veut délivrer une relation client de qualité, pourquoi sacrifier une partie de l'activité ? »,* interroge Thierry Spencer.

En effet, selon le Baromètre Social de la Relation Client de Randstad, la note de satisfaction des conseillers en interne est de 6,7/10 alors que celle des conseillers en externe est de 5,5/10, soit 1,2 point d'écart. *« La Symétrie des attentions ne s'arrête pas à l'interne. On ne doit pas seulement prendre soin de ses salariés, on doit le faire aussi avec ses fournisseurs »,* poursuit-il.

Chez les outsourcing, on constate surtout un décalage au niveau des équipements entre les donneurs d'ordre, ce qui peut créer un déséquilibre auprès des équipes. *« Le choix des solutions dépend à 95% de nos clients donneurs d'ordre. Parfois, les conseillers travaillent avec des outils de qualité, parfois avec des outils insatisfaisants. Et ce fossé, les salariés le ressentent, ce qui peut être une source de stress importante. Cela impacte forcément leur humeur et la gestion du client final »,* déplore Franck Hulewicz (Arvato).

4

DES INTERACTIONS AVEC LE MANAGEMENT À LA HAUTEUR DES ATTENTES

L'expérience collaborateur dépend indéniablement du rapport au management. Et le métier de conseiller demande un véritable accompagnement, car gérer des clients, qui dans la plupart des cas appellent pour résoudre un problème, génère beaucoup de stress. *« Il faut pouvoir créer une certaine proximité avec les équipes pour détecter des appels difficiles. Un manager bienveillant doit aussi faire preuve d'écoute, apporter des solutions lors du débrief et agir dans des situations compliquées. Un bon manager n'est pas un copain en revanche. Il doit savoir faire respecter les règles, mais être exemplaire »*, détaille Mélody Le Barbenchon (Webhelp).

Dans la majorité des cas, le superviseur est passé par le poste de conseiller auparavant. Il connaît donc très bien les problématiques du poste et entretient un lien fort avec son équipe. *« C'est un des rares métiers où vous gérez autant de personnes en direct ; en moyenne 10 à 15 personnes. Il faut donc, en plus d'une expertise sur les produits et la relation client, avoir des compétences de coach pour pouvoir qualifier et évaluer l'appel, détecter des difficultés et savoir le communiquer correctement au conseiller »*, décrit Franck Hulewicz.

ENCOURAGER LE FEEDBACK

Toujours dans le principe de la symétrie, le conseiller doit pouvoir exprimer son niveau de satisfaction. Encore aujourd'hui, il n'est que très rarement sollicité - le plus souvent à l'occasion du baromètre social annuel - alors que le client, lui, l'est quasiment après chaque interaction avec une entreprise. *« iDTGV a expérimenté un système de notation en symétrie. Le principe : poser la même question « Quelle est votre perception ? » après chaque appel au client et au collaborateur, de façon à mettre en regard la vision de chacun »*, rapporte Thierry Spencer. Dans le même esprit, Webhelp a développé « Wow Pulse », un dispositif dans certains sites et sur certaines activités, destiné à interroger à la fois client, conseiller et manager.

En parallèle, de nombreuses entreprises, et notamment les outsourcingeurs participent à Great Place to Work. *« Ce label est une manière de montrer que l'on s'intéresse à ses collaborateurs »*, explique Sandrine Knellesen. En tout, 64 questions leur sont posées sur tous les aspects de l'entreprise, de façon à avoir une vision globale et complète de la satisfaction interne.

MENER DE VRAIES ACTIONS CORRECTIVES

Autre outil permettant d'évaluer la satisfaction des collaborateurs : le E-NPS (Employee Net Promoter Score). Le pendant de l'indicateur de recommandation destiné au client prend en compte le niveau de recommandation des salariés vis-à-vis de leur entreprise. « *Il existe par ailleurs un autre indicateur qui permet de mesurer la capacité des moyens donnés aux collaborateurs, le CAM (Capacité, Alignement, Motivation). Les trois dimensions répondent aux questions suivantes : mon équipe a-t-elle tous les outils et process nécessaires pour atteindre les meilleurs résultats possibles ? (Capacité), les objectifs qui m'ont été fixés sont-ils clairs pour moi et mon équipe ? (Alignement), et enfin, les collaborateurs qui m'entourent peuvent-ils m'aider au quotidien, même si cela suppose qu'ils sortent de leurs activités habituelles ? (Motivation). L'indicateur correspond au nombre de réponses positives auquel on soustrait le nombre de réponses négatives, divisé par le nombre total de réponses* », expose Thierry Perney.

Prendre le pouls de ses équipes et détecter les irritants est un exercice indispensable à toute organisation qui s'intéresse à ses collaborateurs et souhaite les engager. « *Attention toutefois à s'assurer qu'il n'y a pas de déception ensuite. A chaque entreprise de déterminer les items en fonction des actions qu'elle peut réellement mener derrière ; au risque sinon, de créer des points de crispation* », avertit Sandrine Knellesen.

“ ENCORE AUJOURD’HUI,
LE CONSEILLER N’EST QUE TRÈS
RAREMENT SOLLICITÉ - LE PLUS
SOUVENT À L’OCCASION
DU BAROMÈTRE SOCIAL
ANNUEL - ALORS QUE LE CLIENT,
LUI, L’EST QUASIMENT APRÈS
CHAQUE INTERACTION AVEC UNE
ENTREPRISE. ”

5

UN INVESTISSEMENT AU-DELÀ DU MÉTIER DE CONSEILLER



Le collaborateur veut être acteur dans son entreprise. A ce titre, le faire participer à la remontée d'information, à la co-création, lui donner des responsabilités, mais aussi communiquer sur la stratégie de l'organisation contribue à son engagement.

Lui donner le sentiment qu'il fait partie d'une organisation et qu'il joue un rôle essentiel dans celle-ci est l'un des facteurs de cet engagement. C'est pourquoi il doit avant toute chose, comprendre ses missions et les valeurs de la société. Pour ce faire, la communication constitue un levier essentiel ; une communication sur ce que fait l'entreprise, mais aussi pourquoi elle le fait. Donner du sens et expliquer la démarche pour favoriser l'expérience client est un exercice constant pour que cela puisse être entendu, compris et intégré par les équipes. « *Pour instaurer la confiance, il faut faire preuve de transparence et porter le sens. Les collaborateurs doivent savoir où l'entreprise veut aller et être assurés qu'on ne leur ment pas* », reconnaît Jean-Jacques Gressier.

SE METTRE DANS LA PEAU DU CLIENT

Comme évoqué précédemment, développer la culture du feedback en interne participe à l'engagement des salariés. Il en est d'ailleurs de même pour la co-construction. Les conseillers sont les acteurs principaux de l'expérience client ; ce sont eux qui échangent avec les clients et qui reçoivent leurs doléances. Cela paraît donc évident de les faire participer à l'amélioration des process et de l'organisation qui impacteront l'expérience client. « *Lors d'une visite d'un donneur d'ordre ou d'un prospect, nous sollicitons les chargés de clientèle, car ce sont eux qui connaissent le mieux le client et en parlent le mieux* », admet Franck Hulewicz. Étant les mieux placés pour s'exprimer, il peut aussi être intéressant de les convier à des entretiens et focus clients, à des ateliers de co-construction des parcours clients et des parcours collaborateurs, etc. Certaines entreprises donnent aussi la responsabilité aux conseillers, qui disposent le mieux du savoir au sein de l'organisation, d'enrichir la base de gestion des cas clients.

Avec l'Intelligence Artificielle, les agents vont également avoir un rôle à jouer, voire un nouveau métier à exercer. C'est déjà le cas dans des entreprises comme Air France, Direct Énergie mais aussi chez des outsourcing, où certains conseillers sont devenus dresseurs de bot. Leur mission : améliorer la compréhension des conversations et donc la compétence du robot. Tous les jours, ils consultent les phrases qui n'ont pas été comprises et les catégorisent manuellement pour que le bot puisse les comprendre la fois suivante. Dans le secteur bancaire, d'autres acteurs proposent à leurs collaborateurs de bêta-tester des nouveaux services. Le principe : faire en sorte que le collaborateur se positionne en client. Et quoi de mieux que de se mettre dans la peau du consommateur justement, pour être sensibilisé à l'expérience qu'il va vivre ?

DES PERSPECTIVES D'ÉVOLUTIONS AU SERVICE DE LA MOTIVATION

Pour fidéliser les collaborateurs, ces derniers doivent avoir le sentiment d'avancer dans leur vie professionnelle et d'avoir des perspectives d'évolution (verticalement ou horizontalement). Selon une étude ⁽¹⁾, 75% des agents américains déclarent que la possibilité d'évolution professionnelle est un vrai facteur d'engagement

Logiquement, tout le monde ne peut pas avoir l'opportunité de passer superviseur ; d'ailleurs, la plupart ne le souhaite pas. En revanche, les conseillers doivent pouvoir monter en compétences et évoluer dans leur métier. L'émergence des canaux digitaux et l'IA favorisent cette progression. Ainsi, les entreprises proposent aux conseillers qui démontrent une appétence pour l'écrit, de passer sur d'autres activités comme la gestion du chat, de l'e-mail, des réseaux sociaux, etc. Et à l'avenir, cette évolution des métiers devrait connaître une forte dynamique.

SOURCES :

- (1) Aspect Agent Experience Survey, Aspect Software (2017)
- (2) Etude sectorielle des centres de contact SP2C / EY (2017)
- (3) Etude "Les Français et les services", Académie du Service (2016-2017)
- (4) Baromètre Culture Service, Académie du Service (2016-2017)
- (5) Employee Engagement Benchmark Study, Temkin Group (2017)

“ LES CONSEILLERS SONT LES ACTEURS PRINCIPAUX DE L'EXPÉRIENCE CLIENT ; CE SONT EUX QUI ÉCHANGENT AVEC LES CLIENTS ET QUI REÇOIVENT LEURS DOLÉANCES. ”

ILS ONT CONTRIBUÉ À CE LIVRE BLANC :



ERIC DADIAN,
Président de l'AFRC



JEAN-JACQUES GRESSIER,
Leader au service de l'équipe de l'Académie du Service*



FRANCK HULEWICZ,
Directeur qualité formation et directeur régional chez Arvato



MÉLODY LE BARBENCHON,
DRH des sites France chez Webhelp



SANDRINE KNELLESEN,
Directrice générale de EFE et de l'Institut du contact client (IDCC - groupe Abilways)



THIERRY PERNEY,
Professeur à l'EFAP et président de l'Agora des Directeurs de l'expérience client



THIERRY SPENCER,
Directeur associé de l'Académie du Service*



BENJAMIN DE MONCAN,
Directeur des opérations de Knowesia

ACADÉMIE DU SERVICE

*Fondée en 2004, l'Académie du Service est le leader en France du conseil et de la formation aux entreprises pour le développement de la culture du service et l'amélioration de la relation client. Elle est incarnée par des passionnés des métiers de service, ayant pour vocation de partager leur expertise. Pour former nos clients à la culture du service, nous plaçons l'humain au cœur et nous appuyons sur le principe de Symétrie des attentions© qui pose comme principe fondamental que la qualité de la relation entre une entreprise et ses clients est symétrique de la qualité de la relation de cette entreprise avec l'ensemble de ses collaborateurs. Le cabinet intervient dans plus de 20 pays et compte plus de 300 références prestigieuses en France et à l'international, dans tous les secteurs d'activité.

Pour en savoir plus: www.academieduservice.com | www.symetriedesattentions.com | <http://blog-cultures-services.com>



KNOWESIA, GROUPE EASYVISTA

Créée en 2007, Knowesia a développé une solution innovante soutenue par BPI France et reconnue par Gartner, Finance innovation et le CRIP. En 2017, Knowesia intègre le groupe EasyVista et bénéficie alors d'une structure reconnue depuis plus de 20 ans, d'une présence internationale, d'une infrastructure SaaS certifié SSAE 18 & SOC 2 ainsi que d'un investissement conséquent dans le produit et ses équipes.

La solution Self Help permet de modéliser la connaissance de votre entreprise et de la rendre accessible facilement, rapidement à vos conseillers, partenaires ou clients via des parcours intelligents omnicanaux. Votre service clients est ainsi libéré de toute complexité organisationnelle et technologique et vos interlocuteurs trouvent aisément la réponse pertinente à leur problématique selon leur contexte.

Avec Knowesia Self-Help, plus de 60 000 utilisateurs de tous secteurs d'activité traitent efficacement de nombreuses demandes diverses et variées. L'organisation des services clients est alors plus performante, les coûts de fonctionnement réduits et la communication fiable et harmonisée.

Les experts métiers peuvent mettre à jour et diffuser les informations en quelques clics afin d'assurer des réponses justes intégrant les retours terrains, les évolutions marché, produits ou réglementaire.

Le Directeur de la Relation Client pilote, mesure la qualité des services rendus, participe à la transformation digitale de l'entreprise et assure l'engagement des clients dans la durée.

Ce livre blanc est édité par
KNOWESIA
126 avenue du Général Leclerc
92 100 BOULOGNE BILLANCOURT

+ 33(0)2 53 35 53 25
Contact@knowesia.com

www.knowesia.com

KNOWESIA 
an **easy**VISTA[®] company