

BAROMÈTRE DES KPIS DE LA RELATION CLIENT 2020





INTRODUCTION

C'est avec fierté que je vous présente, accompagné des équipes d'easiware, de l'Amarc et de l'Université Paris-Dauphine, **la cinquième édition du Baromètre des KPIs de la Relation Client.**

Une fierté rendue d'autant plus forte cette année dans le contexte inédit dans lequel nous nous trouvons, par l'exigence du travail mené et l'implication de nos équipes, mais également par le besoin d'autant plus important des marques de bien piloter leur relation client. En effet, cette relation est le lien unique qui a permis de connecter les marques à leurs clients pendant ces derniers mois incertains, de les informer, de les rassurer **et d'être toujours plus proche d'eux.**

Nous le savons plus que jamais, la relation client est créatrice de valeur à long terme ; elle revêt aujourd'hui une importance stratégique dans les entreprises. Cependant, nous savons aussi que toutes les entreprises n'y accordent pas la même importance. Pourtant, pour être une marque qui réussit et fidélise ses clients, la relation client doit être la raison de vivre et l'engagement de tous.

Ces cinq dernières années, nous avons vu grandir un enthousiasme de plus en plus affirmé pour le Baromètre des KPIs de la Relation Client qui s'est développé à travers le temps avec un succès grandissant. Nous souhaitons aujourd'hui que cette étude soit **un appui opérationnel quotidien pour les équipes autant qu'un outil de réflexion stratégique pour les managers et dirigeants.** Pour aider les entreprises matures autant que celles en devenir.

Le Baromètre des KPIs de la Relation Client c'est, chaque année, des centaines d'entreprises répondantes. Nous savons que le baromètre fait avancer de nombreuses marques qui appliquent les recommandations issues de l'étude, allant jusqu'à afficher infographie des principaux enseignements dans leurs bureaux pour impliquer l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise.

Cette année est marquée par des nouveautés inédites ! Pour enrichir l'édition 2020 du Baromètre des KPIs de la Relation Client, nous avons choisi d'approfondir l'analyse sectorielle à partir des réponses collectées : *est-ce que le fait d'appartenir à un secteur d'activité plutôt qu'à un autre est un facteur différenciant, de maturité ou de retard, dans le pilotage et les performances obtenues en relation client ?*

En 2019, nous présentions pour la première fois une segmentation par niveau de maturité - basiques, suiveurs, initiateurs ; en 2020, nous avons souhaité aller plus loin encore en affinant ces catégories d'entreprises, pour qu'elles épousent **à la fois la réalité terrain et le reflet des choix stratégiques des entreprises.**

Nous avons également ajouté au menu de cette année un élément à forte valeur ajoutée et novateur : une note d'orientation client. *Au delà des performances obtenues par une entreprise, y a-t-il une vraie prise en compte de la culture client ?*

Cette année encore, nous sommes ravis d'avoir construit cette étude avec le soutien de notre partenaire l'AMARC (l'Association pour le management de la réclamation client) à nos côtés pour conduire l'étude depuis 2017. Cette collaboration pérenne nous permet d'étendre toujours plus notre périmètre de recherche et d'obtenir des informations et éléments de comparaison sur un plus grand nombre de sujets.

En exclusivité cette année, nous avons eu la chance de collaborer avec l'Université Paris Dauphine, au travers du Master Marketing & Stratégie, qui a renforcé la robustesse de l'étude du Baromètre des KPIs de la Relation Client 2020 en nous apportant un soutien éminent sur la construction du questionnaire et l'analyse des résultats.

Je tenais par ailleurs à remercier vivement ces deux partenaires de choix pour leur implication lors de cette cinquième édition du Baromètre des KPIs de la Relation Client.

Espérant que ce contenu vous sera utile pour continuer à faire grandir l'amour de vos clients pour votre marque, je vous souhaite une belle lecture !

**BRENDAN NATRAL
COFONDATEUR & CEO,
EASIWARE**



RÉTROSPECTIVE

Un baromètre est avant tout un instrument de mesure de la pression atmosphérique, surtout utilisé dans les domaines de la physique et de la météorologie, et peut également servir à mesurer l'altitude dans certains cas.

Pourquoi alors nommer notre étude annuelle "Baromètre" des KPIs de la Relation Client en France ? Au-delà de la différenciation d'appellation avec d'autres enquêtes du secteur, nous souhaitons véhiculer la notion de mesure et de variabilité que peut avoir un baromètre lorsqu'il s'agit de pression atmosphérique ou encore d'altitude.

Ce n'est pas seulement une étude ni un questionnaire, pas seulement un benchmark de ce que les entreprises font en matière de relation client sur le marché français, mais tout cela à la fois avec la conviction que tout n'épouse pas forcément un parcours linéaire et qu'il peut y avoir des maintiens et des va-et-vient ; comme en matière de pression ou d'altitude, elles varient ! Nous publions donc avec plaisir et enthousiasme la 5ème édition en 2020, **toujours curieux de découvrir les tendances qui se dessinent.**

2016

Nous éditons ce baromètre depuis **2016**, dont la restitution a évolué d'année en année.

2017

L'édition 2017 a marqué le début de la collaboration avec l'AMARC. Le périmètre a été étendu pour offrir des informations et éléments de comparaison sur un plus grand nombre de sujets. Les résultats réunis et commentés ont donné la possibilité aux marques de comparer leur service client à un panel de 300 marques et enseignes françaises sur de nombreux points, en plus de ceux de l'édition précédente : durée moyenne de traitement d'une demande, taux de résolution au premier contact ou encore l'axe de hiérarchisation et d'analyse des demandes clients.

2018

L'édition 2018 a permis d'introduire dans le baromètre l'idée de stratégie dans l'analyse et l'utilisation de KPIs. Effectuer le suivi d'indicateurs clés est essentiel mais, pour aller plus loin, il s'agit également de les interpréter et les exploiter pour pouvoir les intégrer pleinement à la stratégie d'entreprise. Cette édition était centrée autour du service client comme créateur de valeur pour chaque marque.

2019

L'édition 2019 fût un tournant décisif dans l'analyse de la mesure de la relation client. Trois niveaux de maturité furent distingués - les basiques, les suiveurs et les initiateurs - et permirent d'identifier un groupe de maturité pour chaque entreprise avec des recommandations personnalisées pour s'améliorer en relation client.

2020

L'édition 2020 est riche en nouveautés. Cette année, nous avons la chance bénéficier d'un partenariat de qualité, avec l'université Paris Dauphine et ses intervenants qui ont pu participer, analyser et enrichir l'étude empirique qui fût menée. Cette édition est également toujours accompagnée par l'AMARC qui poursuit cette collaboration pérenne.

Pour la première fois en 2019, nous dégagions trois niveaux de maturité permettant d'identifier une évolution différente, hiérarchique, entre les différentes entreprises présenter dans l'étude du baromètre des KPIs de la relation client.

Cette année, ces niveaux ont été enrichis et adaptés pour correspondre mieux encore à la réalité de la relation en entreprise.

D'autre part, nous avons observé l'impact sectoriel des entreprises sur les habitudes et performances en relation client. Enfin, nous avons étudié et défini un note d'orientation client, qui permet de comprendre le niveau de culture client d'une entreprise.

LE MOT D'EASIWARE

Cinq ans, cinq éditions : 2020 est une date anniversaire que nous célébrons ici pour le Baromètre des KPIs de la Relation Client.

Si les éditions précédentes, jusqu'en 2018, se caractérisaient surtout par la possibilité donnée aux professionnels de se comparer à leurs pairs quant au pilotage de leur relation client, l'édition 2019 a marqué un tournant dans l'évolution de l'étude. Il n'a plus été seulement question de présenter les résultats chiffrés de l'étude mais bien de constituer trois différents groupes de maturité — basiques, suiveurs et initiateurs — et de proposer pour chacun des recommandations spécifiques. *L'enjeu ?* Convaincre chaque marque, chaque organisme public, que la relation client ou usager est toujours matière à l'amélioration si l'on sait comment s'y prendre et quelles priorités se fixer.

En cela, l'édition 2020 est une continuité de l'an dernier, car nous avons choisi de capitaliser et d'enrichir cette typologie qui permet désormais aux entreprises de se classer et d'établir clairement leurs points d'amélioration en relation client.

Cette année, nous avons poussé notre exigence et la qualité de l'étude plus loin encore. Partenaire depuis 2017 avec l'Amarc sur cette étude, nous avons eu le plaisir de travailler de concert avec un second partenaire de prestige : l'Université Paris-Dauphine. Par cette collaboration, la construction du questionnaire, la robustesse méthodologique et l'analyse des résultats s'en sont trouvés renforcées.

Pour cette édition 2020, par l'analyse des résultats et l'évolution du questionnaire, la typologie des entreprises a évolué pour rendre, nous en sommes convaincus, une analyse plus nuancée encore et plus fidèle à la réalité terrain des professionnels de la relation client. Les trois groupes ne se différencient pas seulement par leur niveau de maturité dans le pilotage de leur relation client mais également par leurs stratégies d'entreprises.

Les basiques, les classiques et les polyvalents sont aujourd'hui le reflet du secteur de la relation client, à la fois par l'enquête quantitative menée mais également par les entretiens qualitatifs conduits auprès d'une dizaine de marques. Aujourd'hui, par l'avancée globale des polyvalents sur les deux autres groupes, nous ne pouvons plus nier que **l'avenir de la relation client est résolument digital qu'il suppose d'être complet sur l'ensemble des canaux de communication**

Nous sommes confiants en l'importance que prend, d'année en année, le Baromètre des KPIs de la Relation client auprès des professionnels du service client mais également auprès d'autres professions comme le marketing, les ventes ou encore la conduite de l'innovation. Pour l'édition 2019, plusieurs milliers de lecteurs ont profité des recommandations d'easiware et de l'Amarc, **nous espérons vous voir au moins aussi nombreux cette année.**

En vous souhaitant une belle lecture !

RAPHAËLLE BÉGUINEL
HEAD OF MARKETING &
COMMUNICATION
EASIWARE



LE MOT DE L'UNIVERSITÉ PARIS-DAUPHINE

Je suis très heureux que l'Université Paris-Dauphine ait été associée à la réalisation du Baromètre des KPIs de la Relation Client et me réjouis de la collaboration qui s'est mise en place avec l'AMARC et easiware durant l'année académique.

Je souhaiterais remercier chaleureusement Antoine Combe, Louise Goral et Yousra Ourzik – étudiants du parcours « Conseil & Recherche » du Master en Marketing et Stratégie de l'Université Paris-Dauphine, pour leur aide précieuse tout au long de l'étude.

Cette nouvelle édition comprend quelques nouveautés, en particulier la note d'orientation client, un concept central dans les recherches sur le management des clients. Le Baromètre montre que les entreprises dont la note d'orientation client est la plus élevée sont celles qui sont les plus matures en matière de pilotage de la relation client. *Est-ce l'orientation client qui conduit à un pilotage plus serré ou le pilotage qui pousse les entreprises à développer une plus forte orientation client ? Dans quelle mesure cette relation est-elle réciproque ?*

Si le design actuel de l'étude ne permet pas d'affirmer dans quel sens cette relation fonctionne, pour autant, la corrélation entre orientation client et pilotage est claire. **La culture client et le pilotage vont de pair.**

De façon plus opérationnelle, le Baromètre indique que la maturité en matière de pilotage de la relation client peut être atteinte de deux façons : en étant performant sur les canaux classiques (téléphone, email) ou en proposant plus de canaux digitaux (réseaux sociaux). **L'étude montre qu'à l'heure actuelle, peu d'entreprises excellent sur l'ensemble des canaux.**

Par ailleurs, s'il reste de nombreuses questions en suspens autour de la performance « client » des entreprises, en particulier le rôle de la gestion des réclamations et insatisfactions comme catalyseur de performance, parions que la prochaine édition du Baromètre permettra d'éclairer encore un peu plus ces enjeux.

En espérant que ce baromètre, outil précieux dans le paysage actuel, vous offrira des pistes de réflexion et d'amélioration continue.

**PIERRE VOLLE,
PROFESSEUR
UNIVERSITÉ
PARIS-DAUPHINE – PSL**



LE MOT DE L'AMARC

Alors que la crise sanitaire a sévèrement ébranlé nos organisations et nos certitudes, les acteurs de la relation client semblent promis à un défi de taille : **satisfaire, fidéliser et consolider la recommandation client avec des ressources attendues en berne.**

Sans sombrer dans un dolorisme absurde – l'épisode sanitaire fut dramatique et sa réplique économique en sera de même pour de nombreuses marques – nous pouvons toutefois identifier quelques leviers, voire opportunités, pour en atténuer les conséquences, et se mettre en ordre de marche afin d'en hâter la sortie, ou du moins être prêts en temps voulu.

En cela, permettez-moi de proposer à notre communauté de méditer sur ce qui me semble être un enseignement marquant de cette 5ème édition du Baromètre des KPIs de la Relation Client.

En effet, le renfort de nos amis de l'Université de Paris-Dauphine a permis d'intégrer cette année un volet de questions permettant de sonder l'orientation client des entreprises. Traduite en un coefficient d'orientation client, cette évaluation permet de constater que les entreprises disposant d'une note élevée sont également les entreprises qui promeuvent clairement la réclamation comme une opportunité dans l'ensemble de l'entreprise.

En somme : plus votre entreprise positionne la réclamation client comme une source d'opportunités dans son organisation, plus elle semble en capacité de s'orienter client et donc de satisfaire ses clients !

Étant démontré que la satisfaction client constitue non seulement un matelas pour réduire les pertes en temps de crise, mais aussi un accélérateur de phase de sortie, voici donc un chantier à entreprendre d'urgence.

Et si le management de la réclamation client est un levier d'innovation, de performance financière et de transformation, il est également un ferment efficace pour développer trois valeurs convoquées en cette période : **sobriété, proximité et authenticité.** Un triptyque pertinent en cette période agitée !

Encore merci aux équipes d'easiware et de l'Université Paris-Dauphine pour ce beau matériau dont je vous souhaite une bonne lecture et un bon usage...



**MARIE-LOUIS JULLIEN
DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL
DE L'AMARC**



TABLE

DES MATIÈRES

01. Méthodologie	10
02. En 2020, qu'est-ce qu'une bonne performance en relation client ?	16
03. D'une hiérarchie par niveaux de maturité à une analyse plus nuancée, reflet de la stratégie client des entreprises.	20
04. Le mot de l'expert : Thierry Spencer	34
05. Observations générales : tous secteurs confondus	40
06. Analyse sectorielle : en 2020, des différences toujours visibles en relation client	44
07. Le mot des partenaires Pierre Volle, Université Paris Dauphine Marie-Louise Jullien, l'amarc	54
08. Orientation client une perception parfois faussée	58
09. Conclusion	64

01

MÉTHODOLOGIE

Cette édition 2020 du Baromètre des KPIS de la Relation Client se base sur une analyse fine du terrain où plus de 400 répondants ont été interrogés.

Des répondants des métiers de la Relation Client, du Marketing, du CRM, ont partagé les pratiques, habitudes et usages de leurs entreprises en répondant à une enquête en ligne suivant certains points :

- Les différents canaux utilisés par les marques pour la gestion de leur relation client
- Les critères de priorisation des demandes
- Le délai de réponse des marques sur les principaux canaux de contact
- La Durée Moyenne de Traitement (DMT) et le taux de résolution au premier contact sur les différents canaux
- La mesure de la satisfaction des clients et des conseillers
- Les différents outils utilisés pour la gestion de la relation client
- L'importance de la relation client dans la stratégie et activité marketing des organisations
- Les indicateurs en relation client suivis par les marques ainsi que les indicateurs qu'elles souhaiteraient mettre en place
- Le degré d'orientation client des entreprises

Souhaitant que nos résultats soient les plus robustes possibles, nous avons utilisé des filtres tout au long du questionnaire afin de garantir que seuls les répondants les plus compétents sur chaque domaine soient conservés pour les analyses. Nous avons également éliminé les observations comportant des données manquantes afin de renforcer encore la solidité des résultats, notamment pour les analyses factorielles et typologiques. Dans l'échantillon final, nous avons fait le choix de conserver 206 répondants.

Cette année, **l'étude a été agrémentée d'une enquête qualitative menée en parallèle du questionnaire**, où plus d'une dizaine des responsables de la Relation Client, du Marketing ou du CRM nous ont permis d'approfondir certaines analyses quantitatives, rendant l'étude encore plus riche. De plus, des partenaires et experts de la relation client ont partagé leurs perceptions de la Relation Client en 2020, des évolutions et des enjeux à venir via des entretiens individuels.

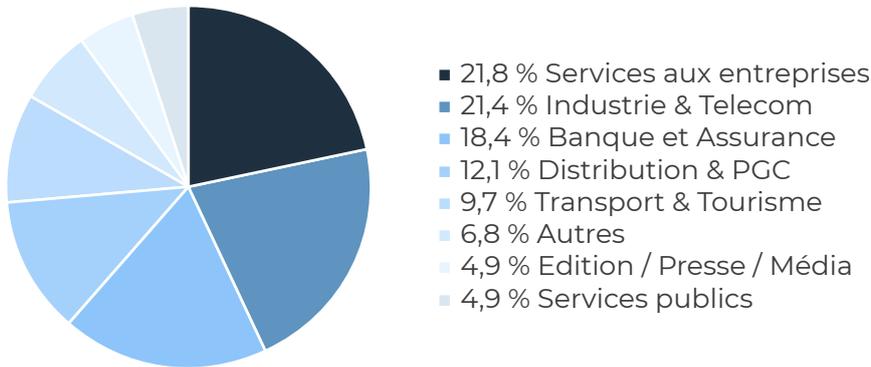


Le panel des répondants

Au même titre que le Baromètre 2019, les répondants occupent, pour la grande majorité, des postes à responsabilités. Sur les 206 personnes retenues pour l'échantillon final, près de 43% sont Responsables Relation Client (ou Service Client).

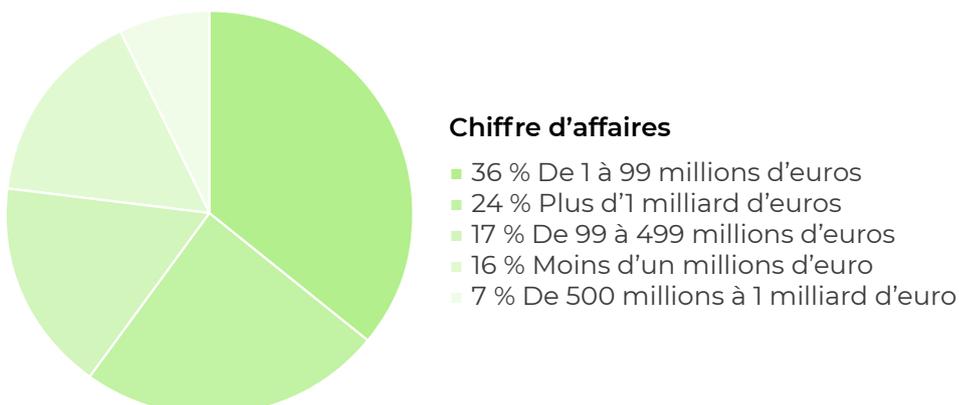
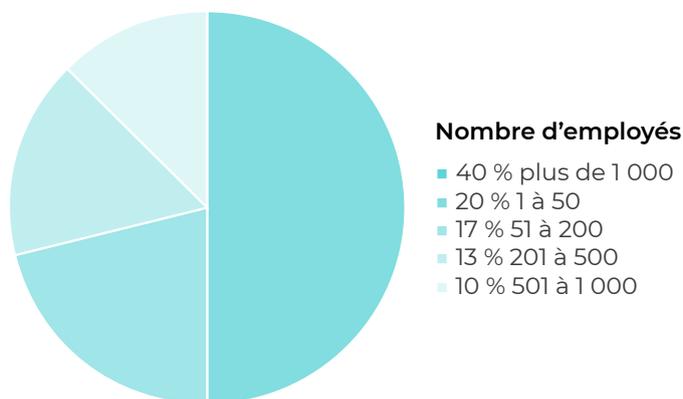
Secteur d'activité des répondants

En ce qui concerne les secteurs d'activité, les **services aux entreprises, les industries et telecom, la banque & assurance forment le trio de tête.**



Taille de l'organisation

Une grande partie des répondants travaille dans des entreprises de grande taille : **plus de 40% ont plus de 1000 salariés.** En termes de chiffre d'affaires, près de la moitié des répondants appartiennent à des entreprises dont le chiffre d'affaires est inférieur à 99 millions d'euros et un quart des entreprises réalisent un chiffre d'affaires de plus d'1 milliard d'euros.



Construction d'une note d'orientation client

Afin de mieux mesurer l'orientation client des entreprises interrogées, une note d'orientation client a été créée. Après avoir vérifié la fiabilité de l'indicateur (coefficient alpha), le note se mesure sur la base de la moyenne des questions suivantes :

- La satisfaction est le principal but de notre entreprise
- Notre avantage concurrentiel repose essentiellement sur une excellente compréhension de nos clients
- Nous savons comment créer de la valeur pour nos clients
- Nous avons conscience que la relation avec nos clients est un facteur clé de succès

Pouvant varier de 1 à 4, la note d'orientation client moyen pour notre échantillon de 206 répondants est de 3,1.

Construction d'une typologie

Afin de construire une typologie d'entreprises, nous avons utilisé la méthode d'analyse statistique *Cluster TwoStep*. L'analyse de *Cluster TwoStep* est un outil d'exploration de données conçu pour révéler des groupements naturels (aussi appelés "Clusters") en fonction de variables prédéterminées. L'algorithme utilisé par cette procédure nous a permis de regrouper les entreprises du questionnaire du baromètre en trois groupes distincts : les "basiques", les "classiques" et les "polyvalents".

Les variables qui ont servis à déterminer cette classification sont les temps de réponses des entreprises sur les différents canaux (téléphone, mail, réseaux sociaux, chat...). Ces variables de temps ont été jugé les plus pertinentes par l'algorithme.

Pour confirmer la robustesse de la typologie, nous avons utilisé une seconde méthode d'analyse statistique : l'Analyse par Correspondances Multiples (ACM). Nous avons obtenu une classification similaire des entreprises avec les deux méthodes, confirmant ainsi la robustesse de l'analyse. Cette nouvelle typologie se distingue de celle du baromètre 2019 qui avait établi les 3 catégories suivantes : les "**basiques**", les "**suiveurs**" et les "**initiateurs**".

Ainsi, si les "**basiques**" de 2019 se retrouvent dans ceux de 2020, nous avons souhaité représenter différemment les deux autres catégories. Avec les nouvelles catégories "**classiques**" et "**polyvalents**", il ne s'agit pas d'établir une hiérarchie en fonction du niveau de maturité mais plutôt de refléter des choix stratégiques en fonction des canaux utilisés.

Les entreprises les plus matures peuvent privilégier les canaux "classiques" tels le téléphone ou le mail ou bien les canaux "digitaux" comme les réseaux sociaux ou le chat. C'est en ce sens que le Baromètre des KPIS de la Relation Client met en valeur les choix stratégiques des entreprises, **nuançant cette notion de maturité en relation client et reflétant ainsi mieux la réalité.**





Entretiens individuels

En complément de l'enquête en ligne, 15 entretiens individuels d'une durée moyenne de 45 minutes ont été menés auprès de Responsables Relation Client, Marketing, CRM.

Ces entretiens ont apporté des éclairages nouveaux sur la relation client et ont permis de mettre en perspective les résultats de l'étude, d'approfondir ces thématiques et de mieux comprendre l'impact, l'importance stratégique et l'évolution de la relation client au sein de des entreprises et de leur secteur d'activité.

Entretiens expert & partenaires

- Les années d'expérience dans un domaine en particulier valent de l'or. C'est pourquoi, un expert de la Relation Client et les partenaires du Baromètre des KPIs de la Relation Client ont partagé cette année leurs visions des évolutions du secteur.
- Thierry Spencer ouvrira le bal et partagera son regard aiguisé, forgé par des années en tant que directeur associé de l'Académie du service, consultant, auteur, blogueur et conférencier sur les thèmes de l'expérience client et de la relation client.
- Pierre Volle, Professeur à l'Université Paris Dauphine partagera sa vision du management des clients appuyée par plus de 20 ans d'engagement dans la recherche, l'enseignement, la formation et le conseil.
- Marie-Louis Jullien, Délégué général de l'AMARC, l'Association pour le Management de la Réclamation Client nous partagera sa vocation de réunir et accompagner les acteurs de la relation client dans leur management de la réclamation client.

02

**EN 2020, QU'EST-CE
QU'UNE BONNE
PERFORMANCE
EN RELATION CLIENT ?**

DÉCRYPTAGE DES PERFORMANCES

Lorsqu'un consommateur contacte le service client d'une marque ou un organisme public, le temps de réponse est déterminant de sa satisfaction globale. Voici quelques chiffres, tous secteurs confondus :

72 %

des entreprises
répondantes

Le temps de réponse par téléphone vu comme performant pour près de 3 des entreprises répondantes sur 4.

- Pour le canal téléphone on considère qu'une bonne performance se situe entre 10 secondes et 2 minutes et qu'au-delà de 2 minutes c'est une "mauvaise" performance.

68% des entreprises interrogées considèrent que leur délai de traitement (DMT) par téléphone est performant

- Une durée moyenne de traitement performante par téléphone est comprise entre moins de 1 et 5 minutes, au-delà de ce délai, on peut considérer qu'il s'agit d'une mauvaise performance. De fait, plus d'une entreprise sur cinq, en 2020, déclare ne pas encore mesurer les délais de traitement d'une demande client ce qui se révèle alarmant.

Le temps de réponse par mail est satisfaisant pour 76,6% des entreprises répondantes

- Pour le temps de réponse par e-mail, une bonne performance est une réponse reçue dans les 48h ; à partir de 72h, il s'agit d'une "mauvaise" performance.

76,6 %

des entreprises
répondantes

60% des entreprises interrogées mesurent leurs temps de traitement par mail et formulaire de contact et l'estiment performant.

- Une durée moyenne de traitement performante par mail est comprise entre moins de 10 minutes et 1 heure. Au-delà de ce délai, on peut considérer qu'il s'agit d'une performance médiocre.

Sur Facebook Messenger, le temps de réponse moyen observé est performant à 36%

- Pour les réseaux sociaux, est considéré comme performant un temps de réponse inférieur à 6 heures ; au-delà, il s'agit d'une performance médiocre.

Canal du courrier : 41% ont un temps de réponse satisfaisant

- Pour le canal courrier, un temps de réponse performant inférieur à 7 jours.

20 %

des entreprises
répondantes

Chat : 20% des entreprises interrogées considèrent avoir un temps de réponse correct sur ce canal et 64% n'utilisent pas le chat.

- Un temps de réponse performant sur le canal du chat est compris entre 1 et 5 minutes.



03

**D'UNE HIÉRARCHIE
PAR NIVEAUX DE
MATURITÉ À UNE
ANALYSE PLUS
NUANCÉE, REFLET DE
LA STRATÉGIE CLIENT
DES ENTREPRISES.**

DE “BASIQUES, SUIVEURS ET INITIATEURS” À “BASIQUES, CLASSIQUES ET POLYVALENTS”.

Lors de l'édition 2019 du baromètre, nous avons dégagé trois niveaux de maturité, dans le but de hiérarchiser les répondants, des débutants aux plus avancés en matière de pilotage de la relation client, et les aider à progresser chacun à leur niveau.

Cette année, ces trois groupes distincts ont été enrichis et nuancés. Plus que des niveaux de maturité hiérarchisés, il a été question de nuancer cette analyse pour qu'elle soit plus encore le reflet de la réalité des entreprises et des stratégies qu'elles choisissent de mettre en place. Comme nous le verrons dans cette partie, aucune entreprise, mis à part les “débutants” ou “basiques”, n'est avancée sur tous les fronts ou, au contraire, peu mature sur tous les canaux ou l'ensemble de la gestion de sa relation client. **Il se dégage tout de même des tendances, auxquelles une grande majorité des entreprises pourront s'identifier.**



LES “BASIQUES” : UN RETARD QUI DIMINUE

Par rapport à l'année passée, les “basiques” demeurent assez en retard dans la gestion et le pilotage de leur relation client, notamment dans la prise en compte des besoins actuels des clients.

Les basiques représentent 20,6% de l'échantillon total des répondants 2020. Ils sont légèrement moins nombreux par rapport à l'étude 2019 où ils représentaient 24,3% des répondants. Entre pratiques traditionnelles et retard dans l'analyse des performances, nous verrons que les basiques ont toujours une marge de manoeuvre assez importante quant à l'amélioration de leur relation client. On pourrait les décrire d'ailleurs comme étant **minimalistes dans leur gestion de la relation client, se contentant du strict minimum pour gérer les demandes de leurs clients.**

Qui sont les basiques en 2020 ?

D'un point de vue sectoriel, les basiques se répartissent principalement dans les secteurs des Services Publics et de la Distribution et des Produits de Grande Consommation.

Les basiques sont des entreprises qui ne placent pas (encore) la relation client au coeur de leurs préoccupations.

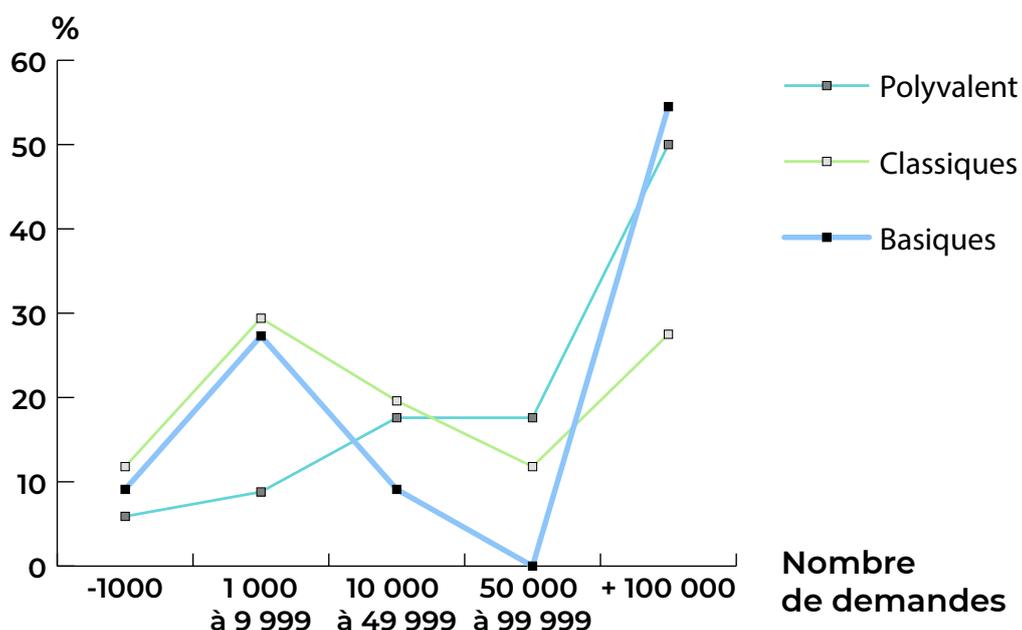
Bien que ce groupe soit presque absent des canaux digitaux, c'est dans le pilotage et l'appréhension de la relation client elle-même que le constat peut être alarmant. Peu de communication envers les clients, un manque de mesure de la satisfaction client ou des causes et motifs qui ont poussé les clients à les contacter, les basiques doivent reconsidérer la place du client dans l'entreprise. Celle-ci n'est pas centrale pour cette catégorie qui a pourtant le plus grand nombre de réclamations clients par rapport aux classiques et polyvalents, 39% pour les basiques, contre 31% et 29% pour les polyvalents et classiques.

Une volumétrie forte de demandes, des performances médiocres et un manque d'analyse

54,5% des basiques sont soumis à un très fort volume de demandes client (plus de 100.000 demandes par an). Pour les autres, 25% des entreprises de ce groupe gèrent 1000 à 10.000 par an et 1 entreprise sur 5 reçoit moins de 1.000 demandes par an. Le nombre de demandes à traiter par an, reste donc un critère déterminant pour caractériser les basiques.

54,5 %

ont un très fort volume de demandes annuel



Qu'en est-il des performances sur les différents canaux qui permettent de traiter ces demandes ?

Pour le canal du téléphone, la durée moyenne de traitement (DMT) est performante pour **45%** des basiques qui mesurent leur DMT (**54%**) — donc comprise entre deux et trois minutes. Sans être faible, cette proportion représente tout de même moins de la moitié des basiques qui connaissent donc, en majorité, des performances moyennes ou médiocres sur le téléphone.

Par ailleurs, **46%** des basiques ne mesurent pas leur DMT par téléphone, ce qui est assez étonnant quand on sait que ce groupe concerne des secteurs comme les Services Publics ou la Distribution et Produits de Grande Consommation pour qui l'utilisation du téléphone est dominante. **Les basiques ont donc un enjeu de mesure et d'augmentation de la performance de la durée moyenne de traitement sur le canal du téléphone.**

D'autant plus qu'aujourd'hui encore la connexion des plateformes téléphoniques avec un outil de gestion de la relation client n'est pas encore effective pour plus de la moitié des personnes interrogées toutes catégories confondues (**51%**). Par ailleurs, lorsque l'on regarde la qualité de service, soit le nombre d'appels traités / par le nombre d'appels total, seuls **36%** des basiques ont une qualité de service satisfaisante (**85%** et plus). Cela ne vient que confirmer les observations précédentes et l'enjeu d'augmentation des performances sur ce canal pour les basiques.

La DMT sur le canal du mail est performante, soit comprise entre 10 minutes et 1 heure, pour seulement **36,4%** des basiques : ceci représente la plus basse performance par rapport aux autres catégories de cette édition cette année.

Les basiques, si l'on observe les secteurs qui composent cette catégorie, sont pourtant des entreprises qui se servent beaucoup du canal du mail, ce qui souligne un fort enjeu d'amélioration. D'autre part, la DMT par mail n'est pas mesurée par **54,4%** des basiques. Si l'on regarde à présent le taux de résolution au premier contact, toujours sur le canal mail, on s'aperçoit de nouveau que les basiques sont en-dessous des moyennes observées dans les autres groupes avec un taux de **44%** contre **66%** et **56%** chez les polyvalents et les classiques.

46 %

des basiques qui ne mesurent pas leur DMT par téléphone

Manque de moyens ou stratégie d'entreprise, les basiques se caractérisent par un certain retard sur les autres groupes.

Les canaux pour gérer la relation client chez les basiques sont traditionnels, les performances restent assez peu convaincantes, d'autant plus qu'il **n'y a pas de mesure poussée des performances sur ces canaux.**

Seuls **32%** des basiques proposent un outil de **selfcare**, ce qui reste faible mais encourageant. En effet, les classiques, pourtant plus avancés de manière globale, ne sont que 33% à en proposer. D'autre part, lors de l'édition précédente, les basiques étaient une extrême minorité à proposer un selfcare, **c'est donc un vrai changement à souligner pour cette année.**

Taux de réclamation important et mesure superficielle des motifs de demandes clients

Cette année, on sait que 70% des entreprises répondantes affirment analyser systématiquement les causes et les motifs des demandes de leurs clients, *qu'en est-il plus précisément pour le groupe des basiques ?*

Pour eux, cette analyse est répartie de manière équitable entre le fait de la pratiquer ou non : parmi les basiques, se trouvent autant d'entreprises qui affirment analyser systématiquement ces causes et motifs pour comprendre vraiment leurs clients que d'entreprises qui déclarent ne pas le faire. Les basiques représentent le seul des trois groupes à affirmer pour 50% d'entre eux ne pas analyser les causes et motifs des demandes clients. *Seront-ils 60% ou 70% à les mesurer l'an prochain ou est-ce une caractéristique durable de ce groupe d'entreprises ?*

Qu'en est-il de la mesure de la satisfaction après un contact avec le service client ? **59% des basiques déclarent ne pas mesurer la satisfaction de leurs clients.** On observe donc une négligence ou retard dans la mesure de la satisfaction, observable par rapport aux autres groupes dont la moyenne analyse la mesure de la satisfaction pour 58% des entreprises. Que deux entreprises basiques sur trois ne mesurent pas la satisfaction de leurs clients est regrettable car, par ailleurs, **ce sont celles pour qui la proportion de réclamations sur le total des demandes est la plus élevée** : 39% pour les basiques, contre 31% et 29% pour les polyvalents et classiques.

Si la mesure de la satisfaction client est encore considérée comme optionnelle par certaines entreprises, cette pratique devrait se généraliser car la **satisfaction client est plus que jamais au coeur des préoccupations des entreprises.**

Vraie valeur ajoutée, la satisfaction client n'est pas seulement une mesure qui atteste du bon travail des équipes de la relation client, elle représente l'engagement de toute l'entreprise auprès des consommateurs et permet d'atteindre le coeur des clients sur le long terme.

De plus, les basiques sont seulement 23% à tenir informés leurs clients de l'état de leurs demandes lorsque celles-ci ne sont pas traitées immédiatement, ce qui a un impact fort sur la satisfaction — ou l'insatisfaction — client.

Pour analyser la satisfaction, les entreprises s'arment de KPIs, ces indicateurs de performance qui permettent une mesure précise de la relation client.

Quels sont les KPIs de mesure de la satisfaction utilisés par les basiques ?

Le NPS est l'indicateur le utilisé par les entreprises de ce groupe (45,5%) calculer pour chaque KPIs, suivi du CSAT (36,4%) et enfin du CES (18,2%). De manière surprenante, le CES est cependant plus utilisé par les basiques que par les classiques qui ne s'en servent que très peu (3,9%).



QUELQUES RECOMMANDATIONS : MESURER PUIS S'OUVRIR À D'AUTRES CANAUX

Nos précédentes observations permettent le constat d'un manque de mesure des performances par les basiques. En effet, 54,4% ne mesurent pas la DMT par mail et 46% n'analysent pas leur DMT par téléphone. Pourtant, avant même penser à se diversifier en termes de canaux, **il est important de suivre les KPIs et ainsi l'efficacité opérationnelle sur les canaux existants.**

La DMT est un des KPIs les plus efficaces pour avoir une première idée de ses performances. Parce que le client attend une réponse rapide sur le canal qu'il utilise, la DMT permet de savoir si vos clients auront tendance à être satisfaits ou à ne pas l'être. Vous devez donc répondre à leurs demandes rapidement, et tenter du mieux possible d'améliorer ces délais au quotidien. **Mesurer pour pouvoir s'améliorer.**

1. Mesure de la DMT

Durée Moyenne de Traitement (DMT) = DMC (Durée Moyenne de Conversation) + temps post-appel nécessaire au traçage et au traitement de la demande.

La DMT – durée moyenne de traitement – correspond au temps effectif passé par un conseiller pour traiter une demande. A l'origine, il s'agit d'un indicateur historique des centres d'appels.

La DMT est une mesure opérationnelle indispensable pour 3 raisons :

a. Connaître la capacité de traitement de votre service client – Si vous savez combien de temps un conseiller met en moyenne pour traiter un appel ou e-mail, vous saurez automatiquement combien d'appels et d'e-mails votre équipe est capable de prendre en charge au cours d'une journée d'activité classique ;

b. Dimensionner efficacement votre équipe – À partir du moment où vous savez combien d'e-mails et/ou d'appels un conseiller est capable de traiter, vous pouvez ajuster la taille de votre équipe en vous basant sur les prévisions de volumes que vous tirez de votre historique d'activité. Vous limitez ainsi les risques associés aussi bien au sur-staffing (trop de conseillers pour trop peu d'activité = surcoût) que de sous-staffing (pas assez de conseillers = baisse de la qualité de service + hausse de l'insatisfaction client) ;

c. Évaluer les moyens dont vous avez besoin – Si vous n'avez aucune idée de la DMT de votre service client, vous pouvez difficilement démontrer que vous utilisez vos ressources de manière optimale ou, à l'inverse, que vous avez besoin de moyens supplémentaires, humains et/ ou techniques pour délivrer une bonne qualité de service (temps de réponse acceptables et réponses satisfaisantes pour les clients + rythme et ambiance de travail satisfaisants pour les conseillers). Mesurer sa DMT est accessible à toutes les entreprises, aujourd'hui, **presque tous les outils de gestion de la Relation Client la calculent automatiquement.**

2. Pas à pas, ouvrez-vous à de nouveaux canaux de communication

Les clients sont aujourd'hui plus connectés, plus exigeants ; comme le souligne Thierry Spencer, **ils recherchent une expérience, qui plus est, mémorable.**

55% des clients français déclarent utiliser trois canaux de communication ou plus pour interagir avec leurs marques favorites. Il est donc impératif d'évaluer où sont présents vos clients, afin de développer les canaux appropriés pour entrer en communication avec eux.

L'idée n'est surtout pas de subitement être présent sur l'ensemble des canaux existants, ce serait une grave erreur. Il faut y aller pas à pas, en apprenant à dompter chaque canal, à trouver le discours approprié sur chacun d'entre-eux ainsi que les ressources pour le gérer. Puis, il faut apprendre à les mesurer quotidiennement en maîtrisant les flux et en obtenant des progressions, avant d'envisager en ouvrir un autre.

De plus, pour la mise en oeuvre de ces nouveaux dispositifs à l'échelle de l'entreprise, il est nécessaire de démarrer un travail en interne de persuasion et d'évangélisation pour que le sujet relation client fasse réellement partie de la stratégie globale d'entreprise.

Si tous sont convaincus en interne de l'importance de la relation client, **les moyens et la motivation suivront.**

54 %

des basiques ne mesurent par leur DMT par mail

LES "CLASSIQUES" : DU SUIVI DES TENDANCES AU CHOIX D'UNE RELATION CLIENT TRADITIONNELLE

Qui sont les "classiques" en 2020 ?

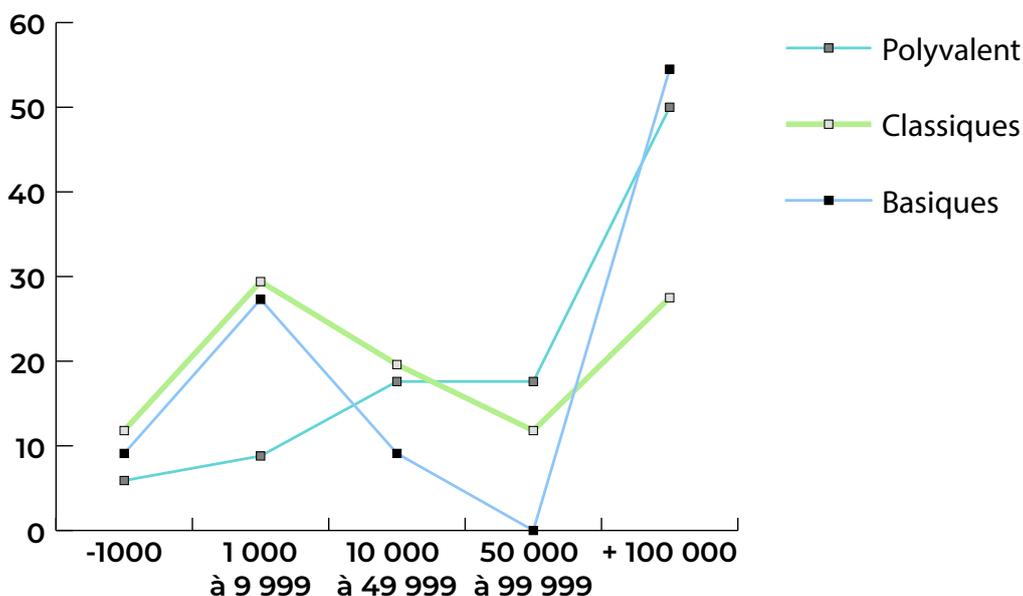
Les suiveurs de l'édition 2019 répondent désormais au nom de "classiques".

D'un point de vue sectoriel, la catégorie des "classiques" se retrouve davantage dans les secteurs des services aux entreprises, de l'industrie et des télécoms, de la banque et de l'assurance.

Les classiques représentent 48% de l'échantillon global, soit la majorité. Ils sont surtout présents sur des canaux traditionnels, utilisés depuis des décennies, comme l'email et le téléphone, malgré les besoins clients sur des canaux plus polyvalents comme les réseaux sociaux.

De manière globale, ce groupe obtient des performances correctes mais ne mesure pas assez la satisfaction de ses clients, malgré le fait que la plupart des "classiques" ne soient pas confrontés à des volumes élevés de demandes à traiter. Si la relation client apparaît comme importante pour ce groupe, elle n'est pas résolument stratégique.

Leur présence sur les canaux traditionnels peut être la preuve d'un **manque de modernité et/ ou un choix assumé d'entreprise pour leur relation client.**



Des flux de demandes peu élevés et des performances correctes

61% des "classiques" gèrent un volume de demandes allant de 1.000 à 49.999 par an, ce qui correspond à un flux de demandes faible à moyen. Les "classiques" ne sont donc pas soumise à un volume de demandes fort en moyenne.

48 %

de l'échantillon total



Qu'en est-t-il de leurs performances sur les différents canaux ?

Pour le canal du téléphone les classiques déclarent avoir de **bonnes performances pour 74,5% d'entre eux** au niveau de la durée moyenne de traitement (DMT) — qui doit être comprise entre deux et trois minutes pour être considérée comme telle — ce qui représente la meilleure performance des trois catégories. **Les classiques analysent cependant un peu moins la DMT par rapport aux polyvalents, le groupe le plus avancé.**

Au niveau de la qualité de service, qui correspond au nombre d'appels traités/ par le nombre d'appels total reçus, les classiques obtiennent une bonne qualité de service pour 69% des entreprises de cette catégorie (85% ou plus des appels traités sur le total des appels reçus).

La DMT par mail est performante (soit comprise entre 10 min et 1 heure) pour 63% des classiques, mais 26% d'entre eux ne la mesurent pas. Toujours sur le canal mail, le taux de résolution au premier contact est pour les classiques de 54%, ce qui reste correct mais inférieur aux polyvalents (66%).

Pour ce qui est des canaux plus "récents", les classiques ont, sans grande surprise, encore une marge d'amélioration. Si l'on regarde par exemple l'utilisation du selfcare, on observe que seulement 33% des classiques proposent cet outil à leurs clients, ce qui est presque autant que les basiques, le groupe le moins avancé, qui le proposent pour 32% d'entre eux. **Une amélioration est cependant constatée par rapport à la précédente édition du baromètre** où cette catégorie des classiques, les "suiveurs" de l'édition 2019, n'utilisait ou très peu l'outil de selfcare pour leur relation client.

Une mesure de la satisfaction encore trop peu répandue

70% de toutes les entreprises répondantes affirment analyser systématiquement les causes et les motifs des demandes de leurs clients, *les classiques se trouvent-ils dans cette moyenne observée ?*

Les classiques se trouvent effectivement dans cette moyenne et même légèrement au dessus puisque **72% d'entre eux analysent systématiquement les causes et motifs des demandes clients.** C'est bien plus que les basiques (50%) mais un peu en dessous des polyvalents (79%).

Si l'analyse des causes et des motifs des demandes clients semblent être une tendance majoritaire pour les classiques, *mesurent-ils vraiment la satisfaction des clients après un contact avec le service client ?* Étonnamment, la mesure de la satisfaction client ne représente pas une proportion élevée parmi les classiques puisque 53% seulement déclarent mesurer la satisfaction client après un contact.

Un chiffre tout de même correct mais qui reste inférieur à la moyenne de mesure de la satisfaction des trois catégories réunies (58%), et bien en dessous des polyvalents qui mesurent la satisfaction pour 76,5% d'entre eux.

Même si la mesure de la satisfaction client concerne à peine la majorité des classiques, ils sont cependant plus nombreux que les polyvalents et basiques (23% chez les basiques et 59% chez les polyvalents) à tenir informés leurs clients du suivi de leurs demandes lorsque la prise en charge n'est pas immédiate.

Parmi les indicateurs de mesure de la satisfaction, les classiques n'en utilisent qu'un en moyenne quand les polyvalents en utilisent presque deux.

Quels sont les KPIs de mesure de la satisfaction utilisés pour les classiques ?

Le NPS est utilisé par 45% des classiques. Le CSAT est mesuré par 31,4% des entreprises de cette catégorie. **Les classiques sont ceux qui se servent le moins du CES,** puisque 96% d'entre eux ont déclaré ne pas l'utiliser.

QUELQUES RECOMMANDATIONS : DÉVELOPPER LE DIGITAL EN RELATION CLIENT, MIEUX MESURER LA SATISFACTION CLIENT

Les classiques, contrairement aux basiques, obtiennent de meilleures performances sur les canaux qu'ils utilisent. Ils se rejoignent cependant sur la mesure de la satisfaction qui reste, d'une part peu prise en considération et analysée - **seuls 53% seulement déclarent mesurer la satisfaction client après un contact**. D'autre part, les classiques se caractérisent par **un focus sur des outils traditionnels, allant peu vers les canaux de communication digitaux** qui correspondent aux attentes des clients d'aujourd'hui.

1. Adapter sa relation client aux canaux digitaux

Tout en maintenant de bonnes performances sur les canaux traditionnels, les classiques auraient **aurait plus à gagner** à s'ouvrir aux canaux digitaux. Le **selfcare**, par exemple, permet d'alléger le flux de demandes entrantes et de filtrer les demandes les moins importantes qui peuvent être résolues directement via ce canal. Le canal du **chat** et des **messaging instantanées** quant à lui, permet de réduire considérablement le temps d'attente avant la mise en relation avec un conseiller, qui peut également rediriger des demandes ou informer rapidement les clients.

Et surtout, de plus en plus de clients attendent des entreprises d'être à minima présentes sur ces canaux pour qu'un échange digitalisé puisse avoir lieu, de manière fluide.

2. Mieux mesurer la satisfaction et analyser les motifs des demandes

La mesure de la satisfaction permettrait aux classiques d'évaluer si ce qui est mis en place actuellement fonctionne, si leurs services apportent entière satisfaction à leurs clients. Pour connaître tous les tenants de la satisfaction, et savoir comment s'améliorer, il faut **utiliser les KPIs adaptés**.

Vous faites partie des classiques et misez sur des temps de traitement rapides et des demandes traitées dès le premier contact ? Affiner la mesure de votre Durée Moyenne de Traitement (DMT) et votre Taux de Résolution au Premier Contact (aussi appelé Once and Done).

Vous souhaitez avoir une note globale de la satisfaction et en savoir plus sur ce que pense vos clients de votre marque ? Mesurez votre CSAT et votre NPS. Ce dernier pourra notamment vous être utile si vous souhaitez lire les ressentis de vos clients à travers des verbatims issus de leur expérience à vos côtés.

Il est en effet important de noter que des **KPIs quantitatifs ne suffiront pas à cerner totalement les besoins et améliorations possibles** chez vos clients. *Comment étudier les causes et motifs des demandes clients avec une échelle de satisfac-*

tion par exemple ? C'est impossible. C'est pourquoi, un indicateur de performance et/ ou de satisfaction doit toujours être accompagné par la possibilité d'une prise de parole par le consommateur. Questions ouvertes, champs libres pour écrire, **laissez la possibilité à vos clients de s'exprimer**.

3. Faire la différence entre Omnicanal et Multicanal

Aujourd'hui, les clients passent par plusieurs canaux pour contacter une entreprise, souvent pour la même demande. Certaines entreprises gèrent ces canaux indépendamment les uns des autres avec une équipe, des budgets, des processus, des solutions différentes. Elles gèrent donc leur relation client en mode multicanal.

Elles sont capables de traiter toutes les demandes de leurs clients, mais, avec cette méthode en silos, les risques de dysfonctionnements, tels que les doublons ou les réponses incohérentes aux demandes du clients, est élevé.

Des marques telles que Meetic, ont fait le choix d'opter pour une plateforme en omnicanal, qui leur permet de connecter les différents canaux à disposition de leurs clients au sein d'une seule et même solution. Ainsi, leurs conseillers peuvent avoir une vision du parcours réalisé par le client à travers une seule et unique plateforme. D'emblée, la solution en omnicanal **permet donc la reconnaissance de chaque client, l'unification de ses demandes, la conservation de ses données**.

53 %

des classiques mesurent
la satisfaction après un
contact

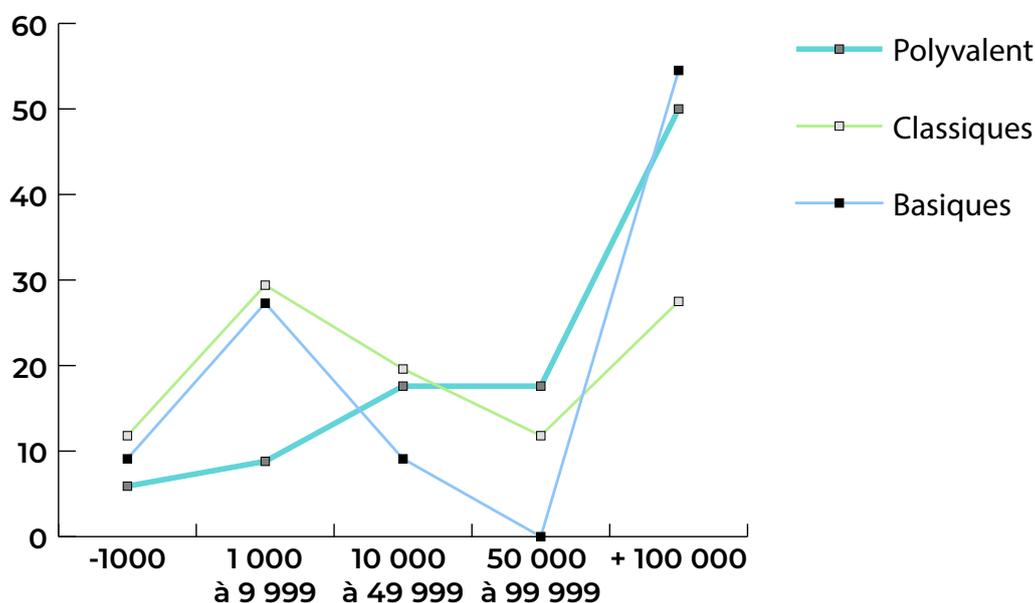
LES “POLYVALENTS” : EN 2020, LES PLUS AVANCÉS OBTIENNENT DE BONNES PERFORMANCES SUR LEUR RELATION CLIENT AU GLOBAL

Qui sont les “polyvalents” en 2020 ?

D'un point de vue sectoriel, on retrouve les polyvalents en majeure partie dans les secteurs de l'édition, de la presse et des médias, du transport et du tourisme.

Les polyvalents représentent 32% de l'ensemble des répondants de l'édition 2020. Ce groupe d'entreprises présente de bonnes performances sur les réseaux sociaux pour les temps de réponse, surtout sur Twitter et Messenger. Leur temps de réponse par courrier est un peu moins élevé que le reste des canaux. Les polyvalents utilisent plus le chat que les autres catégories.

De manière globale, les polyvalents sont **le groupe le plus avancé en matière de pilotage et de performances de leur relation client** qu'il s'agisse des canaux traditionnels, digitaux ou de la mesure de la satisfaction client. Ils sont aussi présents sur un grand nombre de canaux en moyenne.



Des bonnes performances malgré un flux de demandes client important

Les polyvalents sont soumis pour 50% d'entre eux à un niveau de demandes clients très élevé, allant jusqu'à 100.000 par an, 17% d'entre eux doivent gérer plus de 50.000 à 99.999 demandes par an, 18% des polyvalents sont quant à eux sur une gestion de 10.000 à 49.999 par an, donc un flux moyen. **La catégorie des polyvalents est donc impactée par des volumes de demandes conséquents.**

Qu'en est-il de leurs performances sur les différents canaux de communication ?

L'analyse sectorielle a mis en avant le fait que le téléphone est toujours beaucoup utilisé, tous secteurs confondus. Même si la catégorie des polyvalents est davantage attendue sur des canaux digitaux, elle est tout de même encore assez présente sur **le canal téléphonique**. Ce qui affirme en fait sa capacité à être polyvalent, ou le fait d'être sur l'ensemble des canaux de communication pour répondre aux besoins des clients. 73,5% des polyvalents affirment avoir une durée moyenne de traitement (DMT) performante sur ce canal, soit une durée comprise entre 2 et 5 minutes. Si l'on observe la qualité de service, soit le nombre d'appels traités / par le nombre d'appel total, 73,5% des polyvalents obtiennent une qualité de service élevée, qui représente la plus haute performance parmi les trois catégories identifiées (plus de 85%).

Sur le canal mail, les polyvalents se démarquent à nouveau des basiques et des classiques, avec une bonne performance de la DMT email pour 71% d'entre eux (36,4% des basiques et 63% des classiques déclarent avoir une DMT performante, soit comprise entre 10 min et 1 heure). Toujours sur le canal mail, pour le taux de résolution au premier contact, les polyvalents sont à nouveau les plus performants avec, en moyenne, un taux de résolution (ou once and done) de 66%, assez éloigné des basiques (44%).

Si les performances sont bonnes sur le téléphone et l'email, canaux traditionnels, les polyvalents se démarquent aussi par leurs performances sur les canaux les plus «récents», les canaux dits digitaux.

Là encore, les polyvalents se montrent plus avancés et déclarent proposer un selfcare pour 59% d'entre eux. Ils restent ainsi ceux qui en proposent le plus, les basiques n'étant que 32% à en proposer et les classiques 33%. Cependant, si 59% reste un pourcentage correct il n'est pas pour autant écrasant. Il est donc impératif que les polyvalents aillent encore plus vers des outils comme le selfcare qui favorisent l'accès plus rapide à des informations clés pour les clients, et soulagent les conseillers pour la gestion de demandes plus complexes.

Une analyse approfondie de la satisfaction client

On sait que 70% des entreprises répondantes du panel étudié affirment analyser systématiquement les causes et les motifs des demandes de leurs clients, qu'en est-il plus précisément pour les polyvalents ?

80% des polyvalents analysent en détail leurs demandes clients. L'analyse systématique des causes et motifs des demandes de leurs clients est clairement plus répandue pour cette catégorie, par rapport aux basiques et classiques.

Facilité à l'usage des données numériques ou véritable culture digitale dans laquelle le pilotage de KPIs est un incontournable, cette catégorie **semble placer l'analyse des besoins de ses clients au coeur de ses préoccupations.** 59% d'entre eux tiennent également informés leurs clients du suivi de leur demande lorsque celle-ci n'est pas traitée immédiatement.

Si les causes et les motifs sont étudiés attentivement par les polyvalents, analysent-ils pour autant la satisfaction client après un contact avec le service client ?

Sans surprise, la satisfaction après un contact est analysée par 76,5% des polyvalents, qui se démarquent encore une fois des deux autres groupes. **La catégorie des polyvalents porte donc une attention particulière à la satisfaction client.**

Concernant cette mesure, il est intéressant de noter que les polyvalents ont également tendance à utiliser près de deux KPIs en moyenne, pour évaluer leur relation client contrairement aux classiques qui n'en utilisent en moyenne qu'un seul.

Quels sont les KPIs de satisfaction client les plus utilisés par les polyvalents ?

Comme pour les autres catégories d'entreprises, le NPS est l'indicateur le plus utilisé par les polyvalents. Ils semblent s'en servir un peu plus que les basiques et les classiques pour mesurer la qualité de leur relation client. En effet, 68% des polyvalents déclarent l'utiliser contre environ 45% pour les deux autres catégories.

Les polyvalents se servent ensuite du CSAT pour 44% des répondants et du CES pour 23,5% d'entre eux.



QUELQUES RECOMMANDATIONS : COMMUNIQUER, RÉÉVALUER SES OUTILS ET MISER SUR LE RESPONSIVE

Si les polyvalents semblent être présents et avoir de bonnes performances sur l'ensemble des canaux de communication, ils ne doivent pas pour autant se reposer sur leurs acquis. Comme le souligne Thierry Spencer, **les niveaux d'attentes des clients évoluent plus vite que la capacité des entreprises à y répondre**, il faut donc toujours rester aux aguets, évaluer et s'adapter vite.

1. Bonne communication et partage des performances

Quel dommage d'obtenir des belles performances et de ne les partager que trop rarement !

Telle une vraie stratégie de communication, les polyvalents doivent partager leurs performances pour être reconnu à leur juste valeur et pour rassurer leurs clients et prospects.

Regarder de plus près ses performances peut être aussi challengeant, et peut aider à toujours avoir envie de s'améliorer. Les polyvalents doivent travailler également leurs relations publiques et leur communication externe, participer à des remises de prix, et se mettre à l'épreuve face à leurs pairs : **cela ne les fera que grandir davantage !**

Il ne s'agit donc jamais de seulement mesurer mais bien de communiquer à ses clients ses performances, dans la mesure du possible, et de les analyser pour mettre en place des plans d'actions et toujours s'améliorer.

2. (Ré)évaluer son outil de gestion de la relation client

Les polyvalents, de part la multitude de canaux qu'ils gèrent, doivent parfois faire face à des flux de demandes variés, des historiques de clients qui, selon l'urgence de leurs demandes seront passés par différents canaux, ce qui n'est pas simple à gérer.

Si la mesure des bons KPIs est importante, c'est aussi avec un outil vraiment adapté à la gestion de la relation client que les polyvalents peuvent faire la différence. Bien que la majorité des entreprises détient déjà un outil, parfois assez "fait maison", il est important d'évaluer les performances de sa solution, pour comprendre si il correspond toujours aux besoins des clients actuels, toujours plus friands de personnalisations et d'expériences mémorables, rappelons-le.

C'est le constat fait par l'assureur BNP Paribas Cardif, qui a vu sa relation client prendre de plus en plus de place dans l'entreprise, être valorisée, notamment après s'être équipé d'un vrai outil de relation client sur lequel les équipes ont pu être formées.

En évaluant son outil, on se rend souvent compte que le manque de fluidité empêche une expérience client fonctionnelle. Dans un outil omnicanal par exemple, un agent de la relation client retrouve l'historique de son client, quel que soit le canal sur lequel le client l'a contacté. L'omnicanalité permet de répondre aux besoins d'une exigence élevée de relation client en apportant homogénéité et personnalisation sur l'ensemble des canaux ; et ainsi une relation client individualisée, une expérience client enrichie, un engagement client respecté, et par conséquent, des clients plus fidèles. **L'évolution ou le changement de votre outil de gestion de la relation client est un donc un véritable tremplin** pour améliorer celle-ci.

3. Une relation client nomade : le mode "responsive"

75% des interactions avec les clients se feront via mobile d'ici à 2020. Les services clients devront aussi s'adapter à des clients toujours plus actifs que cela soit pendant leurs temps de trajets, à leurs bureaux ou encore de leurs domiciles : **la relation client devra être accessible et facilitée partout.**

De plus, 85% du service client serait susceptible d'être automatisé. L'enjeu de l'intelligence artificielle dans la relation client est de plus en plus fort, elle représente en fait l'avenir de la relation client. Une intelligence artificielle, trop souvent assimilée uniquement aux chat qui est pourtant beaucoup plus large !

De part la recherche d'une personnalisation client toujours plus optimale, le brassage d'importants volumes de données va être de plus en plus accentué. L'intelligence artificielle répondra à la nécessité d'avoir une vision 360° des besoins et comportements des clients pour mieux comprendre leur consommation. Elle sera ainsi un outil à part entière à intégrer dans la relation client pour s'en servir, piloter et toujours mieux satisfaire.

POUR CONCLURE :

TROIS GROUPES, TROIS NIVEAUX DE MATURITÉ, UNE MULTITUDE DE STRATÉGIES EN RELATION CLIENT

Les observations précédentes nous permettent de conclure que les basiques sont le groupe le moins aguerri en relation client, ils utilisent toujours très peu de canaux de communication et ne mesurent pas assez leurs performances. La relation client n'est pas (encore) au coeur de leurs préoccupations, et leur note d'orientation client se révèle la plus faible des trois groupes.

Les basiques sont ceux qui considèrent le moins la réclamation client comme étant une source d'opportunité pour l'entreprise, pour 45,5% d'entre eux, ce qui est dommage car, comme nous l'avons vu, c'est le groupe le plus touché par ce type de demandes. Néanmoins, comparé à l'année passée, ce groupe semble avoir progressé sur un certain nombre d'éléments, notamment dans le fait de proposer un selfcare à leurs clients ou encore ou sur son utilisation de l'indicateur de performance le CES puisqu'il est plus utilisé (18%) par les basiques que par les classiques qui ne s'en servent que très peu (3,9%).

Basiques et classiques tendent à se rejoindre sur un certain nombre de points, même si les classiques semblent être plus alertes quand à la place de la relation client dans leur entreprise (sans pour autant la placer comme une priorité stratégique). Les classiques obtiennent en moyenne une note d'orientation client plus élevée que les basiques, mais se révèlent moins performants que les digitaux sur la majorité des items de notre questionnaire. Pour être avancé en relation client aujourd'hui, le digital paraît désormais incontournable.

Les polyvalents sont le groupe le plus avancé en relation client, et succèdent aux initiateurs de l'an passé. Leurs pratiques digitales leur permettent d'être à l'aise avec les outils d'analyse des performances, ils affirment à 64% mesurer la satisfaction de leurs clients de manière régulière, ce qui est plus que la plupart des autres groupes. Ils sont d'accord avec le fait que la réclamation client est une source d'opportunité pour leur entreprise pour 83% d'entre eux, les réclamations client représentent 31% des demandes. Les polyvalents démontrent que la mesure de la relation client et les performances riment avec digital en 2020 car ils sont, dans la globalité, les plus avancés comparé aux classiques et basiques. Mais au-delà de l'incontournable digitalisation de la relation client, l'enjeu est surtout d'être performant partout, sur tous les canaux proposés, en adaptant les équipes, process, discours, de manière fine pour répondre parfaitement aux exigences des clients.



044

LE MOT DE L'EXPERT :
THIERRY SPENCER

“Le niveau d’attente des clients évolue plus vite que la capacité des entreprises à y répondre.”

— — — — —

Directeur associé de l’Académie du service, consultant, auteur, blogueur et conférencier sur les thèmes de l’expérience client et de la relation client, Thierry Spencer a occupé des fonctions de directeur marketing et de directeur de l’expérience client par le passé avant de devenir l’un des experts du secteur. Il y a une quinzaine d’années, Thierry Spencer a créé le blog sensduclient.com qui compte actuellement plus de 900 billets de blog.

Voici son point de vue sur l’évolution du secteur de la relation client aujourd’hui.

L’ENJEU FORT DE MISE EN ADÉQUATION ENTRE ATTENTES CLIENTS ET CAPACITÉS DE L’ENTREPRISE À Y RÉPONDRE.

C’est indéniable, le niveau d’attente des clients évolue plus vite que la capacité des entreprises à y répondre, et cela va de pair avec la capacité des entreprises à faire évoluer les postes de travail et les compétences des collaborateurs. Il y a donc un enjeu de mise en adéquation, **un effet miroir entre attentes clients et capacités des collaborateurs qu’il faut réguler.**

A travers le Baromètre de la Symétrie des attentions l’Académie du Service a pu mettre en lumière le fait que les collaborateurs surestiment la satisfaction de leurs clients, ils ont en effet souvent l’impression - légitime - que le résultat de leur travail est très bon, alors qu’il est bien en dessous des attentes des clients. Il manque donc souvent un point essentiel qui est la bonne compréhension des attentes du client. Cela n’est pas dû uniquement aux jugements erronés du collaborateur mais plus globalement à l’entreprise et à ses managers. Avec des mauvais outils d’évaluation de la satisfaction client, des mauvais réflexes “culturels” et du fait de se contenter de certains chiffres plutôt que des vraies données clients, les collaborateurs et l’entreprise ne prennent pas le bon chemin.

Ce manque est dû à l’omission de définir l’expérience client cible en répondant à la question simple : **Qu’est-ce que signifie “satisfaire un client” pour mon entreprise ?** Quel type de communication dois-je adresser à mon client ? Quel langage adopter ? Combien de temps dois-je passer dans une interaction à distance avec mes clients ?

Définir son expérience client cible c’est à la fois une question de culture et de pilotage. Une expérience client cible est ce que l’entreprise veut faire vivre à ses clients et à ses collaborateurs. Elle doit s’inspirer dans son style des valeurs de l’entreprise, de son positionnement. Elle doit être véhiculée dans toute l’entreprise par les managers pour permettre un **alignement de tous les collaborateurs sur l’expérience que les clients doivent vivre.**

Nespresso illustre assez bien la définition de l’expérience client intégrée au sens large dans l’entreprise. En interne, chacun sait ce que représente le fait de servir un café “à la façon Nespresso”, comment traiter une question d’un membre du club dans un style particulier. Tout le monde sait ce qui “Nespresso” et ce qui “n’est pas Nespresso” dans la façon de faire. Cette expérience cible, est la mise en oeuvre concrète de la promesse et des valeurs de l’entreprises.

LE MARKETING CLIENT A PRIS LE PAS SUR LE MARKETING PRODUIT.

Le marketing qui était un marketing produit devient centré client, le service consommateur est également de plus en plus fréquemment renommé service client.

Le digital est, quant à lui, à la frontière de la relation client et du marketing puisque c'est sur internet que l'on va communiquer et être en relation avec les clients.

De manière générale, **le sujet de la relation client concerne désormais toute l'entreprise au niveau de l'organisation de celle-ci, c'est devenu une nouvelle discipline de gestion.**

C'est d'ailleurs déjà le constat dans certaines entreprises. Par exemple, le Club Med a rapproché ses équipes DSI, pôle service client et marketing pour ne faire qu'un seul pôle. Chez Bouygues télécom, le Directeur de la relation client est devenu le responsable de l'expérience clients et collaborateurs : dans ce cas précis, la traditionnelle direction de la relation client se rapproche des ressources humaines.

Cette adaptation de l'expérience client et de sa place dans l'entreprise est propre à chaque enseigne.

On observe donc des ponts entre acteurs de l'entreprise pour les réconcilier avec le client, et les entreprises qui gagnent sont celles qui rapprochent, qui fusionnent et qui font que les directions se parlent entre elles et en ayant toutes un seul et même client : le client final.

Il est temps de tordre le cou à la notion de "client interne" pour mettre en oeuvre une véritable coopération qui **considère que chaque acteur de l'entreprise est au service d'un seul client, le client final !**

“Le mot Key rappelle un élément souvent oublié, il doit être clé, presque unique et donc réduit à l'essentiel.”

LES KPIS : LA QUALITÉ AVANT LA QUANTITÉ

Avant d'aller plus loin, il est important de rappeler qu'un indicateur de performance est la traduction de *Key Performance Indicator*. Le mot *Key* rappelle un élément souvent oublié, il doit être clé, presque unique et donc réduit à l'essentiel. L'utilisation des KPIs n'est pas le fait d'utiliser une batterie ou de tous les essayer, de les compiler.

L'idée est d'aller vers celui qui correspond le mieux à ce que cherche à améliorer l'entreprise pour satisfaire son client, à ce qui compte le plus aux yeux du client. **De plus, un bon indicateur doit être compris par tout le monde, facile à utiliser, et surtout actionnable.**

Si il y a bien un constat qui peut être fait actuellement c'est que les entreprises utilisent souvent beaucoup trop d'indicateurs de performance et de productivité et pas assez d'indicateurs sur la perception du client, son ressenti dans les moments clés de l'expérience.

Les télécoms et fournisseurs d'accès à internet sont l'exemple même de services clients développés au début des années 2000 avec de nombreux postes et de nombreux collaborateurs à distance qui ont engendrés une relation client industrielle. C'est typiquement ce secteur d'activité (pour les moins orientés client) qui continue à utiliser des indicateurs quantitatifs, comme la durée moyenne de traitement, qui sont déconnectés de la qualité de la relation client.

On constate donc une opposition de la relation client industrielle et désincarnée quasi inhumaine vs une vraie relation client tournée vers l'humain et ses vrais besoins.

Le choix du KPI est un acte de management fondamental et est révélateur de la culture client de l'entreprise. Les KPIs doivent servir à mesurer la réussite de la mise en oeuvre de son expérience client cible.



LA RELATION CLIENT : UNE QUESTION DE TAILLE D'ENTREPRISE PLUS QUE DE SECTEUR D'ACTIVITÉ

Dans les PME, la culture de l'entreprise est souvent incarnée, par le ou les dirigeants, dans des entreprises de petite taille ou tout le monde sait à peu près comment on satisfait un client, la culture est forte, les collaborateurs sont très engagés, très agiles.

Par contre, ils n'ont pas toujours de traces écrites, de bons outils, de bons process mais ils sont alignés sur la culture de leur entreprise.

Dans les grandes entreprises : c'est tout le contraire, les outils sont très présents, ce qui pousse parfois à la déshumanisation, au désengagement, à la distance entre les collaborateurs, **les entreprises qui réussissent sont celles qui ont des process et des outils forts avec l'agilité d'une PME**

Comment équilibrer cela ? Le fait de voir et de connaître ses clients change forcément la donne et détermine la culture client d'une entreprise. Ce n'est donc pas une question de secteur mais un format de relation client entre quatre types d'entreprises, qui ne sont pas à armes égales.

- **Celles qui connaissent mais ne voient pas les clients**, c'est le cas des e-commerçants
- **Celles qui connaissent et voient**, comme les banques, les entreprises de grande distribution, beaucoup d'entreprises de service en B2B.
- **Celles qui ne connaissent pas mais voient**, comme les acteurs traditionnels de la distribution qui n'ont même pas de programme de fidélité par exemple.
- **Celles qui ne connaissent pas et ne voient pas**, tels que les industriels de l'agro-alimentaire

“Le fait de voir et de connaître ses clients change forcément la donne et détermine la culture client d'une entreprise.”

COMMENT AMÉLIORER LA QUALITÉ ET LE PILOTAGE DE SA RELATION CLIENT : QUELQUES PISTES

- Transformer ses valeurs en principes d'action
- S'équiper d'une solution de gestion de la relation client adaptée aux besoins de ses clients, pour réconcilier l'humain et le digital.
- Faire comprendre en interne la valeur des outils de la gestion de la relation client, qui font gagner en autonomie les clients sans que cela ne doive amener à un sentiment d'inutilité des collaborateurs en interne.
- Donner des moyens aux managers de veiller au respect de l'expérience client cible, en débriefant et en améliorant au quotidien l'expérience.
- Appliquer la Symétrie des attentions : l'expérience collaborateur au même niveau que l'expérience client, la qualité du management au même niveau que la qualité de la relation client.
- Se préparer à la fusion entre marque client et marque employeur : les clients choisiront de plus en plus une entreprise plutôt que les produits ou les services d'une marque.



THIERRY SPENCER
DIRECTEUR ASSOCIÉ
ACADÉMIE DU SERVICE

05

**OBSERVATIONS
GÉNÉRALES :**
TOUS SECTEURS
CONFONDUS

AU GLOBAL, LE TÉLÉPHONE ET LE MAIL TOUJOURS EN TÊTE

Pour 43% des répondants, le téléphone est le canal de communication principal avec ses clients, talonné par l'email que 41% des entreprises ont placé en tête.

Si le téléphone est encore très présent, ce n'est pas pour autant que la part des demandes sur ce canal reste élevée. Sur l'ensemble des demandes, la moitié concerne des demandes par téléphone pour 47% des entreprises répondantes. **Le téléphone demeure donc significatif sans être majoritaire.** L'utilisation des canaux traditionnels, à savoir le téléphone, le mail ou le courrier reste impacté en plus de l'influence sectorielle, **par les besoins spécifiques de clients qui favorisent des canaux plutôt que d'autres.** La tranche d'âge des clients, par exemple, est déterminant pour certains secteurs.

“On a encore des courriers, on en a pas beaucoup mais encore quelques-uns, puisqu'on a des consommateurs qui sont plus âgés sur certaines marques. La grande majorité sont des mails mais aussi pas mal de téléphone. Parce que pour tout ce qui est problème qualité, je me suis rendue compte que les personnes aiment bien nous avoir au téléphone.”

Responsable de la Gestion des Remontées Consommateurs, Secteur de la distribution et des PGC.

Peu d'entreprises placent encore le courrier en canal de communication principal avec leurs clients.

Lors du précédent baromètre, nous avons observé que 72% des entreprises interrogées traitaient encore des demandes par courrier. Parmi les répondants de l'édition 2020, tous secteurs confondus, cette proportion a considérablement baissé et reste la norme surtout dans les secteurs d'activités où le courrier constitue un document officiel nécessaire (banque, assurance ou encore les abonnements dans le secteur de l'édition, de la presse et des médias).

69% des clients préfèrent les chat intelligents à l'échange humain pour leur rapidité*.

Malgré cette préférence, le canal chat n'est encore que trop peu proposé aux clients : 67% des entreprises ne l'utilisent pas ; pourtant, le marché des chatbots présente une augmentation annuelle de 27%, c'est donc un canal en croissance qu'il faut envisager davantage. En effet, les chat permettraient d'augmenter la visibilité et l'interactivité d'un site web de 400%, ce marché est bel et bien en très forte augmentation. *Source : Ubisend – Chatbot Survey (2017)

56% des clients ont une meilleure opinion des entreprises qui répondent via les médias sociaux.

Cette année, les réseaux sociaux quant à eux sont utilisés par 53% des entreprises répondantes, en particulier sur Facebook à 53% et sur Twitter pour 47%. Ces chiffres nous permettent d'observer une baisse de l'utilisation du canal Facebook, (65% en 2019) et une stabilisation de l'utilisation de Twitter.

Le développement des canaux digitaux en relation client ne conduit pas encore à une explosion de l'utilisation des réseaux sociaux à l'échelle de tous les secteurs. Les canaux traditionnels semblent avoir encore toute leur place auprès des consommateurs.

Les réseaux sociaux
sont utilisés par

53 %

des entreprises
répondantes

Les chat ne sont
pas utilisés par

67 %

des entreprises
répondantes

Les courriers sont
utilisés par

72 %

des entreprises
répondantes

LE NPS, TOUJOURS EN TÊTE DES INDICATEURS DE SATISFACTION

Tous secteurs confondus, 65% des entreprises répondantes mesurent la satisfaction de leurs clients après un contact.

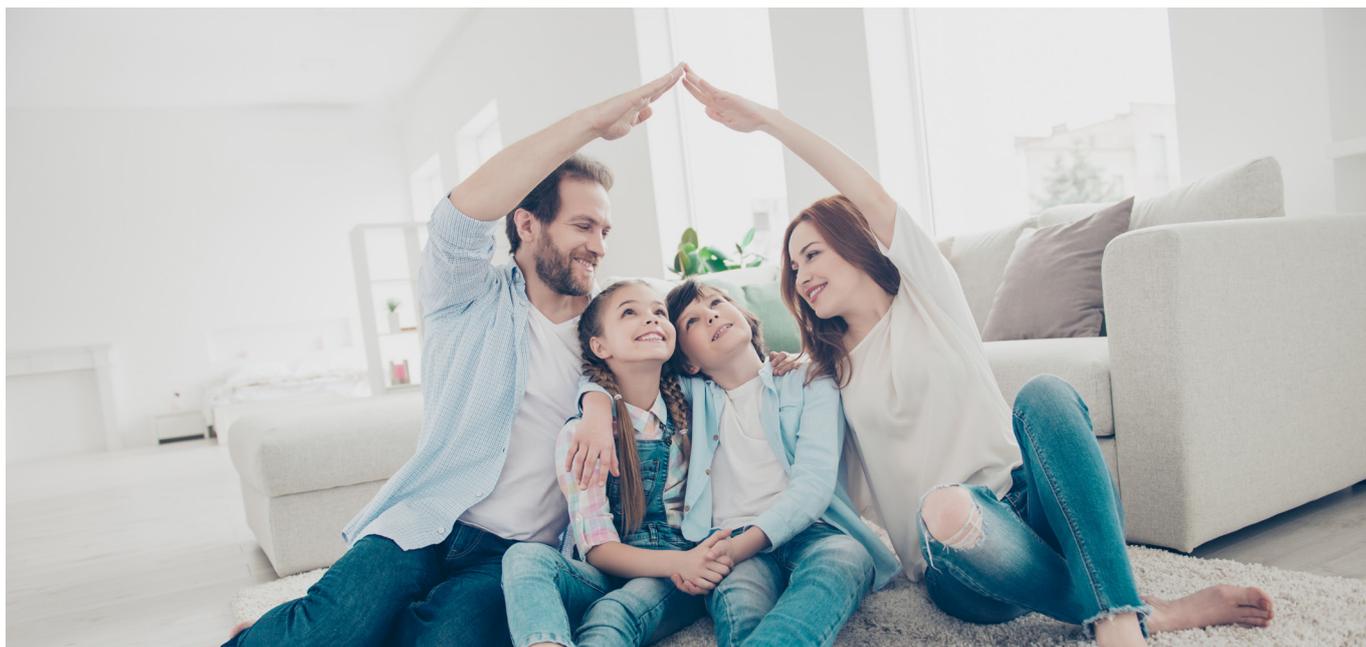
Pour l'ensemble des secteurs et des répondants, **les marques utilisent, en moyenne, entre un et deux indicateurs pour mesurer la satisfaction de leurs clients.** *Est-ce un choix stratégique pour aller au plus simple dans le choix des KPIs ou cela relève-t-il d'une incapacité de mesure et d'analyse des résultats ?*

Quoi qu'il en soit, en 2020, le NPS reste l'indicateur de satisfaction client le plus utilisé (56%), suivi par le CSAT (37%) et le CES (15%).



06

ANALYSE SECTORIELLE :
EN 2020, DES
DIFFÉRENCES
TOUJOURS VISIBLES
EN RELATION CLIENT



LES DIFFÉRENCES SECTORIELLES, MODIFIENT ET ORIENTENT LA RELATION CLIENT

Des volumes de demandes variés, des taux de réclamations parmi les demandes clients différents ou encore le besoin pour certains secteurs de garder des canaux de communication spécifiques : **les différences sectorielles ne sont pas un mythe.**

C'est notamment lié aux produits spécifiques des différents secteurs. Dans le secteur de l'assurance par exemple, le groupe APRIL Mon Assurance y est confronté de plein fouet. En effet, son enjeu de rétention client est lié au produit qu'il vend : des assurances ouvertes aux clients malussés, tentés une fois la durée légale qui annule les antécédents passée, de changer d'assurance pour un contrat plus compétitif en termes de prix. La satisfaction client et la fidélisation sont d'autant plus à risques.

Dans cette nouvelle édition du baromètre, nous avons, pour la première fois, souhaité observer de plus près la gestion de la relation client d'un point de vue sectoriel.

L'avantage ? **Une analyse enrichie et un prisme supplémentaire pour les entreprises de se comparer à leurs pairs et analyser leurs spécificités en relation client.** Pour toujours s'améliorer.

Au total, 7 secteurs d'activités ont été étudiés. Vous retrouverez dans cette analyse les retours d'entreprises issues des secteurs d'activités suivants :

- La banque et de l'assurance
- La distribution et les produits de grande consommation (PGC)
- L'édition, de la presse et des médias
- L'industrie et des télécoms
- Les services aux entreprises
- Les services Publics
- Le transport et du tourisme

BANQUE ET ASSURANCE

Le secteur de la banque et de l'assurance se distingue des autres secteurs par de bonnes performances sur les canaux qu'il utilise, par une communication auprès de ses clients qui peut être améliorée et par l'utilisation d'outils digitaux. **Ce secteur est sujet à un volume de demandes clients très important** (plus de 100.000 par an en moyenne) et est aussi l'un de ceux qui utilisent encore le plus le courrier comme canal de communication avec son audience.

Le secteur de la banque et de l'assurance, entre canaux traditionnels et digitaux

Comme décrit ci-dessus, le secteur de la banque et de l'assurance utilise encore le canal courrier pour gérer sa relation client. Dans ce secteur, les envois papiers font partie d'une obligation de communiquer des documents officiels dans le cadre d'un prêt ou d'un contrat d'assurance. 54% des entreprises de secteur estiment que leur temps de réponse est performant sur ce canal (soit inférieur à 7 jours)

La part des demandes par téléphone représente 50% à 75% des demandes totales. **Le téléphone est donc très largement utilisé par le secteur de la banque et de l'assurance** qui estime avoir un temps de réponse très correct sur ce canal pour 77% des entreprises répondantes, (délai inférieur à deux minutes) et une durée moyenne de traitement performante (DMT) pour 59% des entreprises. Pour ce secteur le taux de résolution au premier contact par téléphone est assez correct avec un taux de résolution de 52%, il reste cependant moins bon que celui d'autres secteurs comme l'édition, la presse et les médias.

La solution de téléphonie est intégrée à l'outil de gestion de la relation client pour 64% des entreprises du secteur.

Pour les canaux plus digitaux, 64% des entreprises répondantes de ce secteur ont déclarées avoir une bonne performance sur le temps de réponse par mail (inférieur à 72h), ainsi qu'une DMT performante (inférieure à 1h) pour 59% des entreprises.

La majeure partie des entreprises de secteur utilise les réseaux sociaux : 60% utilisent Facebook Messenger et 54% utilisent Twitter, avec de bonnes performances sur les temps de réponse pour 41% des répondants sur Facebook Messenger et 27% sur Twitter.

Le canal du chat n'est pas très présent sur ce secteur, en effet, 64% des entreprises répondantes ne proposent pas ce canal.

Afin de fluidifier leurs services clients, le secteur de la banque et de l'assurance met en place du selfcare. C'est l'un des secteurs qui en propose le plus : pour 60% des entreprises interrogées, ce qui est plus que la moyenne des secteurs de 40%.

Une analyse des réclamations et une communication insuffisantes du suivi des demandes clients.

Lorsqu'une demande n'est pas traitée immédiatement, les acteurs de la banque et de l'assurance communiquent auprès de leurs clients en les informant de l'état de leur demande en cours de manière "systématique" pour 34% des répondants, et "souvent" pour 21% d'entre eux. **Les clients n'ont donc pas toujours un suivi de leur demande quand elle n'est pas traitée immédiatement.** Ce qui est pourtant insuffisant, d'autant plus que 16% des demandes clients relèvent de la réclamation client dans ce secteur.

76 %

mesurent la satisfaction client après un contact

Une attention pourtant particulière à la satisfaction des clients

Parmi les entreprises répondantes de ce secteur, 59% ont déclaré analyser systématiquement les causes et motifs des demandes de leurs clients. Elles sont également 76% à mesurer la satisfaction directement après un contact avec le service client, ce qui représente la proportion la plus grande des entreprises tous secteurs confondus. **Le secteur bancaire utilise jusqu'à deux indicateurs de mesure de la satisfaction client**, ce qui est plus que la plupart des secteurs dont la moyenne est d'un indicateur.

Parmi ces indicateurs, le secteur de la banque et de l'assurance privilégie l'usage du NPS (68% des répondants de ce secteur), devant le CSAT (50%) et le CES (31%).

DISTRIBUTION ET PRODUITS DE GRANDE CONSOMMATION (PGC)

Le secteur de la distribution et PGC est un secteur dont le volume de demandes clients est réduit, situé entre 1000 et 10.000 pour 35% des entreprises répondantes ou, sur la tranche haute, avec un volume très important pouvant aller jusqu'à plus de 100.000 demandes par an. En moyenne, c'est un secteur aux usages mixtes, puisqu'il semble avoir délaissé l'usage du courrier et utilise le plus souvent le canal de l'email ainsi que le téléphone.

Volume de demandes clients variables et canaux quasi tous digitaux

L'usage du mail est perçu comme performant avec un temps de réponse correct pour 88% des entreprises répondantes, et une durée moyenne de traitement (DMT) inférieure à 1h et donc performante pour 70% d'entre elles. Le taux de résolution au premier contact est de 63% par mail et de 53% par téléphone pour les entreprises du secteur de la distribution et du PGC.

Le canal du téléphone représente 25% à 50% des demandes globales. Ce secteur estime avoir des bonnes performances et un temps de réponse très correct sur le canal du téléphone (inférieur à 2 minutes), ainsi qu'une DMT performante pour 88% des entreprises du secteur. 41% des entreprises de ce secteur ont connecté leur plateforme téléphonique à leur outil de gestion de la relation client.

Le secteur de la distribution et des produits de grande consommation est aussi présent sur les réseaux sociaux, notamment sur Facebook Messenger pour 70% des répondants de ce secteur et sur Twitter pour 31% d'entre eux. 53% d'entre elles estiment avoir de bonnes performances sur le canal messenger et 23% pour Twitter.

Seules 29% des entreprises du secteur proposent un selfcare. Les canaux digitaux et de conversations en temps réels compensent-ils assez les échanges par mail et téléphone pour que le besoin de mise en place d'une FAQ ne se fasse pas sentir, ou est-ce un manque de connaissance de cette alternative pour les acteurs de ce secteur ? Au vu de ces chiffres, la question se pose.

Parmi les entreprises répondantes de ce secteur, 59% ont déclaré ne pas proposer un canal du chat à leurs clients. Effectivement, les acteurs de ce secteur n'échangent que de manière réduite sur leurs sites web et plutôt sur d'autres canaux avec leurs clients.



Une satisfaction client mesurée de manière superficielle

La part des demandes clients relevant d'une réclamation est assez importante pour ce secteur et représente 41%. **Par ailleurs, 83% des entreprises de ce secteur ont déclaré analyser systématiquement les causes et motifs des demandes clients.**

La satisfaction des clients après un contact avec le service client est mesurée pour 60% d'entre elles. Seules 35% des entreprises informent systématiquement ses clients du suivi de leur demande si elle n'est pas traitée immédiatement, malgré une part élevée de réclamations sur l'ensemble des demandes reçues. **De ce fait, il doit exister une marge d'amélioration sur ce point pour les acteurs du secteur.**

Les entreprises répondantes n'utilisent en moyenne qu'un indicateur de satisfaction, et 60% des répondants de ce secteur la mesure directement après un contact avec le service client. On retrouve pour ce secteur l'utilisation du NPS majoritaire pour 68% des entreprises interrogées, le CSAT (48%) et le CES, qui est l'indicateur le moins utilisé dans le secteur de la distribution et PGC (8%).

EDITION PRESSE MÉDIA

Pour le secteur de l'édition, de la presse et des médias, les canaux utilisés sont à la fois digitaux, avec l'usage des réseaux sociaux, et traditionnels avec des échanges par mails et par téléphone. Par ailleurs, ce secteur est soumis à un fort volume de demandes clients puisqu'il en traite plus de 100.000 par an, tous canaux confondus pour la totalité des entreprises interrogées.

Digitalisation avancée et performances tout terrain

Même si les canaux traditionnels comme le téléphone sont encore utilisés pour leurs besoins d'échanges avec leurs clients, le secteur de l'édition de la presse et des médias est un secteur qui se digitalise de plus en plus.

Ce secteur gère sa relation client via les réseaux sociaux pour 83% des entreprises et estime avoir de bonnes performances sur le canal Facebook Messenger, avec un délai de réponse inférieur à 6h sur ce canal. Il en va de même pour le réseau social Twitter où de bonnes performances sont observées avec un taux de réponse correct sur ce canal pour 67% des répondants.

Ce secteur estime également qu'il est performant sur le temps de réponse par mail pour 83% des répondants avec une durée moyenne de traitement (DMT), inférieure à 1 heure et donc très bonne pour 67% des répondants.

Pour le téléphone, qui représente seulement 25% des demandes totales, le temps de réponse est de moins de 2 minutes et donc très correct pour la totalité des répondants avec une DMT également perçue comme très correcte. La connexion de leurs plateformes téléphoniques à leurs outils de gestion de la relation n'est effective que pour la moitié des entreprises répondantes, **ce qui souligne un manque de fluidité pour un nombre significatif d'entre elles.**

Par ailleurs, le secteur de l'édition, de la presse et des médias obtient le meilleur taux de résolution au premier contact pour 86% des répondants par téléphone par rapport aux autres secteurs où le plus haut taux observé ne dépasse pas les 56%.

Pour ce secteur, le canal chat est minoritaire car 83% des entreprises répondantes déclarent ne pas le proposer.

Si ce secteur se digitalise en utilisant les réseaux sociaux, il propose aussi l'utilisation de selfcare à ses clients. En effet, les entreprises du secteur de l'édition, de la presse et des médias sont dotées d'outils de selfcare pour 60% d'entre elles, **ce qui est plus que la moyenne des secteurs qui est de 40%.**

Dans ce secteur

60 %

sont dotées d'un outil de selfcare

Dans ce secteur

40 %

des demandes sont des réclamations

Une mesure de la satisfaction axée sur un seul indicateur

La totalité des entreprises répondantes de secteur ont déclaré analyser systématiquement les causes et motifs des demandes de leurs clients. La mesure de la satisfaction après un contact avec le service relation est partagée : la moitié des répondants ont déclaré effectuer cette analyse, tandis que l'autre déclare ne pas le faire. Les demandes relevant d'une réclamation client sont de 40% pour ce secteur.

Ce secteur qui semble avoir quelques difficultés à informer ses clients de l'état d'une demande en cours lorsque celle-ci n'est pas prise en compte immédiatement comme le démontre les 83% des répondants affirmant tenir informés "rarement" leurs clients en cas de non-prise en charge immédiate de leur demande.

Le secteur de l'édition, de la presse et des médias utilise environ un indicateur pour mesurer sa satisfaction client. Au niveau des indicateurs utilisés, on retrouve l'utilisation du NPS pour 60% des entreprises interrogées, le CSAT (10%) qui reste très peu utilisé. Le CES demeure absent dans l'usage des KPIs de satisfaction pour ce secteur.

INDUSTRIE ET TÉLÉCOMS

Le secteur de l'industrie et des télécoms est présent sur l'ensemble des canaux de communication pour sa gestion de la relation client. Concernant le volume des demandes clients, 34% des entreprises de ce secteur ont un flux peu élevé de demandes clients, allant jusqu'à 10,000 demandes par an. 28% des entreprises de ce même secteur sont quant à elles sujettes à un flux de demandes beaucoup plus important pouvant aller jusqu'à plus de 100.000 demandes par an.

Même si ce secteur semble obtenir de bonnes performances, notamment sur son temps de réponse et sa DMT par mail, certains outils comme le selfcare, ne sont pas encore mis à disposition des clients.

Canaux traditionnels et performances à améliorer

Les canaux les plus utilisés sont le téléphone (41,4%) et l'email (41,4%) pour le secteur de l'industrie et des télécoms à défaut des réseaux sociaux, du canal courrier ou encore du chat.

L'industrie et des télécoms fait partie des secteurs qui estime avoir des bonnes performances sur le canal du mail pour 71% des entreprises répondantes et donc un temps de réponse très correct (inférieur à 72h), avec une durée moyenne de traitement également performante (moins d'une heure) pour 62% des entreprises répondantes. Le taux de résolution au premier contact par mail est de 59% pour ce secteur.

Le canal du téléphone est, quant à lui, perçu comme globalement performant, avec un temps de réponse très correct pour 69% des entreprises répondantes et une DMT estimée comme performante pour 62% d'entre elles. Le taux de résolution au premier contact par téléphone est de 57% pour ce secteur. Par ailleurs, les entreprises de ce secteur sont seulement 34% à avoir connecté leur plateforme téléphonique à l'outil de gestion de la relation client utilisé.

Seules 34% des entreprises répondantes de ce secteur sont présentes sur Facebook Messenger et 18% sur Twitter.

La présence sur le canal courrier est quant à elle de 7% et de 3,4% sur le chat.

Ce secteur est un de ceux qui propose le moins un outil de selfcare à ses clients. Parmi les entreprises du secteur, seules 29% en proposent. Ceci peut éventuellement être expliqué par le fait que beaucoup de demandes relèvent d'une réclamation et nécessite un traitement plus approfondi, souvent impossible via selfcare. **Pourtant, la mise en place d'un outil de selfcare permettrait pour ce cas précis de désengorger le service client** et ainsi lui laisser plus de bande passante pour les demandes complexes qui caractérisent ce secteur.

Les réclamations clients : un enjeu fort pour ce secteur

Dans le secteur industrie et télécoms, 41% des demandes traitées relèvent d'une réclamation, ce qui souligne la nature des demandes gérées par ce secteur, particulièrement axée sur la gestion d'irritants et de litiges entre clients et marques. Tout le monde a en tête la gestion de son abonnement téléphonique ou de sa box lorsqu'il s'agit du secteur des télécoms...

Par ailleurs, lorsque qu'une demande n'est pas traitée immédiatement. Ce secteur déclare être un assez bon communicant auprès de ses clients en les informant de l'état de leur demande en cours de manière régulière pour 55% des entreprises répondantes et de manière systématique pour 21%. **Ici aussi, une marge d'amélioration importante existe.**

Une mesure de la satisfaction peu diversifiée

79% des entreprises de ce secteur déclarent analyser systématiquement les causes et motifs des demandes clients. La mesure de la satisfaction après un contact avec le service client est effective pour 70% des entreprises répondantes. Le secteur de l'industrie et des télécoms utilise environ un indicateur pour mesurer sa satisfaction client. Au niveau des indicateurs utilisés, on retrouve pour ce secteur l'utilisation du NPS pour 45,5% des entreprises répondantes, suivi du CSAT (23%) qui reste très peu utilisé.



SERVICES AUX ENTREPRISES

Le secteur des services aux entreprises est positionné surtout sur des canaux traditionnels comme le mail (54,5%) et le téléphone (45,5%). Par ailleurs 67% des entreprises répondantes de ce secteur n'utilisent pas le courrier pour leur gestion de la relation client. Les réseaux sociaux ne sont que peu utilisés, notamment Twitter, où l'on observe une quasi-absence des entreprises interrogées. Pour les entreprises de ce secteur, les demandes client sont comprises entre 1000 et 10.000 demandes par an, **il n'est donc pas confronté à un flux de demandes très important.**

Bonnes performances sur son canal phare : le téléphone

Si ce secteur est surtout présent sur des canaux traditionnels, c'est parce que, pour la plupart, **cela apparaît comme un choix stratégique lié à un positionnement très BtoB.**

64% des entreprises de ce secteur sont concernées par un volume important de demandes par téléphone qui représentent 50% à 75% des demandes totales. Les performances du secteur des services aux entreprises sur le canal du téléphone au niveau du temps de réponse sont très correctes pour la majeure partie des entreprises interrogées. De bonnes performances aussi au niveau de la durée moyenne de traitement pour 64% des entreprises répondantes. Le taux de résolution au premier contact par téléphone est de 54%. Par ailleurs, 55% des entreprises de ce secteur ont connecté leur plateforme téléphonique à leur outil de gestion de la relation client, ce qui est plus que la moyenne de 46%.

Le temps réponse par mail est également considéré comme performant pour ce secteur avec une DMT très correcte également pour 64% des entreprises. **Le taux de résolution au premier contact par mail est de 54%**

Si le courrier est assez délaissé pour ce secteur nous observons par ailleurs de mauvaises performances au niveau du temps de réponse pour la majeure partie des entreprises interrogées (plus de 7 jours de délais de réponse).

Comme nous le disions plus haut, l'utilisation des réseaux sociaux est assez restreinte, **une absence du canal Facebook Messenger est observée pour 73% des entreprises répondantes.** Ce secteur est encore moins présent sur le canal Twitter pour la gestion de sa relation client. Pour le peu d'entreprises répondantes utilisant les réseaux sociaux, ce sont davantage des mauvaises performances qui y sont observées au niveau du temps de réponse (inférieur à 6h) pour la majorité des entreprises répondantes.

Le canal du chat est présent pour 45,5% des entreprises répondantes de ce secteur mais ce sont en majorité des mauvaises performances qui sont constatées sur ce canal. La tendance est donc

à l'usage et à l'amélioration des performances obtenues sur ce canal qui est utilisé pourtant beaucoup plus dans ce secteur que dans les autres.

90% des entreprises interrogées du secteur des services aux entreprises n'utilisent pas d'outil de selfcare, il s'agit de la proportion la plus faible à utiliser un selfcare.



Une satisfaction mesurée mais non généralisée

Lorsqu'une demande n'est pas traitée immédiatement, 18% des entreprises interrogées ont déclaré informer systématiquement leurs clients du suivi de leurs demandes et 54% ont affirmé réaliser cette action souvent, ce qui est peu comparé aux autres secteurs.

67% des entreprises répondantes de ce secteur analysent systématiquement les causes et motifs des demandes de leurs clients, et 58% d'entre elles mesurent la satisfaction directement après un contact avec le service client.

Les demandes relevant d'une réclamation client sont modérées pour ce secteur et ne concernent que 23% des demandes totales.

Un indicateur est utilisé en moyenne pour ce secteur qui s'axe en grande partie sur le NPS pour 56% des répondants de ce secteur. Le CSAT (32%) reste peu utilisé et le CES, est l'indicateur le moins utilisé selon les répondants à l'étude (13%)

SERVICES PUBLICS

Les Services Publics sont un secteur caractérisé par un volume élevé de demandes clients, puisque celles-ci se situent au-delà des 100.000 demandes pour 75% des entreprises interrogées sur ce secteur. Les Services Publics gèrent leur relation aux usagers via les canaux mails en majeure partie pour 50% des entreprises répondantes, et des canaux téléphone et chat pour 25% des entreprises, sur chacun de ces canaux.

Avec l'enjeu de dématérialisation des documents et les déclarations en ligne largement répandues, on observe que ce secteur, d'après les entreprises interrogées, utilise peu le courrier papier. Le secteur des Services Publics est par ailleurs présent sur les réseaux sociaux et notamment sur Twitter pour 75% des entreprises répondantes. On peut penser qu'un effort est fait depuis ces dernières années **pour faciliter l'accès aux échanges digitaux en diminuant drastiquement le traitement des demandes clients par courrier.**

Des canaux peu diversifiés, avec de mauvaises performances dans l'ensemble

Ce secteur d'activité semble donc utiliser le mail comme canal de contact en majeure partie. Le taux de résolution au premier contact par téléphone reste faible (40%)

Parmi les entreprises répondantes 72% déclarent échanger via le canal téléphone, et 50% déclarent que ce canal obtient une bonne performance.

Le taux de résolution au premier contact par téléphone reste faible (18%) La plupart des entreprises interrogées de ce secteur n'ont pas connecté leur plateforme téléphonique à leur outil de gestion de la relation client.

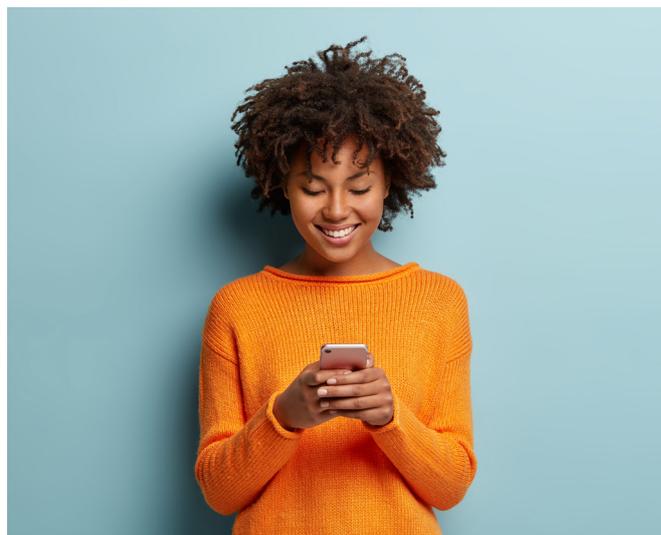
Les réseaux sociaux sont surtout développés pour le canal Twitter, qui obtient des bonnes performances pour 50% des entreprises interrogées sur le secteur, ce qui est intéressant lorsque l'on regarde les performances sur les autres canaux. **La moitié des entreprises répondantes ne sont quant à elles pas présentes sur le canal Facebook Messenger.**

Si l'usage du courrier comme nous le décrivons plus haut est un canal peu présent sur ce secteur, les performances des quelques entreprises qui continuent de l'utiliser semblent être mauvaises pour la moitié des répondants des entreprises de ce secteur.

Dans ce secteur seules

25 %

des entreprises utilisent un selfcare



Une mesure de la satisfaction confrontée aux gros volumes à traiter

25% des entreprises répondantes de ce secteur déclarent analyser systématiquement les motifs et causes des demandes clients. Pourtant, la satisfaction est quant à elle mesurée par 60% des entreprises de ce secteur après un contact avec le service client.

La part des demandes relevant de la réclamation client est de 38% ce qui est assez important si l'on associe ce chiffre au volume des demandes qui est situé dans la tranche la plus haute de notre étude (<100.000 demandes/ an).

Un indicateur est utilisé en moyenne pour mesurer la satisfaction des clients dans le secteur des services publics. Au niveau des indicateurs utilisés, on retrouve pour ce secteur l'utilisation du NPS pour 50% des entreprises interrogées de ce secteur, le CSAT (40%) qui est moyennement utilisé et le CES, qui est l'indicateur le moins utilisé selon les répondants à l'étude pour le secteur des services publics (20%)

TRANSPORTS ET TOURISME

Le secteur des transports et du tourisme fait partie des secteurs dont le volume de demandes est en majorité de plus de 100 000 demandes par an, soit très élevé. **Le canal le plus utilisé est les réseaux sociaux pour 70% des entreprises répondantes suivi par le téléphone, pour 60% et du mail pour 40% d'entre elles.** Le courrier semble être peu utilisé pour la gestion de la relation client pour le secteur des transports et du tourisme.

Des bonnes performances, surtout sur les canaux digitaux

80% des entreprises répondantes sont présentes sur le canal Facebook messenger et estiment leur temps de réponse performant pour 50% d'entre elles. Un temps de réponse similaire est observé pour le canal Twitter, présent pour 60% des entreprises de ce secteur.

Si le secteur du tourisme est très actif sur le canal du téléphone, ses performances ne sont pas toujours à la hauteur : **la majeure partie des entreprises répondantes affirment que des mauvaises performances sont observées sur ce canal au niveau du temps de réponse qui est supérieur à deux minutes.** D'ailleurs, 30% des entreprises interrogées de ce secteur n'ont pas connecté leur outil téléphonique à leur plateforme de gestion de la relation client.

La durée moyenne de traitement d'une demande (DMT) réhausse un peu ces performances puisque 70% des entreprises interrogées estiment que la DMT est inférieure à 5 minutes et donc très correcte. Le taux de résolution au premier contact par téléphone est, quant à lui, de 52%.

Pour le canal mail, qui est le troisième canal le plus utilisé, les performances sont meilleures avec notamment des temps de réponse performants pour 80% des entreprises répondantes, et une DMT très correcte pour 50% d'entre elles. On notera que 40% des entreprises répondantes de ce secteur n'utilisent pas cet indicateur de performance ce qui est supérieur au 29% en moyenne qui ne l'utilise pas. Le taux de résolution au premier contact par mail, est quant à lui de 55%.

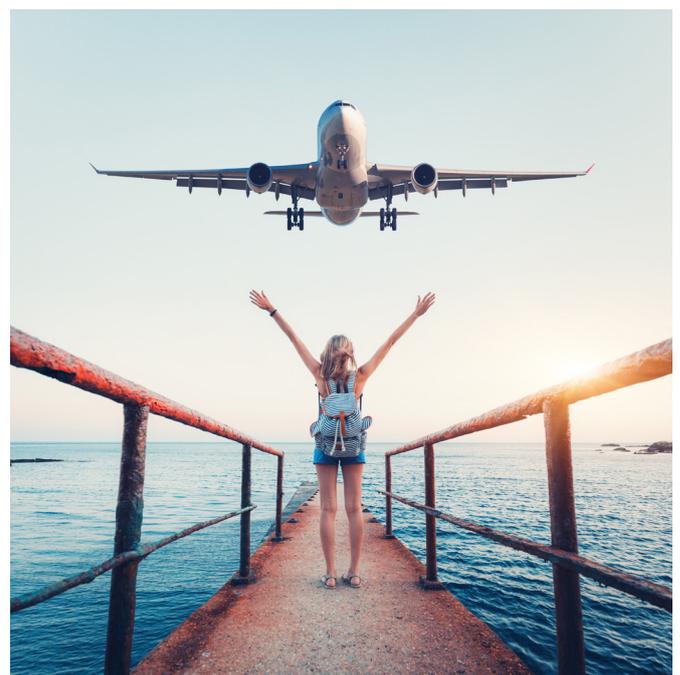
Le canal du chat n'est pas un outil qui est proposé pour la plupart des entreprises interrogées sur ce secteur d'activité ; **en effet 80% des entreprises de ce secteur déclarent ne pas proposer ce canal à ses clients.**

Le canal courrier est moins utilisé par ce secteur, qui obtient pour 60% des entreprises répondantes des performances médiocres (plus de 7 jours).

Une communication client pas toujours suivie vs une recherche de la satisfaction prononcée

Lorsqu'une demande n'est pas traitée immédiatement, le secteur du tourisme déclare informer ses clients "souvent" de l'état de leur demande en cours pour 50% des entreprises répondantes. Seules 10% déclarent les informer de manière systématique. Les entreprises de ce secteur ont également déclaré pour 60% d'entre elles analyser systématiquement les causes et les motifs des demandes clients.

65% des entreprises du secteur du tourisme ont déclaré mesurer la satisfaction après un contact avec le service client ce qui représente une proportion très correcte, la moyenne se situant à 64%. La part de réclamations clients pour ce secteur est de 25% parmi toutes les demandes entrantes. Un indicateur en moyenne est utilisé pour mesurer la satisfaction des clients pour le secteur des transports et du tourisme. Au niveau des indicateurs utilisés, on retrouve pour l'utilisation du NPS pour 55% des entreprises interrogées de ce secteur, qui utilise presque autant le CSAT (50%) et le CES, qui est l'indicateur le moins utilisé selon les répondants à l'étude (25%). C'est le seul secteur à utiliser quasiment autant le NPS que le CSAT.



07

**LE MOT DES
PARTENAIRES**

PIERRE VOLLE,
UNIVERSITÉ PARIS
DAUPHINE

MARIE-LOUIS JULLIEN,
L'AMARC

“L’entreprise doit développer une conviction profonde et partagée selon laquelle les investissements en management des clients améliorent les résultats financiers.”



Pierre Volle est professeur de marketing à l’université Paris-Dauphine, spécialisé en Customer Management.

Pour lui, quatre grandes évolutions ont marqué la relation client ces dernières années :

1. L’axe “relation client” se double d’un axe “expérience client”, désormais articulés ensemble, puisque la relation construit en partie l’expérience ; et la qualité de l’expérience construit en partie la relation.
2. La digitalisation et son impact sur la relation client entraîne des conséquences : à la fois une contrainte, une opportunité et un moyen.
3. La relation client apporte désormais de la valeur à l’entreprise pourtant historiquement très centrée sur le chiffre d’affaires.
4. La relation client touche un public plus large dans l’entreprise, et l’expérience client embarque beaucoup plus d’acteurs dans l’entreprise. L’un des changements que l’on observe dans l’industrie consiste à transformer les produits en services, autour de solutions client.

Sur la dynamique impulsée par ces quatre grandes évolutions, deux défis majeurs sont apparus en 2020.

Premier défi : Placer le produit dans l’expérience client, en incluant l’ensemble des interactions commerciales dans le cadre de l’expérience client. Il s’agit de se servir des outils traditionnellement utilisés pour la vente, très centrés offres, et les adapter pour améliorer l’usage du produit.

Deuxième défi : Disposer d’une vision complète du parcours client. Avec plus de canaux ouverts aux clients qui engendrent plus de demandes à traiter, le défi consiste à bien traiter les demandes sur tous les canaux mais aussi à personnaliser les interactions.

Si l’on devait donner un ordre logique et séquentiel de l’utilisation des KPIs ils devraient être : CES, SAT puis NPS, ce sont en fait les trois fondamentaux à avoir. Bien entendu ce modèle n’est pas adapté à toutes les entreprises car, rappelons-le, pour chaque entreprise les indicateurs à utiliser peuvent varier en fonction de la stratégie adoptée (acquisition, rétention, développement ou reconquête).

**PIERRE VOLLE,
PROFESSEUR
UNIVERSITÉ
PARIS-DAUPHINE – PSL**



“S’orienter client, c’est aussi avoir l’audace et l’humilité d’aller à la rencontre de ses clients pour savoir ce qu’ils attendent.”



Marie-Louis Jullien, délégué général de l'Association pour le Management de la Réclamation Client

Quelques mots sur la mission de l'AMARC

Notre association a pour vocation de réunir et accompagner des acteurs de la relation client dans le management de l'insatisfaction client. Initiée en 2004, l'aventure réunit 300 entreprises conscientes que la réclamation peut être un puissant levier au service de l'innovation, de la performance financière et de la transformation des entreprises. **Notre fameux slogan résume assez bien cette volonté : transformer le pépin en pépite !**

La relation client, évolution et perspective ?

L'irruption des réseaux sociaux a accentué les différences entre les entreprises orientées client et les autres. Les premières ont exploité cette nouvelle donne comme l'opportunité de doper leur intelligence collective ; les secondes ont répondu en se focalisant sur l'e-réputation, généralement accompagnée d'un merveilleux customer washing.

Aussi, nous avons aujourd'hui des entreprises en capacité de dialoguer assez finement avec leurs clients pour ajuster leurs stratégies et d'autres qui peinent à endiguer des flux de données.

En 2020, le défi majeur de la relation client demeure culturel ! Rappeler l'importance de la voix du client, mais aussi du collaborateur ; redonner de la vision et du sens à nos actions. J'emprunterais cette parabole à un best-seller : sans cette culture client, nous serions à l'image de fous souhaitant construire leurs maisons sur le sable.

Quelques tips pour s'orienter client ?

Pour progresser, l'entreprise a besoin de faire adhérer l'ensemble des équipes à l'importance que revêt la relation client. Ce qui nécessite de travailler sur une vision, un projet d'entreprise qui embarque réellement le client et donne une impulsion stratégique à l'ensemble des collaborateurs !

S'orienter client, c'est aussi avoir l'audace et l'humilité d'aller à la rencontre de ses clients pour savoir ce qu'ils attendent. De nombreuses pratiques sont aussi simples que inspirantes : l'organisation de "vis ma vie", la pratique de la double écoute à tous les étages de l'entreprise, la rencontre de clients insatisfaits invités à témoigner en frontal, ou encore la remontée de verbatim positifs et négatifs pour ouvrir un Comex... En quelques mots : tout ce qui permet de reconnecter toutes les parties prenantes de l'entreprise à la réalité vécue par le client, et redonner ainsi du sens au job des collaborateurs !

Cette adhésion ne peut se faire si le soin porté aux clients n'est pas identique à celui porté aux collaborateurs, avec le souci d'instaurer une relation de confiance, notamment en leur confiant de réelles marges de manœuvre.



MARIE-LOUIS JULLIEN
DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL
L'AMARC

08

ORIENTATION CLIENT
UNE PERCEPTION
PARFOIS FAUSSÉE

DES NOTES D'ORIENTATION CLIENT ÉLEVÉES : QUE RÉVÈLENT-ELLES VRAIMENT ?

L'orientation client est une des nouveautés du Baromètre des KPIS de la Relation Client, elle nous est apparue essentielle pour mesurer le réel intérêt des entreprises pour leurs clients. Le but étant de pouvoir comparer des performances chiffrées à une culture client présente ou non chez les secteurs et les entreprises interrogées.

Pour étudier cette possibilité, nous avons interrogé les entreprises des différents secteurs sur leur perception de la satisfaction client dans l'entreprise, à savoir si elle est perçue comme principal but de l'entreprise ou qu'au contraire, elle ne l'est pas.

L'enseigne Décathlon, qui fait partie des répondants au Baromètre des KPIS de La Relation Client, est un bel exemple de ce que représente la culture client pour une entreprise. Chez l'enseigne préférée des français, notamment grâce à leur politique de retour produit basé sur la confiance, le client est central et fait partie de l'ADN de l'entreprise. Une grande partie des collaborateurs a eu une expérience en magasin en tant que vendeurs, **ils partagent ainsi une vision client commune.**

“On fait confiance à nos clients, on ne cherche pas à savoir pourquoi ils ramènent un produit. On veut juste connaître l'état pour qu'il puisse retourner le produit et qu'on puisse le rembourser ou lui donner la possibilité de racheter un nouveau produit mais sans lui poser aucune question, on leur fait tout tout simplement confiance.”

Gaetan Maillet, Leader projet Easy Return,
Décathlon.

Pour mesurer l'orientation client, nous avons également observé la façon dont les entreprises jugent la compréhension des clients : *permet elle d'avoir un avantage concurrentiel ?* Nous avons également évalué les entreprises sur leur capacité ou non à savoir créer de la valeur pour leur client.

“On est convaincu que la relation est quelque chose qui est primordial et que si aujourd'hui nos clients viennent en magasins c'est aussi pour la qualité de la relation qu'ils vont pouvoir trouver.”

Responsable des métiers de la Voix du Client,
Leroy Merlin

Enfin nous avons observé la façon dont les entreprises estiment la relation client, comme étant un facteur clé de succès ou comme ne l'étant pas. La note obtenue par cette analyse nous a permis d'obtenir une échelle allant de 1 à 4, 4 représentant le fait d'être très orienté client.

Dans le secteur de la banque et de l'assurance,

68% des entreprises du secteur déclarent mesurer très régulièrement la satisfaction de leurs clients. De l'avis d'une entreprise répondante sur dix issue de ce secteur, la compréhension des clients permet d'avoir un avantage concurrentiel. La relation client est perçue comme un facteur clé de succès par l'ensemble des entreprises du secteur qui déclarent également savoir comment créer de la valeur auprès de leurs clients pour 90% d'entre elles.

“Le choix de l'expérience client est le choix d'un levier de différenciation fort parce qu'on est persuadé que le client y attache de plus en plus d'importance et que si l'on veut rester sur le marché et y avoir une valeur ajoutée, c'est déterminant.”

Marc Phalippou, Customer Experience Manager
Covéa, Groupe d'assurance mutualiste

La réclamation client est promue
comme une opportunité pour

76 %

des entreprises répondantes

Enfin, la réclamation client est promue comme étant une réelle opportunité pour toute l'entreprise pour 76% des entreprises répondantes du secteur de la banque et de l'assurance. Avec des bonnes performances, et une présence sur des outils traditionnels mais aussi digitaux, le secteur de la banque et de l'assurance obtient **une note de 3,2, on peut donc en conclure qu'il est très orienté client.**

Dans le secteur de la distribution et des Produits de Grande Consommation,

76% des entreprises répondantes affirment mesurer la satisfaction client de manière très régulière. 92% des répondants placent la satisfaction client comme principal but de leur entreprise. La bonne compréhension client développera un avantage concurrentiel pour 72% d'entre elles, avec l'affirmation de savoir créer de la valeur pour ses clients pour 88% des entreprises répondantes.

“L’objectif c’est que cette matière, cette écoute que l’on a notre disposition, qu’on la fasse vivre, qu’on la fasse résonner au plus profond de l’entreprise pour être capable d’orienter certaines décisions, certaines stratégies. De coller finalement au plus près des besoins et attentes de nos clients.”

Responsable des métiers de la Voix du Client,
Leroy Merlin

La totalité des entreprises répondantes de ce secteur affirme que la relation client est un facteur clé de succès pour leur entreprise, ce secteur obtient une note d'orientation client élevé avec une moyenne de 3,1.

Comme pour les autres secteurs, l'intérêt se trouve ici entre les déclarations des entreprises et leurs performances “terrain” au quotidien. *Existe-t-il un décalage ?* Si l'on observe les performances plus en détail, elles semblent être plutôt bonnes même si l'utilisation du canal chat reste faible. De plus, la réclamation client est clairement promue comme étant une source d'opportunités par l'ensemble de l'organisation de 76% des entreprises répondantes, ce qui semble donc accentuer l'orientation client des entreprises de ce secteur.

Pour autant, en regardant au niveau de la communication avec les clients, on s'aperçoit que seules 35% des entreprises informent systématiquement ses clients du suivi de leur demande si elle n'est pas traitée immédiatement, ce qui reste très insuffisant, **notamment pour un secteur pour qui les réclamations clients représentent 41% des demandes totales, l'orientation client est dans ce cas précis à nuancer avec une perception qui peut être embellie à tort.**

Nos observations ne concernent qu'une moyenne des entreprises observées dans le secteur étudié : cela ne forme pas pour autant une règle, mais plutôt une tendance.

“Notre plan stratégique fait en sorte que chacun ait des objectifs en lien avec le client même si au sein de l’entreprise il y a des métiers complètement différents et que tous ne sont pas au contact direct de ce dernier. Le plan stratégique nous réunit, c’est une pierre angulaire. C’est vrai que si la direction prend en compte le client dans sa stratégie, ça aide à faire découler une vision client dans l’entreprise.” Responsable qualité, pôle support à la relation client, secteur de la distribution et PGC.”

Responsable qualité, pôle support à la relation client, secteur de la distribution et PGC.

Pour le secteur de l'édition de la presse et des médias,

la mesure très régulière de la satisfaction des clients semble concerner 60% des entreprises répondantes. La satisfaction est centrale pour ce secteur qui déclare en majorité qu'elle est le but principal de l'entreprise. 70% des entreprises répondantes considèrent que leur avantage concurrentiel repose avant tout sur une bonne compréhension de leurs clients. 80% d'entre elles estiment savoir comment créer de la valeur auprès de leurs clients. La totalité des entreprises répondantes sont d'accord sur le fait que la relation client est un facteur clé pour l'entreprise. La aussi, une bonne note d'orientation client est observé avec une moyenne de 3,1.

La réclamation client est quant à elle clairement promue comme étant une source d'opportunité pour 80% des entreprises interrogées, ce qui accentue d'autant plus **un intérêt pour l'insatisfaction client à des fins d'amélioration de la satisfaction globale.**

Ce secteur déclare obtenir de bonnes performances sur les canaux qu'il utilise...mais il reste pour 83% des répondants absent sur le canal du chat. Il n'utilise également qu'un indicateur pour mesurer la satisfaction de ses clients et se focalise en majeure partie uniquement sur le NPS en délaissant les autres indicateurs.

Pour le secteur de l'industrie et des télécoms,

82% des entreprises répondantes analysent de manière très régulière la satisfaction de leurs clients. Pour 98% d'entre elles, la satisfaction client est considérée comme étant le but principal de leur entreprise.

Plus de 8/10 considèrent que la compréhension des clients accentuera leur avantage concurrentiel, et savent comment créer de la valeur auprès de leurs clients pour 98% des entreprises répondantes de ce secteur. De même, la plupart des entreprises interrogées considèrent que la relation client est un facteur clé de réussite pour l'entreprise. La réclamation client est quant à elle clairement promue comme étant une source d'opportunité pour **83% ce qui accentue cette envie de comprendre les besoins client et donc d'être orienté client.**

Si ces chiffres sont ici encore glorifiants, qu'en est-il vraiment dans le détail ?

Effectivement, sur les canaux principaux qu'elles proposent à savoir le mail et le téléphone, les entreprises du secteur de l'industrie et des télécoms sont plutôt performantes, mais cela signifie-t-il pour autant être orienté client ? Ce secteur est celui qui propose le moins le selfcare, il n'est également présent sur les réseaux sociaux qu'à la hauteur de 34% sur Facebook Messenger et 18% sur Twitter, des canaux sur lesquels les entreprises des télécoms sont pourtant largement attendus par les consommateurs. Malgré le sentiment assez présent d'être orienté client, et une note d'orientation client au dessus de la moyenne (3,1) il reste encore une marge d'amélioration afin que ce secteur comprenne vraiment les attentes de ses clients. Certaines entreprises de ce secteur semblent d'ailleurs avoir déjà compris que la posture et l'orientation client doit concerner toute l'entreprise.

"Tous les métiers, même nos comptables, vont être formés à la relation et à la posture client. Je trouve que c'est un énorme pas de se dire "Aujourd'hui on a même des back office qui ne voient pas de clients qui vont être formés à la relation et à la posture client". Donc ça veut dire que l'état d'esprit n'est plus le même."

Responsable de l'expérience client secteur de l'immobilier

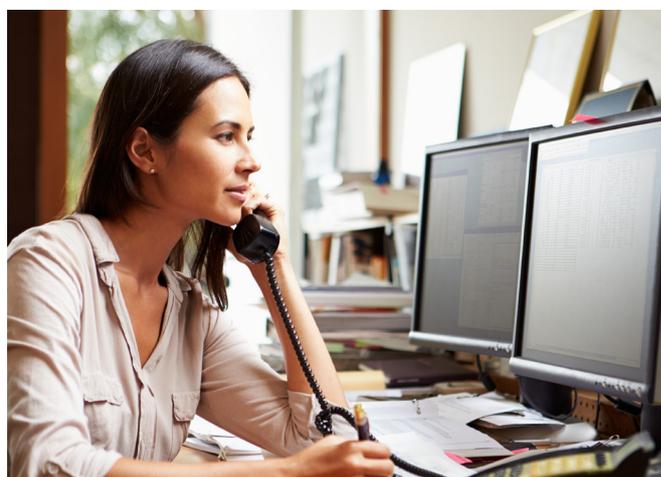
Pour le secteur des services aux entreprises,

87% des entreprises ont déclaré analyser très régulièrement la satisfaction client. Pour 98% d'entre elles, la satisfaction client est perçue comme but principal de l'entreprise. L'avantage concurrentiel repose en grande partie sur la compréhension des clients pour la totalité des entreprises répondantes. Le fait de savoir créer de la valeur est une ambition partagée par l'ensemble des entreprises interrogées de ce secteur, tout comme le fait de penser que la relation client est un facteur clé de succès. **Ils sont d'ailleurs le secteur à obtenir la note la plus haute d'orientation client (3,5).**

D'autre part, c'est aussi le secteur qui semble promouvoir le plus la réclamation comme étant une source d'opportunité pour l'organisation, pour 85% des entreprises. Effectivement, ce secteur très BtoB répond à des besoins sur des canaux liés à cette spécificité, comme le mail et le téléphone, il n'est pas présent sur les réseaux sociaux par exemple. Il obtient de bonnes performances sur les canaux qu'il utilise et semble mesurer régulièrement la satisfaction de ces clients.

Cependant, même si ce secteur semble assez orienté client, **on sait toutefois qu'il ne propose pas**

un outil de selfcare dans l'ensemble et de canal du chat pour la majeure partie des entreprises. De plus, seules 18% des entreprises répondantes ont déclaré informer systématiquement leurs clients du suivi de leurs demandes, ce qui reste assez faible par rapport aux autres secteurs. **De ce fait, son orientation client pourrait être encore plus accentuée en diversifiant encore plus ses canaux et en communiquant encore mieux.**



Pour le secteur des services publics,

la plupart des entreprises de ce secteur ont déclaré mesurer très régulièrement la satisfaction client et considérer la satisfaction client comme but principal de l'entreprise. 70% d'entre elles estiment que leur avantage concurrentiel repose avant tout sur une excellente compréhension de leurs clients et savent comment créer de la valeur pour leurs clients pour 80% d'entre elles. 9 entreprises sur 10 répondantes des entreprises répondantes du secteur des services publics estiment que la relation client est un facteur clé de réussite pour leur entreprise. **Ce secteur n'affirme pas autant que les autres que la compréhension des clients est un avantage concurrentiel, et au vu de sa note d'orientation client (2,6)** qui est plus basse que les autres secteurs, on peut penser qu'il est un peu moins orienté client que les autres. Seules 60% des entreprises répondantes ont déclaré que la réclamation client est clairement promue comme étant une source d'opportunité pour toute l'entreprise, ce qui reste le pourcentage le plus bas, tous secteurs confondus. Ceci confirme une faible orientation client, notamment l'on regarde le peu de canaux proposés aux clients, les mauvaises performances obtenues et le faible intérêt pour la satisfaction de ses clients, même si ne l'oublions pas, **ce secteur est confronté à des gros volumes de demandes.**

Pour le secteur tourisme,

la majorité des entreprises interrogées déclarent mesurer très régulièrement la satisfaction client et 95% l'estiment comme le principal but de leur entreprise. La majorité des entreprises répondantes estiment aussi qu'une bonne compréhension des clients permettra d'asseoir un avantage concurrentiel, et atteste savoir comment créer de la valeur pour leurs clients. Toutes les entreprises répondantes de ce secteur considèrent que la relation client est un facteur clé de réussite pour l'entreprise. **C'est un secteur qui obtient l'une des notes les plus hautes d'orientation client (3,6/4).** Il a de bonnes performances l'ensemble de ses canaux, et semble avoir un intérêt particulier pour la satisfaction de ses clients et mesure pour 65% des entreprises la satisfaction après un contact avec le service client.

D'autre part, 75% des entreprises répondantes ont déclaré que la réclamation client était clairement promue comme étant une source d'opportunité dans toute l'entreprise. **Sa note d'orientation client semble justifiée même s'il pourrait être plus engagé dans une communication plus poussée avec ses clients,** pour l'instant seul 10% des entreprises déclarent informer les clients du suivi de leur demandes de manière systématique.

L'orientation client en fonction des catégories

Bien que l'effet sectoriel reste à nuancer au niveau de réelles différences d'orientation client, l'analyse par catégories présente quant à elle des **distinctions plus précises.**

La note d'orientation client est plus élevée pour les groupes des polyvalents et des classiques (3,1 et 3,3), par rapport à celle de la catégories des basiques (2,72), moins matures au niveau du pilotage de la relation client.

Nous l'avons vu, une marge entre la perception des entreprises sur les différents secteurs à leur réelle orientation client et ce qui est actionné au niveau de la mesure de la satisfaction ou des performances observée.

Cependant, la mesure de la note d'orientation client nous permet d'observer que les entreprises dont la note d'orientation client est la plus élevée **sont les plus matures en matière d'amélioration de la satisfaction des clients.**

Ceci est notamment observable par rapport au fait de promouvoir ou non la réclamation client comme étant une source d'opportunité pour tout l'entreprise.

2,7 / 4

La note d'orientation client
des basiques

En partant du postulat qu'une entreprise qui promeut les réclamations client comme étant une occasion de mieux comprendre ses clients est forcément plus avancée qu'une entreprise lambda, il a été intéressant de constater que les secteurs d'activités promouvant le plus la réclamation **comme étant une opportunité sont aussi ceux dont la note d'orientation client est le plus élevé.** Les secteurs de la banque et de l'assurance, des services aux entreprises ou encore du tourisme et du transport ont une note d'orientation très élevée (3,2/3,5/3,6) et sont plus de la moitié des répondants à déclarer promouvoir la réclamation client comme étant une source d'opportunité.

A contrario, les entreprises qui ont la note la plus basse d'orientation client, sont ceux qui déclarent le moins promouvoir le réclamation comme une opportunité, comme le secteur des Services Publics par exemple (2,6). **Il y a donc un lien entre le fait d'être orienté client et de promouvoir la réclamation client comme stratégique pour l'entreprise.**

09

CONCLUSION

NIVEAUX DE MATURITÉ : DES ÉVOLUTIONS PROPRES À CHAQUE CATÉGORIE D'ENTREPRISE

Les catégories cette année ont permis d'approfondir la différenciation des niveaux de maturité réalisée l'année passée.

1. **Cette année les basiques** présentent des caractéristiques similaires à celle de l'édition précédente : à savoir un nombre restreint de canaux proposés aux clients, des performances limitées et un manque crucial de mesure de la satisfaction. **Les basiques sont cependant moins "en retard" qu'en 2019, utilisant par exemple l'outil de selfcare beaucoup plus cette année.**
2. **La catégorie des classiques** n'est plus tant "suiveuse" de tendances mais révèle avant tout une stratégie d'entreprise tournée vers les canaux traditionnels — mail, téléphone — avec une marge de progression encore significative en matière de mesure de la performance et de la satisfaction client. Plus qu'une absence sur les canaux digitaux, les classiques présentent surtout un manque de **polyvalence qui les empêche de progresser plus encore en relation client.**
3. **Les polyvalents**, la catégorie le plus avancé, révèlent des entreprises qui gèrent leur relation client de manière optimale. Elles sont les plus à même de satisfaire leurs clients car elles diversifient les canaux de communication, suivent des KPIs précis et s'améliorent en continu. Il ne s'agit pas d'être seulement présent sur les canaux traditionnels ou de tout miser sur le digital, **mais bien d'être complet dans la gestion de sa relation client, et toujours faire preuve de lucidité et d'humilité quant à ses performances et son niveau d'orientation client.**

DES DIFFÉRENCES SECTORIELLES SIGNIFICATIVES...

Si la relation client est toujours dans une phase constante d'amélioration, elle reste cependant soumise à des différenciations en fonction des secteurs. L'édition 2020 du Baromètre des KPIs de la Relation Client a permis de mettre en valeur ces distinctions.

On aurait tendance à penser que face à des gros volumes de demandes, les performances des services clients seraient impactées par rapport à des volumes de demandes plus faibles où les équipes sont surchargées. Cela reste plausible mais pour certains secteurs, c'est pourtant l'inverse que nous constatons.

Les secteurs de la banque et de l'assurance, de l'édition, des médias et de la presse sont soumis à des volumes importants de demandes annuelles (+ de 100,000) et obtiennent des bonnes performances, par exemple sur le temps de réponse par mail.

A contrario, le secteur des services aux entreprises qui est soumis à des demandes moins importantes (1000 à 10 000/an), présente quant à lui des bonnes performances mais uniquement sur le canal du téléphone. Sur le chat ou sur Facebook Messenger, il obtient des mauvaises performances. **Il y a donc un effet sectoriel, certains sont plus performants que d'autres, indépendamment de facteurs comme le volume de demandes.**

...ET UNE DISTORSION DE LA PERCEPTION DE LA PLACE DU CLIENT DANS L'ENTREPRISE.

La notion de note d'orientation client fait partie des nouveautés cette année. En comparant cette note aux performances fournies par les entreprises répondantes, nous avons constaté que, bien trop souvent, les entreprises s'estiment être centrées sur le client, sans pour autant tout mettre en œuvre en matière de communication, de canaux proposés, ou de mesure de la satisfaction. Résultat intéressant : la distorsion de perception montre à quel point **les entreprises n'ont d'une part, pas une définition commune de ce que représente la culture client, et d'autre part, ont tendance à la surestimer en interne.**

La note d'orientation client nous aura aussi permis de constater que les entreprises ayant une note élevée étaient les plus préoccupées par la prise en compte des réclamations client comme étant une opportunité dans l'organisation. **Ces entreprises semblent plus concernées par l'amélioration de la satisfaction client.**

La nécessité d'une culture client commune vient compléter le souhait que nous avons formulé dans les éditions précédentes et qui reste toujours d'actualité : que la relation client soit, non plus un centre de coûts, **mais bel et bien un levier de croissance pour l'entreprise, qui fournit de la valeur aux clients autant qu'aux collaborateurs.**

C'est ce qu'easiware souhaite aux entreprises pour 2021 : **la relation client comme une valeur partagée par tous !**



REMERCIEMENTS

Merci à l'ensemble des participants de l'édition 2020 du Baromètre des KPIs de la Relation Client !

Grâce à eux, nous en savons davantage sur la manière dont les entreprises mesurent leurs performances, gèrent leur relation client, quels que soient leurs secteurs d'activité, ou encore leur niveau de maturité.

Merci à nos partenaires l'AMARC et l'Université Paris Dauphine, ainsi qu'à tous les professionnels de la relation client dont l'expérience nous a permis d'enrichir cette cinquième édition.

Merci enfin à toute l'équipe d'easiware, en particulier au pôle Marketing, pour continuer de faire vivre ce beau projet d'année en année.