



Editorial



L'impact des Services clients sur la satisfaction et la fidélité n'est plus à démontrer. Et le niveau atteint est souvent correct, voire bon. C'est désormais l'excellence que visent de nombreuses entreprises pour lesquelles le service rendu « à distance » est devenu un facteur clé de succès.

Nous avons donc décidé de consacrer l'intégralité de ce numéro à l'Audit des Contacts Clients (ACC), afin de vous permettre d'une part de comprendre comment aborder et piloter la conduite du changement dans vos services clients, et d'autre part d'exposer ce que LA VOIX DU CLIENT vous propose dans ce domaine : des informations factuelles, précises et détaillées sur la réalité du service rendu.

Nos deux premières pages sont ainsi consacrées à la méthodologie de l'Audit des Contacts Clients, que nous illustrons en troisième page avec le témoignage d'un client important. Nous avons pour cela interrogé AXA Banque, la banque en ligne du Groupe AXA, pour laquelle nous réalisons des audits sur deux canaux (appels et mails). En page 4, nous avons choisi de faire référence à un article récemment publié sur notre e-magazine où nous évoquons la complémentarité des deux démarches : Etude de Satisfaction Client et Audit des Contacts Clients. Même si chacune des deux démarches poursuit des objectifs propres, les harmoniser pourrait se révéler fructueux... A lire en ligne sur satisfaction-client.info !

Alain Sabathier,
Directeur Général.

L'Audit des Contacts Clients Pour contribuer à la création d'une nouvelle génération de services clients



« Pas d'inquiétude, nous allons appeler le service client ! »

Dans notre économie, la production de services est de plus en plus assurée par téléphone ou en ligne. Une « industrie » du service client est ainsi apparue et s'est structurée autour de vastes plateaux internes ou sous-traités. Cette « massification » du service présente bien des avantages, de limitation des coûts bien entendu, mais également de maîtrise de la qualité délivrée aux clients. Et, même si chacun de nous peut citer des expériences très décevantes

(notamment chez les FAI...), il faut bien reconnaître que, dans bien des domaines comme l'assurance, la banque, le transport aérien, etc., nos attentes de base sont aujourd'hui satisfaites : décroché, attente raisonnable, relationnel efficace et maîtrise technique de sujets simples. Souscrire une assurance auto ou déclarer un sinistre sont des formalités aujourd'hui faciles à effectuer par

téléphone. Beaucoup de services clients ont atteint un premier palier.

Clients et entreprises attendent une nouvelle génération de services clients

Mais cela ne suffit pas et la plupart des entreprises qui ont atteint ce niveau veulent aujourd'hui aller plus loin, et ce pour de multiples raisons : recherche d'une meilleure productivité, volonté d'excellence, pression concurrentielle, alignement par le haut des attentes client. Ce dernier aspect est sans doute le plus important. Consommateurs ou professionnels, élèvent sans cesse

leur niveau d'attente en fonction des dernières expériences vécues, souvent dans des secteurs très éloignés.

Qu'attendent clients et entreprises de ces services clients de deuxième génération ?

Pour les clients, obtenir une réponse du 1er coup, avec un effort minimal et de façon personnalisée. Pour les entreprises, garantir la conformité métier; fidéliser le client et améliorer la productivité du service.

Les stratégies rh pour de meilleurs services clients

Si les objectifs sont faciles à énumérer, les moyens pour les atteindre sont très complexes. Après une focalisation sur les outils (qui ont structuré le métier), une attention de plus en plus forte est désormais accordée au développement RH, tant au niveau des conseillers que de leur encadrement direct. Formation, coaching, gestion des carrières, encadrement rapproché. L'homme est au cœur du dispositif.

Parmi la panoplie d'outils disponibles, l'Audit des Contacts Clients (ACC) connaît un fort développement. L'ACC consiste à sélectionner un échantillon représentatif des échanges avec les clients (mails, tweets, conversations téléphoniques enregistrées...), puis à analyser leur contenu selon différentes dimensions choisies en fonction des objectifs de l'opération.



L'AUDIT DES CONTACTS CLIENT,

POURQUOI ET COMMENT ?

L'ACC propose plusieurs angles d'évaluation d'un même échange. Son usage par l'entreprise variera en fonction des objectifs du moment.

Quels angles d'évaluation ?

- Contrôle de conformité vs standards relationnels (universels et propres à l'entreprise)
- Contrôle de conformité vs standards métier
- Analyse des dysfonctionnements (en général ou zoom sur une insatisfaction client déjà identifiée)
- Analyse du contenu du discours des collaborateurs (image véhiculée, capacité à rassurer...)
- Analyse du contenu du discours des clients (que dit-il sur leur état d'esprit, la relation, l'entreprise...)
- Etc.

Quels usages pour les audits ?

- Etat des lieux ponctuel destiné à identifier des forces et des faiblesses
- Mesure périodique de conformité pour suivre des évolutions, comparer des plateaux, analyser l'efficacité de plans d'actions...
- Animation / coaching par l'encadrement rapproché sur la base d'observations en continu
- Perfectionnement continu des process, des scripts, des réponses aux objections sur les « points durs » de la relation
- Fourniture de matériau concret pour la communication interne, les formations, etc.
- Synthèses DG, marketing, directions opérationnelles
- Etc.



« Il est de toute façon impossible que vous ne soyez pas satisfait... nous sommes un service client de très grande qualité, nos études sont unanimes ! »

LA VOIX DU CLIENT propose :

- Une expérience longue (plusieurs dizaines de milliers d'audits approfondis) dans des secteurs variés (automobile, banque, assurances, immobilier, VAD...)
- La capacité à intégrer des critères « métier » complexes
- Un savoir-faire pour évaluer des perceptions subjectives (le sourire, l'amabilité...) de façon tangible et incontestable
- Une méthode de travail reposant sur des outils éprouvés (bibliothèque de critères, book d'interprétation, analyse de vos supports opérationnels et de formation...)
- Une équipe stable d'auditeurs professionnels
- Des procédures de contrôle sophistiquées qui permettent de délivrer des résultats extrêmement fiables
- Des outils de mise à disposition des résultats adaptés à chaque type d'utilisateur (conseiller, manager, responsable qualité, DG...)
- **ET SURTOUT UN REFERENTIEL MULTI-SECTORIEL POUR VOUS COMPARER AUX MEILLEURS ET IDENTIFIER LES MARGES DE PROGRES.**

L'ACC utilise des données sensibles et protégées. LA VOIX DU CLIENT garantit sa mise en œuvre dans le strict respect de la loi.



Entretien avec Catherine BLANC, Responsable Qualité de Service et Réclamations Clients, et Kamel NEHAR, Responsable Qualité et Organisation du Service Client chez AXA Banque.

Pouvez-vous nous décrire en quelques mots votre métier et votre organisation ?

AXA Banque est la banque en ligne du groupe AXA. Elle a environ 750 000 clients et 300 conseillers qui leur répondent 24/24 heures et 6/7 jours (c'est d'ailleurs une caractéristique majeure d'AXA Banque).

Une autre de ses particularités est d'être une banque à distance de proximité, c'est-à-dire que le client est à la fois en relation avec son conseiller en ligne, et à la fois avec son Agent Général d'Assurances. Ceci permet de garder le client plus longtemps dans le portefeuille, car on sait par expérience qu'un client équipé à la fois en produits d'assurances et en produits bancaires est un client plus fidèle au Groupe AXA.

Qu'est-ce que vous cherchez à évaluer à travers ces audits des contacts clients ?

Nous auditons 2 types de canaux, les mails et les appels, avec pour objectif d'évaluer la qualité de service délivrée à nos clients, et plus précisément :

- de veiller au respect des standards qualité que la banque a définis pour ses conseillers
- de les aider à monter en compétence, en détectant dans leur discours les axes d'amélioration et les points forts
- d'aboutir au discours le plus homogène possible vis-à-vis des clients.

Comment exploitez-vous les résultats et en quoi sont-ils un outil de progrès pour votre organisation ?

LA VOIX DU CLIENT a conçu un outil spécifique à AXA Banque. Celui-ci permet la centralisation des résultats par Pôle d'activité, par équipe et par conseiller, notamment :

Cet outil nous permet notamment :

- de renforcer la mobilisation des équipes, en les challengeant grâce à un classement
- de se focaliser rapidement sur les points forts et les axes de progrès
- de faciliter, grâce aux fiches individuelles, le coaching réalisé par les managers pour accompagner leurs collaborateurs dans la durée et de façon personnalisée
- d'aider à la conception de modules de formation ciblés et adaptés en fonction des résultats.

Auparavant, vous réalisiez ces évaluations en interne. Que vous a apporté le fait de travailler avec un prestataire externe ?

Travailler avec un prestataire extérieur nous permet de garantir non seulement un nombre d'évaluations et une fréquence dans le temps que nous ne pouvions pas assurer auparavant, mais également des résultats homogènes et neutres. En effet, les auditeurs qui

réalisent les évaluations ont été formés au métier de la banque en ligne, mais ne connaissent pas les conseillers, leur notation est donc objective et équitable.

Ensuite, la démarche s'est faite en deux étapes. LA VOIX DU CLIENT est tout d'abord intervenue en miroir, en complément du travail des managers : elle fournissait un regard extérieur sur l'évaluation des conseillers. Aujourd'hui, les évaluations ont totalement été déléguées à LA VOIX DU CLIENT, avec une validation finale des managers.

L'acceptation de la démarche par les managers a ainsi été progressive, et il y a eu très peu de contestations. Ce dispositif permet d'ailleurs de leur dégager du temps pour d'autres missions, comme par exemple leur rôle de coach.

Pour finir, le fait que LA VOIX DU CLIENT soit totalement dédiée à l'observation du discours et de la qualité de service apportée par le conseiller à nos clients sert l'une des valeurs essentielle du Groupe AXA : « l'orientation client ».

Si vous deviez donner un conseil à une entreprise qui envisagerait la même démarche, que lui diriez-vous ?

Premièrement, qu'il ne faut pas hésiter à faire durer la phrase préparatoire, car c'est la période pendant laquelle on va pouvoir renforcer réciproquement la connaissance

des métiers et des process, la construction des grilles d'évaluation et des books de formation, et développer la confiance mutuelle.

Deuxièmement, qu'il faut instaurer une véritable relation de partenariat avec le prestataire. Il est pour cela primordial de communiquer régulièrement sur la démarche, ses objectifs et la façon dont les évaluations vont être utilisées.

Troisièmement, qu'il faut donner du sens à ce partenariat et être capable de faire adhérer la totalité des équipes à la démarche. Cela passe par une argumentation précise et transparente auprès des partenaires sociaux, des managers, mais aussi des collaborateurs. Il est important que chaque acteur soit convaincu de la démarche d'amélioration continue de la méthode.

Pour accéder à la version vidéo de cet entretien, **visitez** www.satisfaction-client.info

Depuis 18 mois, **AXA Banque** a mis en place avec **LA VOIX DU CLIENT** une démarche d'audit des contacts clients : chaque semaine, les conseillers sont évalués individuellement sur la base d'un mail et d'un appel.

LA VOIX DU CLIENT

édite 2 médias complémentaires sur la satisfaction client



Satisfaction-client.info est un magazine édité sur internet par LA VOIX DU CLIENT depuis bientôt deux ans. Il publie à une fréquence hebdomadaire des articles sur l'actualité du domaine satisfaction/ fidélisation. Il s'adresse à tous les professionnels qui ont en charge la conception (responsables marketing ou qualité) et la mise en œuvre (patrons de centres de profit, responsables de service client, etc.) des politiques d'amélioration de la satisfaction.



Satisfaction client le cercle est un groupe LinkedIn créé et animé par l'équipe de LA VOIX DU CLIENT depuis quelques mois. Il a pour ambition de susciter des rencontres, des discussions, des échanges d'informations entre professionnels du management de la satisfaction. Il est le prolongement, plus interactif et si nécessaire discret, du magazine satisfaction-client.info.

APERÇU DE NOTRE DERNIÈRE PUBLICATION



in BLOG via web : la voix du client

Tapez ici votre recherche

Chercher

Accueil Expériences Autour du Monde **Enjeux & Expertises** Billet d'Humeur

Abonnez vous !

Satisfaction client et Audits qualité : 2 démarches complémentaires



On est parfois surpris du décalage entre les résultats des études de satisfaction et ceux des audits qualité. En effet, il arrive que l'audit qualité révèle une excellente performance... alors que le taux de satisfaction client est médiocre. Ou inversement.

Cela vous semble paradoxal ? En réalité ça ne l'est pas tant que cela... L'explication est généralement simple, et provient du fait que les deux démarches sont pensées et construites de manière indépendante :

> soit parce qu'elles sont gérées par des équipes différentes

soit parce que les scénarios, les sujets traités, les critères évalués ou même les clients concernés ne sont pas les mêmes.

C'est cette absence de coordination qui provoque la divergence d'appréciation et le décalage déroutant entre les deux démarches.

Or, si les objectifs de chaque approche sont évidemment bien distincts, les deux mesures devraient se révéler parfaitement complémentaires :

> La mesure de la qualité perçue, ou « étude de satisfaction client », relève d'une mesure subjective de la perception du client
> La mesure de la qualité produite, ou « audit qualité », répond à une volonté d'objectivation de la relation.

Les deux démarches sont donc susceptibles de fonctionner en miroir. Prenons deux exemples pour l'illustrer :

1. L'apport de l'audit qualité en complément à une étude de satisfaction

Une étude de satisfaction est effectuée auprès de clients ayant appelé une plateforme téléphonique.

Lors de l'analyse des résultats, on s'aperçoit que la satisfaction du client est fortement impactée par le discours du conseiller : l'imprécision du discours et la pertinence des réponses sont mis en cause.

Un audit du discours des conseillers permet d'étayer les résultats, en mettant en évidence les expressions à l'origine de cette perception : les conseillers utilisent un champ lexical exprimant un doute ou une réserve tels que « rappelez-moi si ça ne fonctionne pas », « ça devrait être fait demain », « si tout va bien, vous recevrez une réponse la semaine prochaine »...

L'audit permet ici d'expliquer la perception du client et d'identifier concrètement des pistes d'amélioration.

2. L'apport de l'étude de satisfaction à la suite d'un audit qualité

A l'inverse, à la suite d'un audit auprès de cette même plateforme, on observe un faible respect des consignes données sur d'une part les formules de présentation et de prise de congé et d'autre part la reformulation des demandes exprimées par les clients. L'étude de satisfaction va permettre de hiérarchiser les attentes des clients : la « politesse » est d'un niveau correct qui suffit aux clients. En revanche, la personnalisation du service est jugée insuffisante et il est clair qu'une reformulation précise de l'objet de l'appel contribuerait fortement à la renforcer.

L'action à mener en priorité est ainsi identifiée sans ambiguïté.

La compréhension des mécanismes de la satisfaction vient donc ici éclairer l'analyse des dysfonctionnements recensés lors des audits.

Même si chacune des deux démarches continue à poursuivre des objectifs propres, on voit bien tout ce qu'on gagnera à les harmoniser.

berengere.charles@lavoixduclient.fr

Autour du monde



John Lewis, le bon élève de la satisfaction des clients... et des salariés



Les touristes en France, pas aussi mécontents qu'on le pensait !

Billets d'humeur



Vous n'êtes pas satisfait ? Payez pour le dire !



La satisfaction client ne s'achève pas... avec un geste commercial !

Expériences



L'Audit des Contacts Clients chez AXA BANQUE



Il est grand temps de satisfaire vos clients

Ils ont choisi LA VOIX DU CLIENT récemment :



Dans le cadre de sa politique d'écoute client, BUTAGAZ a choisi LA VOIX DU CLIENT pour la réalisation d'une enquête de satisfaction et de fidélité sur ses deux marchés : professionnels et domestiques.



LA VOIX DU CLIENT réalise une étude sur les attentes dans 4 domaines : l'accessibilité, la réponse aux besoins, le changement de conseillers, et le traitement des réclamations.



LA VOIX DU CLIENT a été sélectionnée par CENTURY 21 pour la réalisation de deux études : une enquête de satisfaction par internet auprès des acheteurs et des vendeurs de son réseau, et un programme d'appels et mails mystère pour l'ensemble de ses 850 agences.



Spécialiste de la Sécurité Incendie, DEF a confié à LA VOIX DU CLIENT la mise en place d'une enquête de satisfaction auprès des clients des activités « Travaux » et « Services » de ses agences (DEF et SSI) et de ses partenaires PME. Les résultats sont restitués à deux niveaux : au niveau national et à chacun des 35 sites du Groupe.



NATIXIS Financement renouvelle avec LA VOIX DU CLIENT la réalisation d'audits bimensuels de la conformité du traitement des appels entrants. 3 000 enregistrements seront évalués.



NEXITY a fait appel à LA VOIX DU CLIENT pour prendre en charge sa démarche d'écoute client. Le dispositif est composé d'un Baromètre de satisfaction par téléphone sur ses différents métiers, d'audits sur enregistrements, et d'appels mystère.



Pour la sixième année consécutive, CITROËN et PEUGEOT confient à LA VOIX DU CLIENT la mesure de la satisfaction des clients professionnels (Agents, MRA et Carrossiers) vis-à-vis des distributeurs pièces de rechange. Cette mesure repose sur 12 000 entretiens téléphoniques effectués depuis notre centre d'appels de DAKAR et donne lieu à la diffusion de plusieurs centaines de dossiers de résultats dans les réseaux des deux marques.

la suite sur www.satisfaction-client.info