

Gestion de l'expérience client (CEM)

La prochaine frontière pour les centres d'assistance technique

Apprendre du meilleur

J'étais récemment en séjour d'affaires au Cambodge lorsque je reçus un texto de First Direct - ma banque au Royaume-Uni - me demandant de les rappeler lorsque cela me conviendrait. Je les ai appelé dans la matinée, c'est-à-dire en plein milieu de la nuit au Royaume-Uni. Comme d'habitude avec la First Direct, je suis immédiatement tombé sur un agent aimable qui avait l'air de bonne humeur, attentif et désireux de m'aider malgré l'heure tardive (3 heures du matin au Royaume-Uni).

TOUTES LES HUIT SECONDES,
QUELQU'UN QUELQUE PART RECOM-
MANDE FIRST DIRECT À UN AMI



Black & white banking

L'agent savait qui j'étais et pourquoi la banque souhaitait me parler. Apparemment la banque pouvait savoir que je me trouvais au Cambodge à partir des dépenses effectuées avec ma carte de crédit, mais elle avait reçu une demande de paiement d'une galerie à Paris. Ils ont compris que je ne pouvais pas me trouver à deux endroits au même moment, donc qu'il serait judicieux de vérifier. Je leur ai évidemment dit de ne pas régler la facture, d'annuler ma carte puisque je n'ai rien acheté à Paris, et de me délivrer une nouvelle carte le jour de mon retour à Londres.

Le problème dans cette l'histoire n'est pas le fait que First Direct ait surveillé mon compte et proactivement accepté un achat frauduleux. Ni même qu'elle ait promptement livré ma nouvelle carte à mon bureau, exactement comme promis. Il s'agit plutôt du fait que l'interaction avec le centre d'appels a non seulement tenu la promesse de la First Direct d'être "la banque conçue pour vous convenir", mais a également démontré mon avis sur la manière dont les centres de contacts doivent évoluer à l'avenir.

S'il n'avait pas clairement compris ce que signifie la marque First Direct et la technologie qui lui permet de fournir ses services, cet agent n'aurait pas été en mesure de faire de mon interaction un événement mémorable et caractéristique de l'expérience de la First Direct. C'est peut-être la raison pour laquelle la First Direct attire un nouveau client toutes les huit secondes sur la recommandation de clients satisfaits ou alors son "Net Promoter Score" (une mesure de la défense des intérêts des clients et de la croissance de la clientèle) est l'un des plus élevés que j'ai jamais vu.

Une stratégie d'expérience client doit être intégrée au sein de l'entreprise si celle-ci veut connaître du succès. Dans le centre de contacts ou d'assistance technique - le "centre" des interactions client dans de nombreuses entreprises - chaque contact avec le client est un test pour l'entreprise dans son ensemble et sa promesse au client.

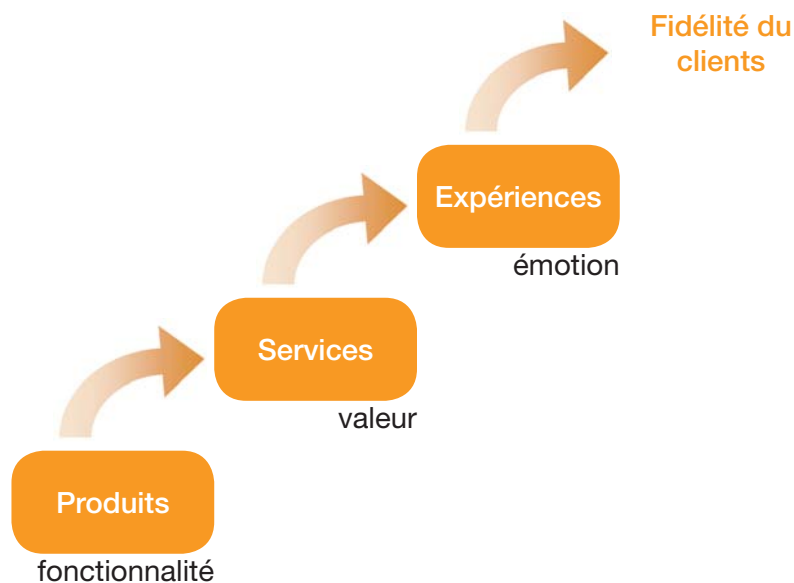
Alors si chaque interaction est une occasion de créer, nourrir et consolider la relation avec les clients et laisser une impression durable sur ces derniers, comment permettre à vos agents de fournir la meilleure expérience possible ? Comment leur permettre de réellement éveiller de l'intérêt pour votre marque et la distinguer des autres...de manière à ce qu'ils n'arrêtent jamais de parler de vous ?

À l'heure de la communication instantanée, les expériences quotidiennes des services clientèle sont facilement racontées et partagées avec des millions de personnes grâce à la puissance de l'Internet - une raison de plus pour veiller à ce que chaque expérience soit si positivement puissante qu'elle grave un souvenir de la marque de votre entreprise dans la mémoire de votre client !

Quelle est la différence ?

Si on observe l'évolution des marchés, on constatera un décalage de la concurrence essentiellement sur la base de la fonctionnalité du produit et de l'efficacité de la distribution vers, intermédiairement, l'acquisition de nouveaux clients grâce aux services de valeur ajoutée et aux activités de marketing et finalement l'offre d'expériences variées qui créent un bénéfice émotionnel pour le client ainsi qu'une "notoriété". Je suggère que les centres de contacts et la technologie qu'ils utilisent suivent un chemin similaire.

La gestion de l'expérience client + escalier



Des interactions aux expériences

Dans le secteur des centres de contacts, on assiste à un décalage similaire de la gestion des interactions (gestion des transactions entrantes) vers le CRM (gestion des ventes sortantes) vers le CEM (expériences des centres d'appels intégrées) qui reflète le CEM+escalier. Certaines entreprises restent coincées à l'étape 1 ; beaucoup sont passées à l'étape 2 (p. ex. de nombreux opérateurs téléphoniques utilisent le CRM essentiellement pour débaucher les clients de la concurrence) ; mais First Direct compte parmi les rares sociétés à avoir réussi la transition vers l'étape finale. Je prévois que tel sera l'avenir des entreprises désireuses de décaler leurs activités de centre de coûts ou de moteur de marketing vers un centre qui sera un point de contact intégral de valeur ajoutée dans le domaine de l'expérience client.

Dans son rapport d'évaluation 2007 des centres de contacts, Dimension Data concluait que "la majorité des centres de contacts fonctionnent encore comme des centres de coûts et non comme des unités commerciales stratégiques". Cela pose un grave problème pour le client étant donné la probabilité de l'augmentation des cas d'interactions maussades dans les centres de contacts. Cela représente néanmoins une immense occasion pour ces entreprises visionnaires et faisant preuve de compréhension d'identifier le différenciateur le plus puissant de nos jours, à savoir l'expérience client. Une récente étude menée par Harris Interactive montre que même en cas de récession économique, 50 % des clients paieront plus pour une meilleure expérience client, et dans une étude réalisée en 2007, Accenture a découvert que 50 % des clients qui changent d'entreprise le font à cause de l'expérience médiocre des centres de contacts.

"La majorité des centres de contacts fonctionnent encore comme des centres de coûts et non comme des unités commerciales stratégiques".
Dimension Data

Évolution des centres de contact



Aller vers le client

Aujourd'hui, nombreuses sont les entreprises qui sont encore à l'étape de la gestion des interactions. Il s'agit avant tout de la réduction et de l'optimisation des coûts ; l'objectif consiste à fournir un minimum d'assistance ou de services de vente au coût le plus bas. La stratégie consiste souvent à externaliser vers les centres d'appels à l'étranger, malgré les répercussions sur l'expérience client, et les indicateurs concernent essentiellement les volumes des appels et les temps de traitement.

	IM (Interaction Management)	CRM	CEM
Sponsor	CTO	CRM	CEM
Orientation des valeurs	Assistance produit/ventes	Valeur du client pour l'entreprise	Valeur de l'entreprise pour le client
Facteurs favorables	Opérations et téléphonie	Systèmes et processus	Personnes et interactions
Orientation	Entrant	Sortant	Multidirectionnel et multicanal
Objectif	Assistance client	Fidélité des clients et ventes	Défense des intérêts des clients

	IM (Interaction Management)	CRM	CEM
Bénéfice pour le client	Fonctionnel	Transactionnel	Émotionnel
Indicateurs	Temps moyen de traitement d'un appel	Ventes	Net PromoterScore
Étape dans l'évolution	Efficiency	Efficacité	Expériences

On pense généralement que le CRM signifie “customer relationship management”, mais à mon avis les clients pensent que cela signifie “constantly receiving mail”. Les indicateurs concernent les taux de réaction et les conversions et l’accent est mis sur la tentative de conclure davantage de ventes plutôt que de fournir une valeur quelconque aux clients.

Le CEM, par contre, se concentre principalement sur le degré de correspondance de l’expérience reçue par les clients avec la marque et dans quelle mesure elle apporte de la valeur ajoutée. Cela exige des entreprises qu’elles traitent le centre de contacts comme un point de contact important dans l’expérience client et un canal vital pour la distribution de la marque. Les indicateurs concernent donc la défense des intérêts des clients, comme la mesure des Net Promoter Scores par exemple ; l’efficacité est certes importante, mais pas aux dépens de l’efficacité.

CEM+ technologie

Le CEM requiert non seulement une philosophie différente, mais aussi une nouvelle approche technologique. Entre 2001 et 2003, les dépenses effectuées dans le domaine de la technologie CRM sont passées de 20 milliards à 46 milliards de dollars, mais une étude a révélé que 55 pourcent des installations chassaient les clients et entraînaient la dilution des résultats. Une étude paneuropéenne menée par Oracle a démontré que les systèmes d’information inefficaces sont une cause essentielle de la médiocrité des services offerts aux clients.

Dans l’article du Harvard Business Review “Éviter les quatre dangers du CRM” (février 2002), les auteurs Frederick F. Reichheld, Phil Scheffer et Darrell K. Rigby citent comme principales raisons de cet échec :

1. Mise en œuvre d’un système CRM avant la mise en place d’une stratégie client
2. Installation d’une technologie CRM avant la création d’une entreprise orientée vers les clients
3. Considérer que plus il y a de technologie CRM, mieux c’est
4. Harceler les clients au lieu de les courtiser

Le CEM est prioritaire. Le rôle de la technologie est de soutenir la fourniture de l’expérience. Chaque contact dans le centre de contacts, qu’il soit entrant ou sortant, représente une occasion unique et immédiate d’élargir et de consolider les relations avec les clients. Chaque interaction, qu’il s’agisse d’une vente ou d’une économie, exige de vos agents qu’ils soient préparés à réagir rapidement aux exigences de chaque client. Les agents des centres de contacts ont besoin de la meilleure aide à la décision qui soit pour pouvoir se concentrer librement sur l’expérience client.

La question qui se pose est la suivante : « Comment créer les conditions du succès de manière à ce que la technologie puisse fonctionner ? » Nous pensons qu'il est nécessaire d'organiser six audits importants avant d'installer la technologie qui permettra – et non entravera l'expérience client. Nous pensons généralement que ces audits ne prennent pas beaucoup de temps mais contribuent largement à garantir la création d'un contexte approprié. Vous trouverez ci-dessous un exemple d'un de nos clients télécom. (Le nom a été caché).

Audits d'expérience



Placer le client devant la technologie

Health Advocate est une société nationale américaine de défense des droits et d'assistance de santé publique. Health Advocate a pour mission d'aider ses membres à sortir des problèmes et difficultés auxquels ils sont confrontés lors de l'accès aux systèmes d'assurance de soins et de santé américains. Le personnel composé d'experts médicaux et en revendications issus des réseaux des prestataires et des assurances (qui devraient être appelés "défenseurs" et non agents) sait parfaitement surmonter les obstacles bureaucratiques. Health Advocate savait parfaitement que le centre d'appels devait être l'antithèse du centre d'assistance de soins de santé typique caractérisé par de longues attentes, des prestations impersonnelles et un personnel froid. (Une étude de Forrester a montré que les plans de santé arrivaient en dernière position sur neuf entreprises dans les classements sur l'expérience client, les plus faibles scores de satisfaction avec les interactions en ligne et la dernière position en termes de satisfaction avec les interactions téléphoniques).

Health Advocate (HA) avait choisi de ne pas utiliser de système IVR ni de messagerie vocale, ce qui fait que lorsqu'un client appelait, il ne tombait pas sur une personne quelconque, mais avait la possibilité de travailler avec un seul et même défenseur jusqu'à la conclusion du dossier. HA a déployé une équipe d'assistance unie et dynamique au fait de l'arrière-plan et

de l'histoire de tous les membres et des autres ressources et contenus dont les défenseurs pourraient avoir besoin. Cela permet aux défenseurs de maximiser le temps passé avec les membres plutôt que de perdre du temps à étudier les cas, l'historique de l'interaction et chercher les contenus.

Les défenseurs sont habilités à résoudre les problèmes des membres. Les longues conversations téléphoniques ne sont pas vues d'un mauvais œil. Au contraire, la direction considère les appels longs et multiples comme des indicateurs de service détaillé et intime. En conséquence, contrairement au centre de coûts motivé par le taux de résolution des premiers appels et la durée des appels, le centre "d'expérience" de Health Advocate se préoccupe davantage de défendre des résultats positifs pour leurs membres - indépendamment du temps que cela mettra.

Lorsque vous jetez un regard sur la technologie dans le contexte du CEM, il est indispensable qu'elle embrasse les méthodologies CEM, qu'elle permette de réaliser la promesse de la marque et mesurer l'expérience. Nous savons tous que ce sont les employés - les agents des centres de contacts, les défenseurs ou les représentants de la fidélité de la clientèle - qui fournissent l'expérience client. Par conséquent, la technologie doit les doter des contenus, des ressources et de l'assistance adéquats pour leur permettre de fournir l'expérience prévue tout en restant suffisamment flexibles afin qu'ils puissent se décentrer si nécessaire.

Le CEM adopte le bon niveau d'initiative et de leadership. Si Michael Dell et les dirigeants ne défendaient pas ardemment la mutation vers l'orientation client, il n'y aurait pas de reprise. Le client a un immense pouvoir de faire ou de défaire la marque. Alors vous feriez mieux de veiller à ce que chaque contact client, en particulier dans le centre de contacts, mérite d'être raconté et discuté. Comme Michael Dell l'indique, "Nous ne sommes pas propriétaires de notre réputation, juste de nos actions. C'est une chose que nos clients nous donnent en retour pour avoir dépasser leurs attentes". Apprendre des clients et comprendre leur valeur. Faites attention à ce qu'ils disent...ou ne disent pas.

Quelle sera la prochaine étape ?

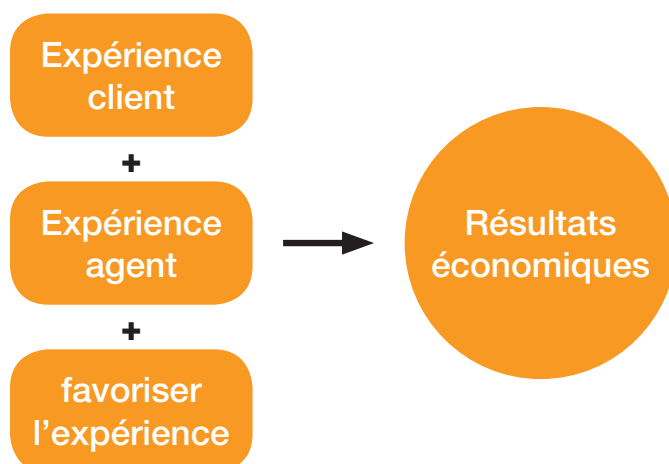
Quelles sont donc les implications du CEM sur la gestion des centres de contacts ? À mes yeux si l'expérience client est une stratégie essentielle pour une entreprise, alors le centre d'assistance devrait être un composant fondamental de cette stratégie. Elle ne devrait pas être axée sur la technologie mais habilitée par la technologie. En d'autres termes, le CEM est prioritaire. La décision appartient à l'équipe dirigeante qui permettra une synergie entre le marketing, les transactions et les ressources afin de garantir que l'expérience du centre d'assistance soit en harmonie avec la marque et fournisse une expérience qui apporte de la valeur au client et à l'entreprise. Je propose que les entreprises qui considèrent la défense des droits des clients comme un moteur de croissance changent de priorité et se concentrent davantage sur les expériences que sur l'efficacité ou l'efficacité.

Heureusement qu'il existe d'excellentes technologies qui permettent de créer de meilleures expériences pour les clients. Le logiciel de Citrix® Online GoToAssist® qui permet aux agents de fournir une assistance à distance aux clients en est une.

Session d'assistance à distance GoToAssist



Non seulement le client qui en fait l'expérience pour la première fois en est agréablement surpris, mais cela est aussi plus rentable pour l'entreprise, permettant à l'agent d'avoir la "main sur" l'ordinateur du client (prévenant les retards et les erreurs de communication) et mieux pour l'agent qui a un meilleur contrôle de la solution. Ceci résume bien notre conception de la technologie de l'avenir : expérience avancée des agents + expérience client avancée + technologie favorable = résultats économiques.



Autre exemple : le bureau unifié CEM+Synchrony de Cincom qui offre une interface plus efficace donnant à l'agent une meilleure expérience, lui permettant de faire un meilleur usage de son temps avec le client, améliorant ainsi son expérience. Résultat : meilleures rendements économiques.

Une idée radicale : concentrez-vous sur vos clients rentables

Passer de l'étape des transactions aux expériences requiert une réorientation radicale. Il ne s'agit pas de mener une politique axée sur le client, mais de se concentrer sur le client. Chaque client est différent. Comme des perles, les êtres humains sont souvent plus différents de ce dont ils ont l'air, et certains ont plus de valeur que d'autres. Les légères différences qui distinguent chaque titulaire de compte devraient aussi informer de l'expérience que vous fournissez. Dans le centre de contacts vous devez être en mesure de distinguer les clients qui fournissent une expérience appropriée pour le public.

Respectez les quatre recommandations ci-après pour pouvoir réellement établir une priorité.

1. Segmenter par rentabilité, non par les données démographiques

Tandis que de nombreuses entreprises mènent une recherche auprès de clients et recueillent des montagnes de données de segmentation, relativement peu sont capables d'identifier leurs clients les plus rentables (plutôt que les principaux) et celles qui le sont le concrétisent rarement. Nombreuses sont les entreprises qui essaient souvent d'être actives dans tous les segments client - simplement pour finir par être comme les autres.

Exemple : Harrah's Entertainment, le plus grand exploitant de casino des États-Unis, s'est concentré sur ses clients rentables et a découvert que seulement 26 pourcent de ses clients généraient 82 pourcent de ses revenus. Ils ont redéfini leur priorité en améliorant la valeur de leur expérience pour les clients les plus rentables pour lesquels le jeu reste la principale attraction.

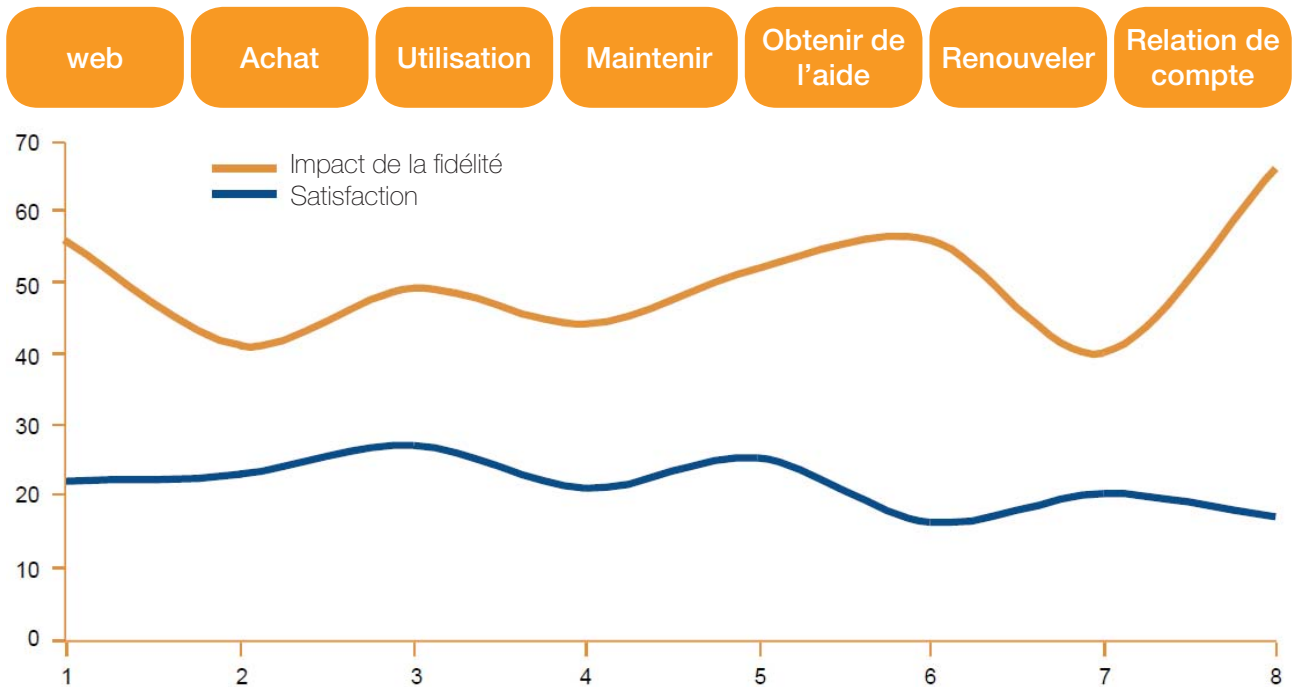
2. Découvrir ce que vos clients apprécient vraiment

Supposez que vous ayez choisi les clients sur lesquels vous voulez vous concentrer. Connaissez-vous les trois ou quatre principaux attributs qui les poussent à racheter vos produits ou à vous recommander ? Sans réponse à cette question vous aurez peut-être les données, mais vous ne comprendrez pas de quoi il retourne vraiment. Et cette compréhension est la perle de la sagesse qui conduit à une expérience plus grande - et une véritable différenciation.

Dans le cas de Harrah's, l'expérience du jeu fut redéfinie pour augmenter la satisfaction des clients et distinguer la marque. Ils ont par exemple transformé leur programme de fidélité Total Gold en "Total Rewards" qui segmente les clients dans les catégories Or, Platine et Diamant, en fonction de leur fidélité à Harrah's.

Les dirigeants de Harrah's ont découvert que les retards à la réception rebutent les clients, donc les clients Or ont droit aux lignes rapides, les clients Platine aux lignes courtes, et les clients Diamant n'ont droit à aucune ligne du tout. La part de Harrah's sur les dépenses des clients a considérablement augmenté.

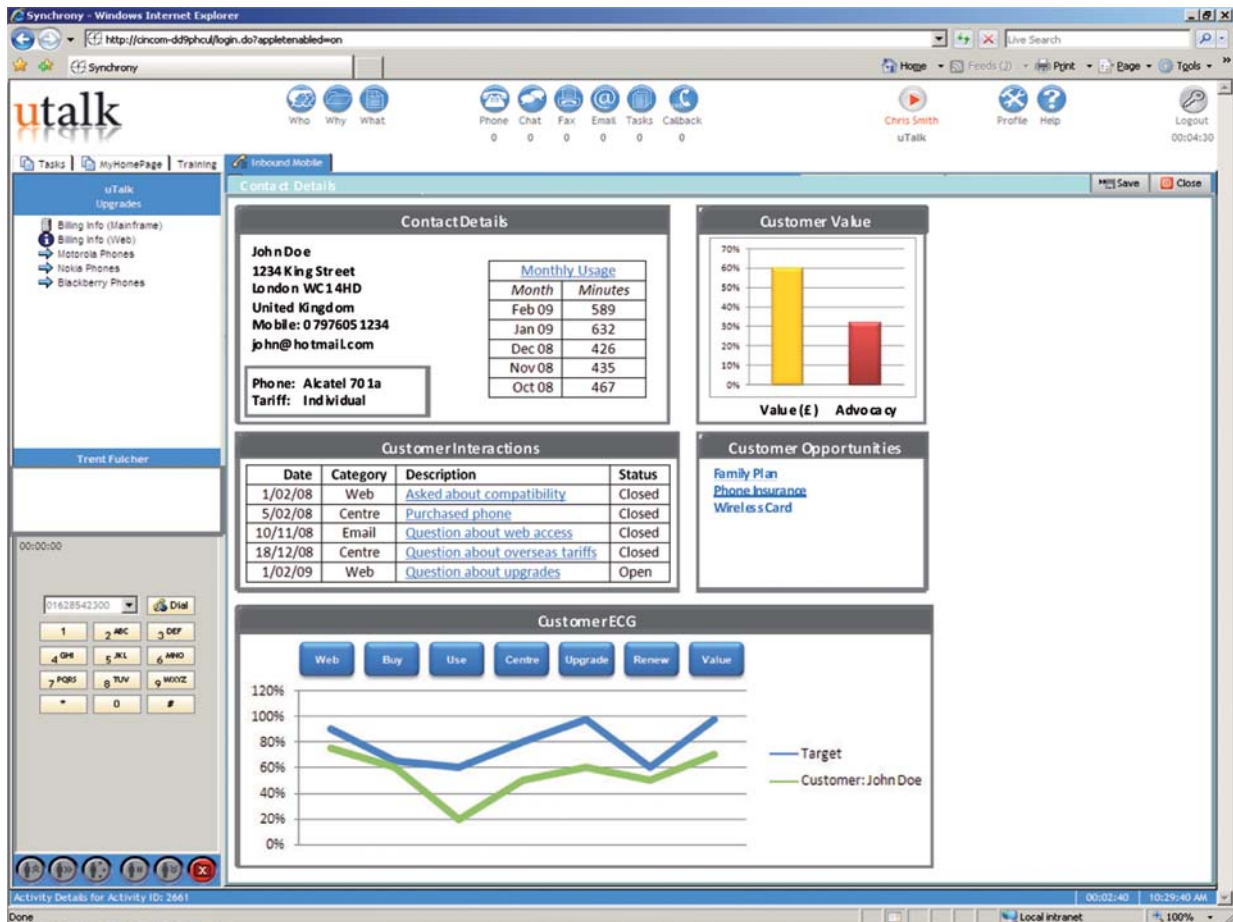
Exemple B2B



Il est impératif de savoir dans quels domaines de la ligne de contact il fait bon investir afin de fidéliser les clients. Dans cet exemple de l'un de nos clients business to business, il est clair que le centre d'assistance et les directeurs des relations client étaient des éléments clés, mais toutefois sous-indexés. Le degré de satisfaction était inférieur au niveau des deux points de contact qui avaient la plus grande répercussion sur la fidélité, "Obtenir de l'aide" et "Relation de compte". Le client choisissait en conséquence de sur-indexer ces deux points de contact et d'investir dans l'amélioration du centre d'assistance et la formation des gestionnaires de comptes.

3. Aller au-delà des mesures de satisfaction des clients

Vos clients sont-ils prêts à oser opter pour vos produits et services et vous recommander aux autres ? Rien d'autre ne compte. Il existe néanmoins de nombreux responsables qui augmentent le pourcentage des clients qui donnent des réponses "un peu satisfait", "satisfait" et "très satisfait" dans les sondages, s'auto-félicitant ainsi des degrés de satisfaction de leurs clients. De nombreux projets d'expérience client que nous avons menés dans différents secteurs ont montré que la dure réalité est que 80 % des clients sont vulnérables aux offres de la concurrence et que moins de 20 % agissent en défenseurs. Les défenseurs sont ces clients qui sont prêts à vous donner les meilleurs scores. À moins de mesurer le plaidoyer de vos clients les plus rentables, vous ratez une des mesures les plus prédictives de croissance organique.



Les logiciels de centre d'assistance les plus récents, à l'exemple de GoToAssist et CEM+Synchrony, permettent de mesurer et d'afficher la satisfaction du client. Ceci est un exemple CEM+Synchrony qui montre comment le plaidoyer et l'expérience client peuvent être affichés sur le bureau de l'agent.

4. Mener au lieu de gérer

Le plaidoyer vient des clients qui ont une préférence claire pour une marque et cela vient à son tour de la volonté de la marque de se distinguer : être quelque chose de spécial pour quelqu'un de spécial. Malheureusement, dans leurs tentatives de minimiser les risques, de nombreuses institutions ont projeté le pendule trop loin pour essayer d'attirer les clients dans tous les segments. Les comptables ont mené la barque. Ils ont perdu de vue l'essentiel. Lire les rapports de recherche ou étudier les feuilles de profits et de pertes ne peut pas remplacer le fait de parler à vos meilleurs clients et de découvrir ce qu'ils apprécient vraiment.

Cela requiert une approche différente : mener au lieu de gérer ; la passion plutôt que l'analyse interminable ; priorité au lieu de fragmentation. Paradoxalement, la réalité semble prouver que plus nous nous efforçons à créer une immense expérience client et moins nous gérons par les chiffres, le mieux cela sera pour nos profits.

À propos de Shaun Smith et Smith+co

Shaun Smith est un des fondateurs du mouvement de l'expérience client et un éminent spécialiste du CEM et de la fidélité aux marques et tient des conférences sur le sujet dans le monde entier. Smith+co se concentre sur un objectif — aider les entreprises à transformer une expérience client médiocre en une expérience client de marque qui les définit et fidélise les clients. Smith+co offre une expertise de gestion de l'expérience client et une méthodologie éprouvée pour aider les clients à surmonter chaque étape du processus. Vous trouverez de plus amples informations à l'adresse www.shaunsmithco.com

À propos de Citrix Online

Citrix Online fournit des solutions en ligne faciles d'utilisation qui permettent de collaborer partout dans le monde et avec tout le monde. Plus de 35 000 acteurs économiques et des centaines de milliers d'individus augmentent leur productivité, diminuent leurs frais de déplacement et améliorent leurs ventes, formations et offres de services à travers le monde en utilisant GoToMyPC™ pour l'accès et le travail sur PC distant, GoToAssist™ pour l'assistance aux clients, GoToMeeting™ pour tenir des réunions en ligne ou GoToWebinar™ pour les importants événements en ligne. Une division de Citrix Systems, Inc. (référence Nasdaq : CTXS) la société est implantée à Santa Barbara, Californie. Veuillez vous rendre sur www.citrixonline.fr ou composer le 0800 919 211 pour obtenir plus d'informations.