

BAROMÈTRE DES KPIS DE LA RELATION CLIENT 2021





INTRODUCTION

Au terme de l'étude menée en collaboration par les équipes d'easiware, de l'Université Paris-Dauphine et de l'AMARC (Association pour le Management de la Réclamation Client), nous avons le plaisir de vous présenter les résultats de la sixième édition du Baromètre des KPIs de la Relation Client.

Une relation client qui, éprouvée cette année par les effets de la crise sanitaire, est plus que jamais au cœur des enjeux de chaque entreprise. Une relation client qui a révélé son importance pour informer, rassurer et accompagner au mieux dans un contexte d'incertitudes et d'évolutions permanentes. Une relation client challengée par la distance forcée entre les marques et leurs clients et pour laquelle le virage du digital s'est imposé.

J'en suis convaincu : la relation client est le levier de réussite d'une entreprise à long terme et de son succès auprès des clients sur la durée. Garantir un lien fort et authentique, une expérience client cohérente et fluide, prouver l'intérêt de la marque pour les besoins clients : tous sont devenus des éléments de différenciation pour les marques et de fidélisation des consommateurs.

Dans l'édition de cette année, mettre les résultats en perspective des impacts de la crise COVID-19 était pour nous incontournable. L'étude révèle que 44% des répondants ont subi une augmentation globale des contacts à leurs services client. Mais la crise a-t-elle réellement conduit les organisations à revoir ou adapter leur stratégie en termes de gestion de la relation client ? Le basculement soudain des échanges vers le tout digital a permis une prise de conscience des lacunes et du besoin urgent d'évolution technologique de certaines entreprises pour pallier le manque de contact physique, pourtant si nécessaire jusque-là, entre elles et leurs clients. La crise a révélé la pertinence de l'omnicanal comme moyen de gestion optimal des demandes et réclamations des clients, qui se sont significativement multipliées.

Notre visée aujourd'hui avec ce baromètre, dont nous voyons grandir l'intérêt et la confiance au fil des années, est d'aider les marques à évaluer leur relation client par rapport à leurs pairs et progresser dans le contexte actuel. En leur fournissant les chiffres, observations et analyses reposant sur les résultats obtenus pour des centaines d'entreprises répondantes, elles disposent d'un outil solide pour renforcer, voire adapter et repenser leur management ; solidifier la stratégie adoptée pour les entreprises matures et accorder davantage d'importance à la relation client pour celles qui sont en voie de maturation.

J'adresse mes sincères remerciements à nos partenaires, l'Université Paris-Dauphine et l'AMARC, pour le travail et l'investissement fournis et à tous les répondants de l'édition 2021 qui ont permis à cette étude de voir le jour.

Vous souhaitant une lecture fructueuse qui, je l'espère, vous mènera à développer encore et toujours l'amour de vos clients pour votre marque.

“ La relation client est le levier de réussite d'une entreprise à long terme et de son succès auprès des clients sur la durée. ”



Brendan NATRAL
Cofondateur & CEO
easiware

LE MOT D'EASIWARE

Six ans. Six éditions du Baromètre des KPIs de la Relation Client et des lecteurs toujours plus nombreux ! C'est une fierté aujourd'hui de vous présenter l'édition 2021 d'une étude désormais installée qui, année après année, accompagne les professionnels de la Relation Client.

L'étude n'a cessé d'évoluer depuis sa création en 2016 pour s'étendre, bien au-delà du strict inventaire des KPIs les plus utilisés en Relation Client, au pilotage des services client dans leur ensemble et aux tendances marché que nous observons au fil des éditions.

Le baromètre 2019 a marqué un tournant avec l'apparition de ce qui constitue désormais le cœur de l'étude : trois niveaux de maturité en gestion de la Relation Client auxquels chaque entreprise peut se rapporter. Que vous soyez Basique, Classique ou Polyvalent, vous pourrez vous appuyer, dans cette étude, sur des insights marché, des définitions mises à jour mais surtout de véritables axes de travail. Les recommandations mises en avant — personnalisées en fonction du niveau de maturité — permettent à des centaines de services client de s'améliorer au quotidien.

Depuis, l'étude s'est encore étoffée par une analyse sectorielle fouillée, la création d'un score d'orientation client et l'évaluation de l'impact de la crise de la COVID-19 sur les marques en matière d'expérience client et de gestion du service client. Cette mesure est une nouveauté de l'édition 2021, en plus de mettre à l'honneur les 4 secteurs les plus représentés parmi les répondants et auxquels un grand nombre d'acteurs pourront s'identifier.

C'est indéniable, le Baromètre des KPIs de la Relation Client est devenu un outil d'aide à la décision et de compréhension du marché pour les professionnels. D'autant plus dans un contexte d'incertitude élevée où l'agilité et le bon sens doivent aller de pair avec un pilotage efficace du service client, au service de la satisfaction client et du bien-être des agents.

Il ne me reste plus qu'à vous souhaiter une belle lecture qui, je l'espère, vous sera enrichissante et utile.



Raphaëlle BÉGUINEL
Head of Marketing
& Communication

“ L'étude n'a cessé d'évoluer depuis sa création en 2016 pour s'étendre bien au-delà du strict inventaire des KPIs les plus utilisés en Relation Client... ”

“ C'est indéniable, le Baromètre des KPIs de la Relation Client est devenu un outil d'aide à la décision et de compréhension du marché pour les professionnels. ”

SOMMAIRE

TABLE DES MATIÈRES

01. Méthodologie	10
02. En 2021, qu'est-ce qu'une bonne performance en relation client ?	16
03. Trois niveaux de maturité : reflets de trois approches en relation client ?	22
04. La COVID-19 : accélératrice de nouvelles pratiques et d'une digitalisation nécessaire	40
05. Observations générales tous secteurs confondus	44
06. Le mot des partenaires : l'Université Paris-Dauphine et l'AMARC	48
07. Analyse sectorielle : 4 secteurs, et autant de tendances en relation client	52
08. Orientation client : une approche à ancrer en 2021 !	60
09. Conclusion	66

01

MÉTHODOLOGIE

MÉTHODOLOGIE

Cette édition 2021 du Baromètre des KPIS de la Relation Client se base sur une enquête métier solide auprès de professionnels du secteur.

Plus de 200 répondants d'entreprises différentes ont partagé leurs visions, pratiques et indicateurs clés dans une enquête en ligne.

60% des répondants sont des professionnels de la Relation Client (Responsable Relation Client, Responsable Service Client, Responsable Expérience Client, Responsable Satisfaction Client, Responsable Centre de contact, Chargé.e de Relation Client) et 40% sont issus d'autres fonctions (Direction Générale, Direction Marketing, Direction Commerciale).

Nous avons utilisé des filtres tout au long du questionnaire pour que les répondants aient accès aux questions en fonction de leur expertise métier et ainsi obtenir des résultats reflétant au mieux la réalité du secteur.

L'enquête en ligne est structurée par sections thématiques comprenant plusieurs questions :

- Les canaux de relation client utilisés par les entreprises
- Les délais de réponses des marques sur les canaux de contacts
- La Durée Moyenne de Traitement (DMT)
- Le taux de résolution au premier contact par canal (Once & Done)
- Les principaux indicateurs en relation client suivis par les marques
- La mesure de la satisfaction client
- Les outils de relation client utilisés
- Le degré d'orientation client des entreprises

Afin de comparer les résultats et d'analyser finement les évolutions entre 2020 et 2021, nous avons conservé les mêmes formulations de questions qu'en 2020.

De plus, après plus d'un an de confinements et déconfinements, nous avons souhaité mesurer l'impact réel de la crise sanitaire sur l'activité des entreprises.

Dans l'édition 2021, une nouvelle section a été ajoutée sur la crise de la COVID-19 et ses conséquences en termes :

- D'organisation interne
- De gestion de la relation client
- D'expérience client

LE PANEL DES RÉPONDANTS

Comme pour le Baromètre 2020, les répondants occupent, pour la grande majorité, des postes à responsabilités. 88% des professionnels de la Relation Client répondants sont Responsables.

SECTEUR D'ACTIVITÉ

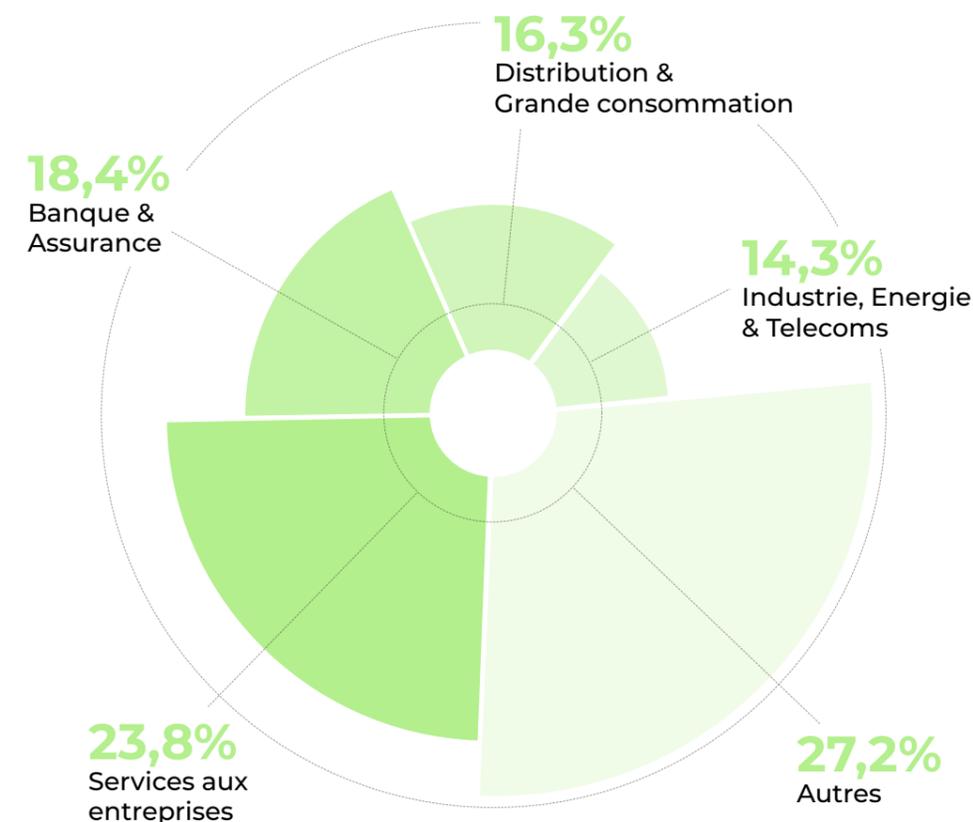
4 secteurs sont particulièrement représentés parmi les répondants :

- La Banque & Assurance
- La Distribution & Grande consommation
- Les Services aux entreprises
- L'Industrie, Energie & Télécoms.

La catégorie "autres" regroupe des acteurs du Tourisme/Transport, BTP/Construction, Secteur Public, Presse et autres.

88 %

des professionnels de la Relation Client répondants occupent des postes à responsabilités



En termes de modèle d'activité, 30% des répondants sont des entreprises BtoB (business to business), 13% sont des entreprises BtoC (business to consumer) et 57% des entreprises ont un modèle BtoB et BtoC ou BtoBtoC.

TAILLE DE L'ORGANISATION

Une grande partie des répondants travaillent dans de grandes entreprises : 65% ont moins de 1 000 salariés et 43,5 % travaillent dans des entreprises de 1 à 200 salariés.

En termes de chiffre d'affaires, 60% des entreprises répondantes ont un chiffre d'affaires compris entre 1 et 500 millions d'euros et 15% ont un chiffre d'affaires supérieur à 1 milliard d'euros.

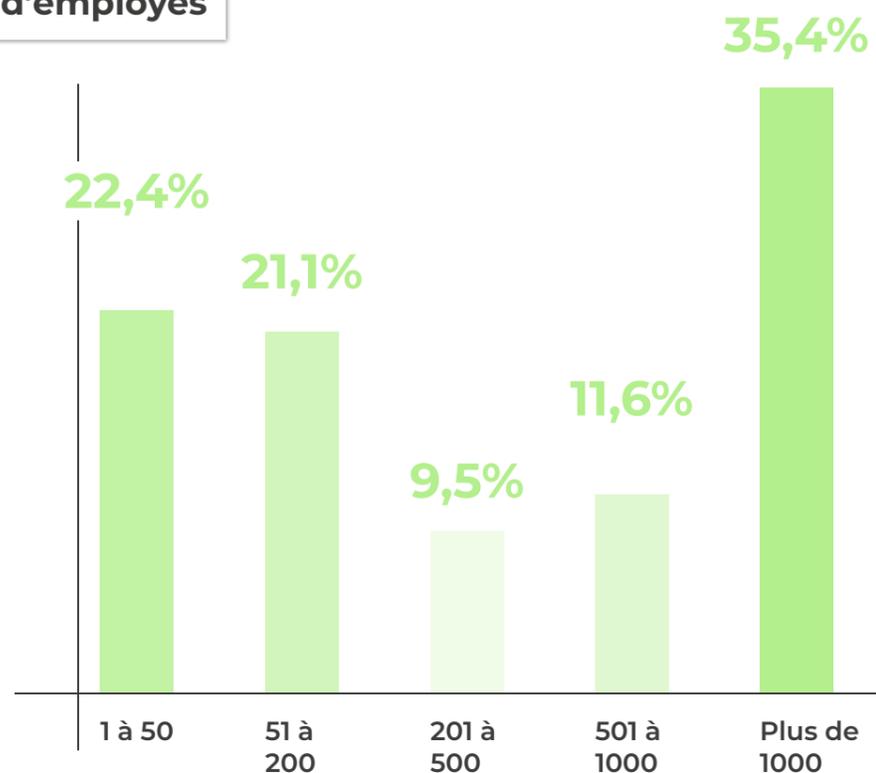
65 %

des entreprises répondantes ont moins de 1 000 salariés

60 %

des entreprises répondantes ont un chiffre d'affaires compris entre 1 et 500 millions d'euros

Nombre d'employés



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 en 2020 et consolidée en 2021. Après avoir vérifié la fiabilité de l'indicateur (coefficient alpha), **la note se mesure sur la base de la moyenne des 4 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

En 2021, la note d'orientation client moyenne des répondants de l'échantillon est de 2,29 sur une échelle de 1 à 5.

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".

Cette typologie repose sur 5 facteurs (au total, 18 variables) : les canaux ouverts, la mesure (ou non) du temps de réponse sur chaque canal ouvert; la performance sur chaque canal ouvert (en

termes de temps de réponse), la durée moyenne de traitement sur le téléphone et l'email; le fait d'informer ou non le client de l'avancée de sa demande pendant le traitement.

Des tests permettent de valider chaque hypothèse et conclure qu'il existe une association statistiquement significative entre les variables.

La typologie en trois groupes permet d'identifier des stades de maturité en termes de mesure des KPIS et performances en relation client. Ces groupes sont notamment le reflet de choix stratégiques des entreprises en la matière.



2021

EN 2021, QU'EST-CE
QU'UNE BONNE
PERFORMANCE
EN RELATION CLIENT ?

DÉCRYPTAGE DES PERFORMANCES

EN 2021, QU'EST-CE QU'UNE "BONNE PERFORMANCE" EN RELATION CLIENT ?

La gestion de la relation client repose sur un équilibre entre la qualité et la productivité du service client. A première vue, les impératifs de productivité pourraient être perçus comme négatifs pour l'expérience client. Pourtant, la productivité d'un service client est l'un des piliers de la satisfaction client.

Les marques "performantes" en relation client s'appuient à la fois sur des indicateurs de productivité permettant une réduction des coûts et une optimisation de la gestion des flux (temps de réponse, Durée Moyenne de Traitement, taux de qualité de service...) mais aussi sur des indicateurs de qualité et de satisfaction (Once & Done, NPS, CSAT, CES...).

La combinaison de KPIs — et surtout ce que les marques en tirent comme enseignements et plans d'actions — permet d'anticiper les flux et d'organiser au mieux l'activité pour améliorer la satisfaction client globale. Mais aussi d'évaluer et d'optimiser chaque étape du parcours client pour délivrer une expérience unique. C'est finalement décupler la perception positive du client à l'égard de la marque. Les services client qui portent une attention particulière à la qualité des réponses et incarnent les valeurs de leur marque jouent un rôle central dans la satisfaction et la fidélisation des clients.

Voici quelques chiffres sur les performances 2021, tous niveaux de maturité et secteurs confondus :

LES INDICATEURS DE PRODUCTIVITÉ

Selon l'étude «New Rules of Customer Engagement» (2019), les clients français sont parmi les plus impatients quand ils contactent un service client par téléphone : 12% d'entre eux attendent une réponse d'un conseiller en moins d'1 minute contre 9% dans le monde. 37% des français acceptent d'attendre entre 1 à 3 minutes, 29% d'attendre entre 3 à 5 minutes. Un temps de réponse au-delà de 5 minutes va générer de l'insatisfaction pour la majorité des consommateurs.

- **Par téléphone**, on considère qu'une bonne performance se situe entre 10 secondes et 2 minutes de temps d'attente pour le client.

En 2021, tous secteurs confondus, **93% des répondants au Baromètre des KPIS de la Relation Client** utilisent le canal téléphonique. Plus de trois quarts d'entre eux déclarent répondre en moins de 2 minutes et donc avoir de bonnes performances sur ce canal.

- La Durée Moyenne de Traitement (DMT) par téléphone est performante entre 1 à 5 minutes en moyenne. Au-delà de 10 minutes, c'est une "mauvaise" performance.

En 2021, **63% des répondants déclarent obtenir une DMT par téléphone inférieure à 10 minutes.**

- A la suite d'un contact **par email ou via formulaire de contact**, l'envoi d'une réponse dans les 48 heures est une bonne performance. A partir de 72 heures, il s'agit d'une "mauvaise" performance.

Cette année, c'est le canal le plus utilisé par les entreprises : **95% d'entre elles disposent du canal email**. Le temps de réponse des entreprises interrogées est satisfaisant, c'est-à-dire moins de 72 heures pour 81% d'entre elles.

- Une Durée Moyenne de Traitement (DMT) performante par email est de moins d'1 heure.

65% des entreprises interrogées estiment performant leurs temps de traitement par email et formulaire de contact.

- **Sur les réseaux sociaux** : le temps de réponse considéré comme performant est de 6 heures. Une réponse donnée au-delà de 6 heures arrive trop tardivement.

Sur les réseaux sociaux, **38% des entreprises interrogées répondent à leurs clients en moins de 6 heures.**

- En ce qui concerne **le chat et les messageries instantanées**, un temps de réponse satisfaisant est inférieur à 1 minute.

Seules 15% des entreprises répondantes ont déclaré répondre à leurs clients en moins de 5 minutes par le canal chat.

- Sur **le canal courrier**, les entreprises qui se veulent performantes doivent respecter un délai de réponse de moins de 7 jours.

En 2021, **le temps de réponse par courrier est bon pour seulement 50% des entreprises** alors que c'est un canal encore ouvert pour la grande majorité des entreprises interrogées.





LES INDICATEURS DE SATISFACTION

- Tous secteurs confondus, 73% des entreprises répondantes mesurent la satisfaction de leurs clients après un contact. On note ici une augmentation significative, puisque 65% affirmaient en 2020 mesurer la satisfaction post-contact.

Sur la globalité des secteurs et du panel, 70% affirment utiliser le NPS, plaçant cette année encore cet indicateur en tête du classement des KPIS les plus utilisés, suivi par le CSAT (36%) et le CES (14%), une tendance qui n'a pas changé entre l'année dernière et aujourd'hui.

Malgré la crise, les performances des entreprises répondantes sont stables sur ces canaux par rapport à l'édition 2020. Si près de la moitié des répondants ont constaté une hausse du nombre global de demandes avec la crise de la COVID-19, les performances ont été maintenues malgré les incertitudes et les variations d'activité.

Au-delà du contexte de crise, mesurer régulièrement les performances attendues par ses clients sur les différents canaux ainsi que leur satisfaction est un bon moyen d'aligner les objectifs du service client aux exigences consommateurs, d'éviter les écarts de perception et faire de sa relation client un réel levier de fidélisation.

95 %
des entreprises
répondantes ont
déclaré utiliser le
canal email

73 %
des entreprises
répondantes mesurent
la satisfaction de
leurs clients après un
contact

70 %
des répondants
utilisent le NPS pour
mesurer la satisfaction

03

TROIS NIVEAUX DE MATURITÉ

REFLETS DE TROIS APPROCHES
EN RELATION CLIENT ?

BASIQUES, CLASSIQUES ET POLYVALENTS

PLUS DE NUANCES, ET DES ÉVOLUTIONS DUES À LA CRISE DE LA COVID-19 !

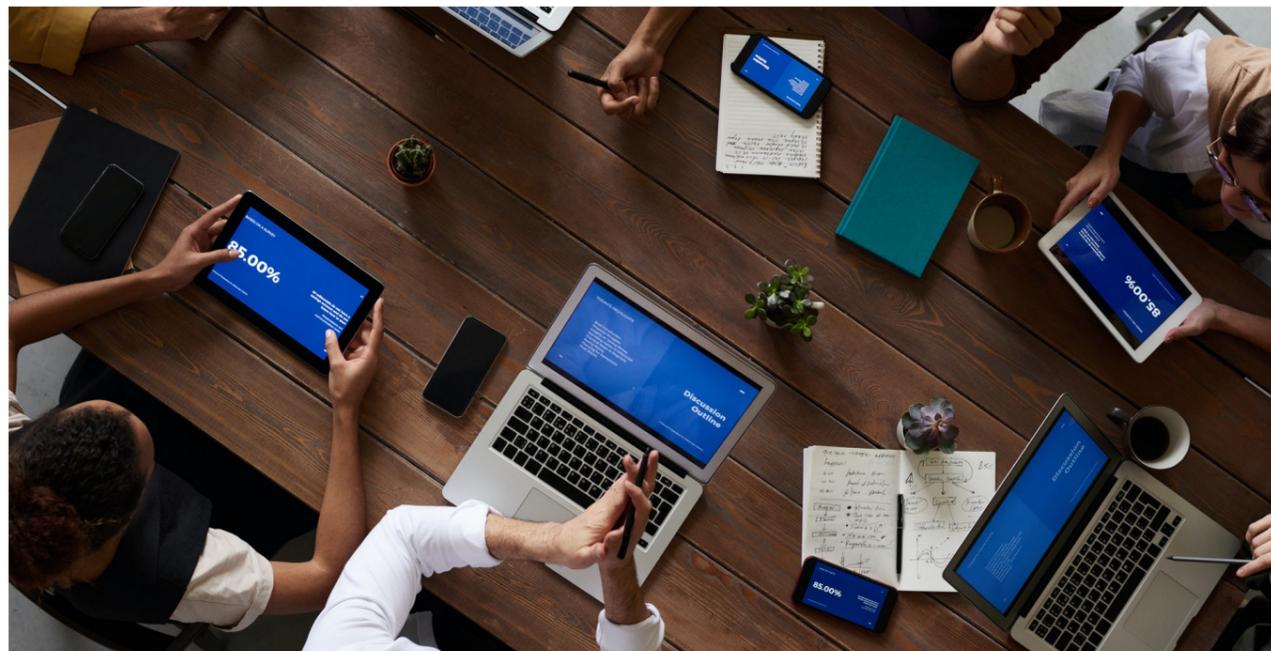
Lors de l'édition 2020 du Baromètre des KPIS de la Relation Client, nous avons distingué 3 groupes : les **basiques**, les **classiques** et les **polyvalents**. Les "polyvalents" étant le groupe le plus avancé en termes de mesure des KPIS et performances en relation client. Mais, nous avons constaté que ces groupes de maturité reflétaient aussi des choix de stratégies d'entreprises.

L'édition 2021 confirme cette nuance. Nous savons maintenant que **le niveau de maturité en relation client d'une entreprise peut autant résulter d'un stade d'avancement en relation client que d'un choix assumé comme le résultat d'une politique de l'entreprise**. Un exemple ? Être présent ou non sur certains canaux.

De manière générale, le degré de maturité des entreprises a progressé depuis 2020. La catégorie des "basiques" représente environ un quart des entreprises, une proportion qui reste stable comparée à l'année dernière. En revanche, la catégorie des "polyvalents" a augmenté (45% en 2021, ce qui représente une hausse de 13 points), au dépend de la catégorie des "classiques" (28% en 2021, contre 38% en 2020). Un mouvement de fond vers la polyvalence et la diversification des canaux par la digitalisation à l'heure de la (post) COVID-19 ?

Le peloton s'est donc étiré : **la proportion des entreprises les plus matures a encore progressé alors que la proportion d'entreprises peu matures reste élevée et assez stable**.

Par ailleurs, cette année, la crise a impacté les habitudes des consommateurs et a entraîné des évolutions en matière de relation client. Une digitalisation accélérée dans certains cas, une personnalisation encore plus poussée dans d'autres pour répondre aux attentes des consommateurs. Nous avons donc souhaité **mesurer l'impact de la crise de la COVID-19 en termes d'organisation interne, de gestion de la relation client et d'expérience client**.



LES « BASIQUES »

UNE RELATION CLIENT MINIMALISTE QUI DOIT ÊTRE REPLACÉE AU CŒUR DES PRIORITÉS !

Les basiques représentent 27% des entreprises répondantes en 2021. Cela marque une stabilisation par rapport aux deux années précédentes. En effet, en 2020 ils représentaient 20,6 % des répondants et en 2019 leur proportion était de 24%.

Les basiques sont présents sur les canaux traditionnels. Ne plaçant pas - encore - la relation client au cœur de leur stratégie, ils ont une certaine marge de progression pour l'améliorer.

Cette année, nous avons pu noter que la maturité des entreprises ne dépend ni de leur taille, que ce soit en termes de chiffres d'affaires ou d'effectif, ni du nombre de conseillers en charge de la relation client. Cela prouve que les enjeux des basiques dépassent les enjeux de taille, mais s'inscrivent surtout dans des questions liées à leur approche de la relation client.

LES BASIQUES : QUI SONT-ILS ?

D'un point de vue sectoriel, les basiques sont sur-représentés dans le secteur des services aux entreprises et dans le secteur qui regroupe l'industrie, l'énergie et les télécoms. Globalement, les entreprises en B2B sont moins matures que les autres entreprises.

S'il y a deux points en particulier sur lesquels les basiques ont une marge de progression certaine : c'est sur **leurs performances et l'utilisation de différents canaux de communication**.

Les basiques sont absents des canaux digitaux, mais c'est surtout dans leur approche de la relation client que la marge de progression est la plus grande. Les entreprises appartenant à ce groupe ne proposent en effet que très peu de canaux de communication à leurs clients. **Leurs canaux de prédilection sont le téléphone (82% d'entre eux disposent de ce canal) et les emails (91% des basiques disposent d'une ligne téléphonique),**

sur lesquels ils sont tout aussi présents que les classiques et les polyvalents.

Par ailleurs, **les basiques sont caractérisés par une mesure moindre des performances par rapport aux autres groupes, notamment en termes de productivité**. Ainsi, les temps de réponse et de délai de traitement sont souvent plus longs que ce qu'attendent les consommateurs.

En ce qui concerne le volume des demandes entrantes, 78% des basiques reçoivent moins de 100 000 demandes par an. Or, en 2020, 54,5% des basiques étaient soumis à un volume très important de demandes (plus de 100 000 par an). Cela est un des impacts de la crise sanitaire, pour ces entreprises, composées pour une grande partie d'entre elles, de sociétés de services aux entreprises - comme nous pourrions le voir un peu plus tard dans notre étude.

Enfin, les basiques disposent de peu d'outils pour gérer leur relation client. En effet, ils n'utilisent pas de solution dédiée à la gestion de la relation client ni d'outils spécifiques, par exemple pour la téléphonie.

LES BASIQUES : UN NOMBRE RÉDUIT DE CANAUX DE COMMUNICATION

Les trois groupes d'entreprises utilisent le téléphone et l'email de façon quasi systématique. En revanche, les basiques utilisent moins le courrier que les autres entreprises (56% des basiques, contre 100% pour les classiques et 89% pour les polyvalents). Cela peut surprendre, car c'est un canal traditionnel que les groupes les plus avancés continuent de proposer quand les basiques l'ont en partie abandonné.

Enfin, ils utilisent très peu les canaux digitaux en dehors de l'email : **seul un tiers des basiques échangent avec leurs clients sur les réseaux sociaux ou via chat et messagerie instantanée**.

Pourtant, aujourd'hui, alors que le client est de plus en plus connecté et en recherche d'instantanéité, ces canaux représentent des opportunités pour les marques.

DES PROGRESSIONS EN TERMES DE MESURES PAR RAPPORT À 2020

Cette année, on peut noter une progression des basiques en termes de mesures par rapport à l'édition 2020 du Baromètre des KPIS de la Relation Client.

65% des basiques analysent les motifs de demandes des clients. Bien que ce pourcentage soit inférieur à celui des polyvalents (84%), on note toutefois une bonne progression par rapport à l'année dernière, où ils étaient uniquement 50% à prendre en compte les motifs des demandes.

Par ailleurs, cette année, nous pouvons voir que les basiques n'ont pas un taux de résolution au premier contact (par téléphone ou par email) inférieur aux autres groupes. Or, pour ce même taux en 2020, sur le canal email par exemple, on s'aperçoit que les basiques étaient en dessous des moyennes observées dans les autres groupes avec un taux de 44% de once and done contre 56% et 66% chez les classiques et les polyvalents.

De même, l'année dernière, 59% des basiques déclaraient ne pas mesurer la satisfaction de leurs clients : un retard considérable par rapport aux autres groupes qui, à l'inverse, étaient 58% à prendre en compte cette mesure. Cette année, on note une progression considérable des basiques sur ce point. En effet, la proportion d'entreprises mesurant la satisfaction client après contact avec le service client est similaire à celle des autres catégories : plus de 65% des entreprises procèdent à ce type de mesure, indépendamment de leur maturité.

La progression est donc notable sur ces mesures, pour les entreprises appartenant à ces catégories.

UNE MARGE DE PROGRESSION IMPORTANTE EN TERMES DE PERFORMANCES

En ce qui concerne la qualité de service, qui se mesure par le nombre d'appels traités sur le nombre d'appels total, nous pouvons noter que

42% des basiques n'ont pas connaissance de ce taux. C'est pourtant un KPI fondamental qui peut se calculer au niveau du service client et/ou de chaque conseiller.

De plus, parmi ceux qui suivent leur taux de qualité de service, la moitié seulement dépasse les 85% : ils ont donc une marge d'amélioration afin d'apporter une plus grande satisfaction à leurs clients.

Pour les sollicitations des clients sur le traitement de leurs demandes, seulement 5% des entreprises appartenant à la catégorie des basiques y répondent souvent ou systématiquement. Or, plus de 85% des entreprises classiques et polyvalentes y répondent systématiquement ou souvent. L'écart est donc considérable.

Par ailleurs, et c'est là que l'écart est marquant par rapport aux autres niveaux de maturité, les performances en termes de DMT (durée moyenne de traitement) sont mauvaises.

En effet, aucune entreprise appartenant à la catégorie des basiques n'a une DMT par téléphone inférieure à 10 minutes et aucune d'entre elles n'a une DMT de moins d'une heure par email et via les formulaires de contact.

LE NPS : LE KPI LE PLUS UTILISÉ PAR LES BASIQUES

Le Net Promoter Score (NPS) est l'indicateur de performance le plus utilisé par les entreprises appartenant à ce groupe. Même si son utilisation reste moindre en comparaison au groupe le plus mature : 70% des basiques l'utilisent contre 76% des polyvalents.

Concernant les autres indicateurs de satisfaction, seuls 30% des basiques mesurent le CSAT (Customer Satisfaction) contre 45% pour les polyvalents. Par ailleurs, le CES (Customer Effort Score) est très peu mesuré chez les basiques (13%).

3 RECOMMANDATIONS POUR LES BASIQUES :

BOOSTEZ VOTRE DMT, EXPLOITEZ VOS KPIS ET TIREZ PROFIT DE LA CRISE POUR PASSER AU NIVEAU SUPÉRIEUR !

Les basiques, bien qu'ils aient progressé sur certains points par rapport à l'année dernière, ont toutefois une marge de progression importante, notamment en ce qui concerne leur DMT, ainsi que l'exploitation des KPIS.

Cette année, nous axons donc nos recommandations sur l'amélioration de leur productivité, une clé essentielle pour l'amélioration de la satisfaction client.

1 - AMÉLIOREZ VOTRE DMT POUR MAXIMISER VOTRE SATISFACTION CLIENT

Les résultats de cette étude démontrent que, pour les entreprises appartenant au groupe des basiques, la relation client n'est pas encore une priorité stratégique. Toutefois, ces enseignes auraient tout à gagner à améliorer leur productivité.

Les basiques ont une réelle marge de progression en termes d'amélioration de leur DMT (durée moyenne de traitement). En effet, toutes les entreprises appartenant à cette catégorie ont une DMT supérieure à 10 minutes par téléphone et supérieure à 1 heure sur le canal email.

Mais comment améliorer cette DMT ? Il est tout d'abord important de disposer des bons outils pour centraliser les demandes et faire gagner du temps aux conseillers dans le traitement et l'accès aux données client.

Par ailleurs, la formation est essentielle. En plus de mettre à disposition des conseillers des documents pour faciliter leur mission (guide de procédures, lexique, FAQ complète...), il s'agit d'écouter, d'accompagner et de fournir des éléments de contexte pour répondre efficacement aux clients. Améliorer les process vous permettra de gagner en productivité et d'améliorer la satisfaction client.

Mesurer et suivre vos performances au niveau du service client, c'est ce qui vous permet de transformer vos objectifs d'entreprise en données quantifiables et concrètes. En mesurant vos performances, vous pouvez ainsi observer l'impact positif ou négatif de vos initiatives, les ajuster en conséquence en termes de pilotage de l'activité, du dimensionnement et de la gestion des équipes, et en termes d'organisation de manière générale.



Les basiques ont des performances plutôt correctes sur certains points. En effet, ils n'ont pas un taux de résolution au premier contact (par téléphone ou par email) inférieur aux autres groupes. Leurs performances ne sont pas mauvaises pour cet indicateur, ainsi, ils se doivent de poursuivre leurs efforts pour résoudre le problème de leurs clients dès la première demande. Cet indicateur montre que les entreprises basiques sont tout à fait capables de fournir des réponses qualitatives, une fois la demande prise en main. En plus d'asseoir leurs performances en termes de once and done, là où elles doivent redoubler d'efforts, c'est dans la mise en œuvre des solutions et techniques pour améliorer leur DMT. En effet, elles doivent trouver un équilibre entre le qualitatif (résoudre les demandes) et le quantitatif (traiter plus de demandes).

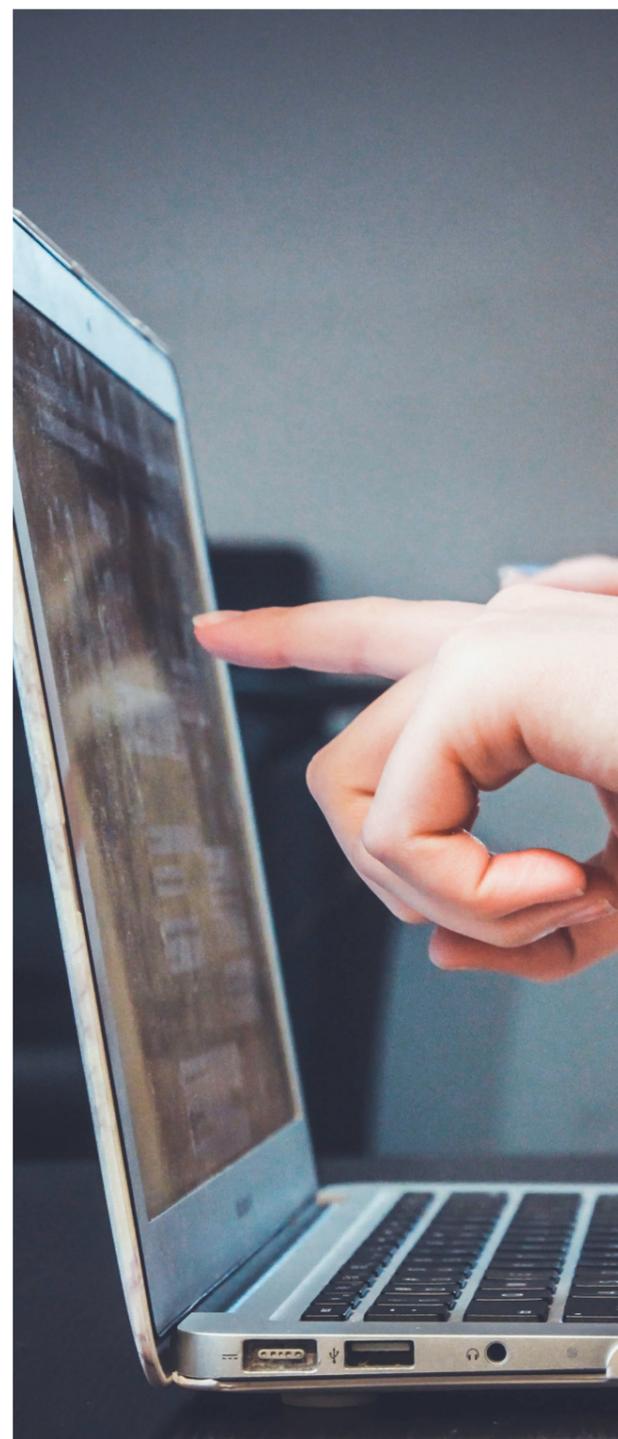
Selon le baromètre Qualiweb (2021), 53% des consommateurs ont déjà abandonné une marque à cause d'un service client injoignable ; il est donc indispensable que les basiques améliorent leur performance pour faire de leur relation un levier de fidélisation... et d'acquisition. En effet, les consommateurs se renseignent de plus en plus, notamment grâce aux forums et réseaux sociaux, sur la qualité et la réactivité du service client avant d'effectuer un achat.

Il est important que les basiques continuent de performer sur ces axes-là, avant d'élargir leur périmètre et d'aller encore plus loin dans la mesure et l'analyse de la satisfaction client, et de leurs performances.

2 – DÉPLOYEZ D'AUTRES KPIS POUR MIEUX VOUS ALIGNER AUX ATTENTES DE VOS CLIENTS

Il est difficile d'améliorer ses performances si l'on ne connaît pas son point de départ. L'étude révèle, par exemple, que le CES (Customer Effort Score) est très peu mesuré chez les basiques (13%). C'est pourtant un indicateur puissant pour identifier les étapes du parcours où l'effort client est trop important. En analysant les irritants, des optimisations précises peuvent être mises en place pour fluidifier l'expérience client.

En utilisant en complément, et de manière pertinente, d'autres KPIs en plus du NPS, qui est plutôt répandu dans ce groupe, les basiques pourront ainsi activer les bons leviers pour améliorer leurs performances. Prenons l'exemple du CSAT (Customer Satisfaction Score), mesuré par 30 % des basiques. Utiliser le CSAT est une excellente idée pour avoir une visibilité quant à la satisfaction des clients : il permet de la mesurer en temps réel.



Cet indicateur est principalement utilisé pour recueillir l'avis des clients à chaud. Il existe deux types de réponses possibles à soumettre à ces utilisateurs. La première est la réponse sous forme oui/non. L'autre possibilité est la réponse sous forme d'échelle qui est généralement construite de la manière suivante : Très satisfait / Satisfait / Neutre / Peu satisfait / Pas du tout satisfait.

Toutefois, la limite de cet indicateur est le manque de visibilité sur le "pourquoi" de la réponse/note. Savoir que l'on a un score de 4/5 ou un score de 75% c'est bien, mais connaître les raisons d'insatisfaction des autres répondants est essentiel.

30 %
des basiques utilisent
le CSAT

Quelle est donc la solution pour exploiter cet indicateur ? N'hésitez pas à poser des questions différentes, selon vos objectifs et vos enjeux. Vous pouvez en effet mesurer la satisfaction au sujet d'un produit, la satisfaction à l'égard du service client, d'une étape de son parcours etc. En réalité, le CSAT possède une grande polyvalence, qui vous permet de varier les questions et de mesurer la satisfaction à des niveaux précis et ciblés : exploitez-le !

Pour vous aider, voici quelques exemples de questions, autre que la question récurrente : « êtes-vous satisfait de notre service ? ». Elle peut porter sur le canal par lequel il est passé « êtes-vous satisfait de ce service par chat ? », ou d'une étape de son expérience « êtes-vous satisfait de la livraison de votre commande ? » par exemple.

3 – SERVEZ-VOUS DU CONTEXTE (DE CRISE) POUR CHALLENGER VOTRE MODE D'ORGANISATION SERVICE CLIENT !

La crise de la COVID-19 a conduit les entreprises, notamment les basiques, à remettre en question leurs process et leurs habitudes en termes de

service client. Les basiques ne placent pas (encore) la relation client au cœur de leurs priorités, or, la crise a révélé la nécessité de communiquer régulièrement avec ses clients, et de les rassurer. Une organisation adaptée, avec un suivi régulier des performances permet de mieux absorber les variations de flux.

C'est donc l'occasion pour ces entreprises de challenger le mode d'organisation de leur service client et de renforcer le lien avec leurs clients.

Par ailleurs, les clients sont de plus en plus connectés et « digitaux », en quête de plus d'instantanéité. Or, l'étude révèle qu'une très faible proportion des entreprises du groupe des basiques a décidé de s'ouvrir à de nouveaux canaux avec la crise.

Être présent sur différents canaux de communication, et notamment les canaux chauds, demande effectivement de mettre en œuvre des formations, de nouveaux dispositifs en interne. Il faut donc y aller progressivement, peut-être canal par canal pour pouvoir maîtriser chacun d'eux.

Un conseil ? Pour vous ouvrir à ces nouveaux canaux, sans que cela génère des difficultés supplémentaires au sein de votre service client, outillez-vous.

De même, le travail à distance, qui a impacté une majorité des enseignes répondantes, nécessite d'avoir une solution afin de pouvoir gérer plus facilement la relation client à distance. Renseignez-vous auprès de vos pairs, notamment ceux qui sont plus avancés en termes de relation client, afin de connaître les solutions qui pourraient vous correspondre. Avec le contexte actuel, cela peut s'avérer être un effort nécessaire, un investissement qui sur le moyen/long terme portera assurément ses fruits.



LES « CLASSIQUES »

LES EFFICACES DE LA RELATION CLIENT, CONCENTRÉS SUR LEURS CANAUX PRÉFÉRÉS

Les classiques représentent 28% des entreprises interrogées cette année (contre 48% en 2020). D'un point de vue sectoriel, les classiques sont présents dans tous les secteurs mais leur poids est supérieur dans le secteur de la Banque et Assurance.

Deux tiers des classiques reçoivent moins de 100 000 demandes par an quand la moitié des polyvalents en reçoivent plus de 100 000. On peut donc conclure que les services client des classiques sont de taille moyenne, si l'on s'en tient au nombre de demandes entrantes.

Les entreprises appartenant à ce groupe basent leur stratégie sur des canaux plus traditionnels, comme l'email, le téléphone ou encore le courrier. Malgré une présence de plus en plus accrue du public sur des canaux digitaux et instantanés, tels que le chat ou encore les réseaux sociaux, les classiques demeurent fidèles à un ancrage de proximité que l'on peut considérer comme traditionnel.

DE BONNES PERFORMANCES SUR LES CANAUX DE PRÉDILECTION

Tout d'abord, les classiques procèdent à un suivi des mesures sur des canaux tels que le téléphone, le courrier ou encore l'email. En effet, près de 65% des répondants mesurent leurs performances par courrier. Cet attachement aux canaux traditionnels se ressent dans le suivi des performances : **plus de 80% des classiques mesurent leurs performances par email et par téléphone.**

Cela s'illustre également par de **très bons scores en termes de productivité sur ces canaux** : pour 91% d'entre eux, la DMT (durée moyenne de traitement) par téléphone est de moins de 10 minutes. De même, la DMT par email et formulaires de contact est de moins d'une heure pour 91% d'entre eux.

Ainsi, ce qui distingue les classiques des basiques n'est pas tant leur choix d'être présents sur tels ou tels canaux, mais leur très bonne performance sur les canaux traditionnels (téléphone, courrier et email).

En revanche, les classiques investissent peu sur les canaux digitaux comme les réseaux sociaux, le chat et les messageries instantanées et très peu d'entre eux mesurent leurs performances sur ces canaux (pour les quelques-uns - rares - qui y sont présents).

UNE MESURE DE LA SATISFACTION EN PROGRESSION

75% de l'ensemble des marques répondantes affirment analyser systématiquement les causes et les motifs des demandes de leurs clients. Qu'en est-il des classiques ?

Le taux d'analyse des classiques est bon puisque 70% d'entre eux analysent systématiquement les causes et motifs des demandes. Il est toutefois en-dessous de celui des polyvalents, qui s'élève à 84%.

La satisfaction est-elle aussi bien suivie et mesurée que les causes et motifs de demandes ? Si l'on prend le taux de mesure de la satisfaction des clients à l'issue d'un contact, celui-ci s'élève à 65%. Cela marque une progression importante par rapport à l'année dernière où il s'élevait à 53%. Il reste toutefois faible par rapport aux polyvalents qui mesurent la satisfaction post-contact à hauteur de 82%.

Et quels sont les indicateurs utilisés par les classiques ? Le NPS est utilisé par 61% des classiques, il reste donc l'indicateur le plus utilisé par cette catégorie. Le CSAT est mesuré par 26% des entreprises de cette catégorie, une proportion faible, stable par rapport à l'année dernière.

91 %

des classiques ont une DMT performante par email et téléphone

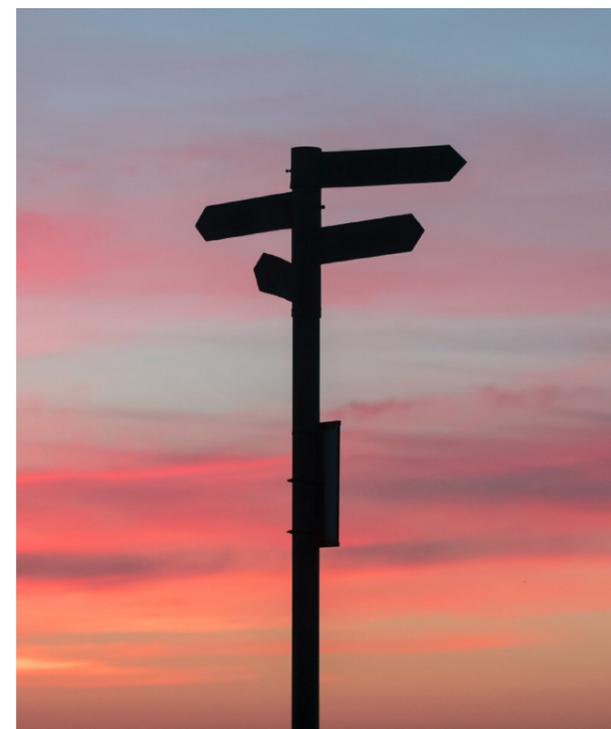
3 RECOMMANDATIONS POUR LES CLASSIQUES :

ALLER VERS L'OMNISCANAL, POUR UNE RELATION CLIENT OPTIMALE !

L'un des principaux points forts des classiques est le suivi des mesures sur leurs canaux préférés. Ils excellent en termes de mesure des performances pour les demandes par téléphone ou encore par email.

Toutefois, en termes de mesure de la satisfaction client, ils peuvent encore aller plus loin : en effet, seul un tiers utilise une combinaison de KPIs - tous indicateurs confondus (NPS - CES - CSAT) - pour mesurer la qualité de leur service client.

Ce focus sur les outils traditionnels et le manque d'analyses et d'avancées sur les canaux digitaux pourraient porter préjudice aux classiques qui prennent ainsi le risque de ne pas être en phase avec les attentes du client d'aujourd'hui. En effet, il est essentiel de prendre en compte la voix du client ! C'est celle-ci qui met en avant les points d'amélioration de votre relation client. Elle permet d'identifier ce que les consommateurs attendent de votre marque et pourquoï la relation telle qu'ils la connaissent aujourd'hui ne répond pas à leurs attentes.



1 – PRÉSENCE SUR LES CANAUX « RÉCENTS » : UN IMPÉRATIF EXIGÉ PAR LA CRISE DE LA COVID-19

S'il est important pour les classiques de maintenir leurs performances sur les canaux plus traditionnels, les entreprises appartenant à ce groupe pourraient trouver un intérêt significatif à s'ouvrir aux canaux plus récents, notamment en cette période particulière.

Si l'on se base sur les chiffres du Digital Report 2021, ces derniers prouvent que les français sont largement plus connectés depuis la crise de la COVID-19 : 91% de la population possède un accès à Internet en 2021, une hausse de 2,5% depuis 2020 ; et 75,9% de la population est active sur les réseaux sociaux, soit une hausse de 12,8% par rapport aux chiffres de 2020. Or l'édition 2021 du Baromètre des KPIS de la Relation Client montre que **seules 10% des entreprises répondantes ont ouvert des canaux chauds digitaux tels que le chat pendant la crise.**

La diversité des canaux à disposition des clients reste un sujet de progression : si 100% des entreprises « classiques » sont présentes sur le canal téléphonique, **seules 26% d'entre elles sont présentes sur les réseaux sociaux. De même, seules 22% des entreprises de ce groupe disposent d'un canal chat ou d'une messagerie instantanée.**

Dès lors, bien que les classiques fassent délibérément le choix de ne pas être présents sur les canaux récents, force est de constater que cela commence aujourd'hui à être indispensable. L'enjeu du mobile en relation client est lui aussi important : peu importe où se trouve le consommateur, il a la possibilité de joindre le service client depuis sa poche !

Les messageries instantanées permettent aux services client d'accélérer le temps de traitement des demandes des clients qui, aujourd'hui, sont en quête de fluidité et d'instantanéité. Par exemple, sur WhatsApp, 98 % des messages envoyés sont ouverts et lus et 90 % sont ouverts dans les 3 secondes qui suivent leur réception. Grâce à ces canaux plus récents, les marques s'assurent donc d'être entendues par leurs clients et optimisent leurs délais de traitement.

La distance créée par le confinement et l'absence de canaux physiques a été favorable au développement de canaux sur lesquels l'instantanéité et la proximité sont les maîtres mots.

2 – AU-DELÀ DE LA PRODUCTIVITÉ, ÉTOFFÉZ VOTRE PILOTAGE PAR UNE MESURE PRÉCISE DE LA SATISFACTION !

Les entreprises classiques ont de bonnes performances en termes de relation client sur leurs canaux de prédilection. Toutefois, ont-elles poussé aussi loin la mesure de leur satisfaction client ?

Les classiques mesurent la satisfaction des clients à l'issue d'un contact, à hauteur de 65% contre 82% pour les polyvalents. Les entreprises appartenant à ce groupe peuvent donc encore optimiser et être meilleures en termes de mesure de la satisfaction des clients à l'issue d'un contact.

Cela peut paraître comme une évidence, mais avant d'envisager des bénéfices ultérieurs à travers la fidélisation et l'acquisition, la mesure de la satisfaction client donne les clés pour améliorer le service !

La satisfaction client se nourrit en effet de petites attentions qui stimulent ensemble l'expérience

des consommateurs. La mesure de la satisfaction client, et parfois de l'insatisfaction client, nourrissent donc la réflexion en matière d'innovation.

Mesurer la satisfaction client, c'est se donner les moyens d'agir sur la fidélisation. C'est en écoutant les clients que l'on identifie les leviers à activer.

De plus, un fond d'insatisfaction induit une dégradation de l'attractivité d'une entreprise. Ainsi, il est essentiel de se pencher sur la satisfaction client dans le détail pour défendre et améliorer votre image de marque. **La mesure régulière de la satisfaction client vous permet de vous assurer de la qualité de votre réputation.** Une marque ou une enseigne qui prend la peine d'écouter ses clients est perçue comme un acteur sincèrement désireux d'améliorer sa relation avec ses consommateurs.

En ce qui concerne les KPIs à suivre, il faut en amont définir des objectifs, qu'ils soient d'ordre qualitatif ou quantitatif. Il est important de mettre en place les KPIs adaptés à la stratégie des classiques et aux enjeux de leur service client. Souhaitent-ils augmenter le volume de demandes traitées par le service client de 10% ? Améliorer leur image de marque ? Ou encore diminuer drastiquement le taux de churn ?

C'est en ayant défini les aspects de leur service client qu'ils souhaitent développer, qu'ils pourront choisir et exploiter les KPIs qui traduisent au mieux leurs enjeux.

Par exemple, s'ils souhaitent miser sur la productivité des conseillers, et notamment la vitesse de traitement des demandes, alors il est important qu'ils mesurent leur DMT (durée moyenne de traitement au premier contact). Par ailleurs, il est toujours important de savoir ce que pensent les clients, en mettant en place et en suivant de près des indicateurs tels que le CSAT et le NPS.

3 – PRENEZ LE VIRAGE DE L'OMNISCANAL ET DE LA POLYVALENCE, ET INTÉGREZ DE NOUVEAUX CANAUX EN ÉVITANT LES ACCIDENTS !

Aujourd'hui, les clients passent par plusieurs canaux, concernant une même demande. Un grand nombre d'entreprises « classiques » gèrent encore ces demandes en mode multicanal : elles les traitent indépendamment les unes des autres, avec souvent des process et solutions différentes. C'est le cas notamment de **64% des entreprises classiques qui déclarent gérer leurs canaux de manière "multicanale mais silotée"**.

En théorie, ces enseignes traitent l'ensemble des demandes de leurs clients, mais, par le multicanal, prennent le risque d'éparpiller la connaissance client, d'avoir des doublons, de fournir des réponses insatisfaisantes et donc de perdre en crédibilité.

L'étude montre que seules 9% des entreprises classiques offrent une relation client omnicanale sans couture et personnalisée, contre 47% pour les polyvalents.

Mais que peut leur apporter une solution de gestion de la relation client omnicanale ? Des marques telles que les Galeries Lafayette ont fait le choix d'opter pour une gestion de leur relation en omnicanal. Ainsi, elles ont la possibilité de traiter leurs différents canaux, même physiques, au sein d'une seule et unique plateforme. Les conseillers ont donc une vision d'ensemble du parcours de chaque client et peuvent répondre aux demandes en provenance des différents canaux via un seul outil : fini les doublons et vive les réponses cohérentes et contextualisées.

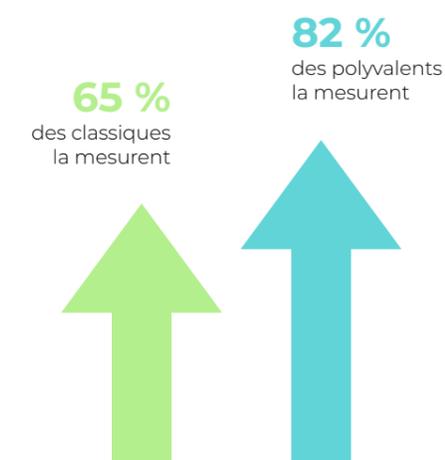
Il est donc essentiel pour eux de s'outiller et revoir leur stratégie, afin de mieux mesurer la satisfaction client. En effet, cela leur permettrait d'améliorer leurs services et de savoir si leur relation client, telle qu'elle est actuellement, satisfait les clients. En termes de mise en œuvre de nouveaux outils, cela doit aller plus loin que l'utilisation d'un simple CRM. Afin de progresser, la relation client doit être un département clé de l'entreprise : notre conseil est de disposer d'un outil dédié à la gestion de la relation client. Un outil au sein duquel il est possible de centraliser l'ensemble des données, mais aussi mesurer l'impact de la stratégie ! Certaines solutions de gestion de la relation client disposent de sections de pilotage et reporting permettant ainsi de mieux monitorer votre relation client malgré l'ouverture de nouveaux canaux.

De même, **la tendance des services client aujourd'hui est de former leurs conseillers à plus de polyvalence**, afin de gérer les flux synchrones ou asynchrones en parallèle. Les classiques ont donc tout à gagner à évoluer dans ce sens.

Le principal avantage de cette polyvalence des conseillers est de pouvoir mutualiser les activités et d'être plus souple d'un point de vue organisationnel. Cela permet également aux conseillers de monter en compétence, source de motivation et donc de productivité. Leur connaissance de l'ensemble des processus impactera positivement les performances telles que le Once and Done (le taux de résolution au premier contact). La satisfaction client en est ainsi directement améliorée.



Satisfaction après un contact client :



LES « POLYVALENTS »

LES MATURES DE LA RELATION CLIENT, EN ROUTE VERS L'OMNICANALITÉ

Les polyvalents représentent 45% des répondants de cette édition 2021. Cette année, ils sont donc plus nombreux que l'année dernière où ils étaient 32%, ce qui marque une réelle progression des entreprises répondantes dans l'ensemble, en termes de relation client.

LES POLYVALENTS DE CETTE ÉDITION : QUI SONT-ILS ?

Les polyvalents sont, pour la plupart, issus des secteurs de la distribution et de la grande consommation, à hauteur de 37%. Par ailleurs, ce sont des entreprises qui, pour **55% d'entre elles, externalisent (totalement ou partiellement) leur relation client**. Cela démontre une bonne maîtrise en termes d'organisation de la relation client, ainsi que des processus déjà bien établis. Leurs performances, malgré le volume important de demandes, le prouvent. Par ailleurs, les entreprises qui externalisent leur relation client (totalement ou en partie), performant mieux, car elles peuvent ainsi s'appuyer sur des spécialistes en relation client pour gagner en maturité, c'est l'un des enseignements clés que nous retenons de cette édition 2021.

50 %

des polyvalents reçoivent plus de 100 000 demandes par an

Les entreprises appartenant à ce groupe se distinguent tout d'abord par leur présence sur l'ensemble des canaux, qu'ils soient traditionnels ou plus récents. En effet, aussi étonnant que cela puisse paraître, 90% des polyvalents permettent toujours à leurs clients de les contacter par courrier. De même, 100% des polyvalents proposent le

canal e-mail et 95% le canal téléphonique. Sur les canaux plus modernes, les polyvalents sont tout aussi présents : 100% d'entre eux sont sur les réseaux sociaux et 58% d'entre eux disposent d'un chat ou d'une messagerie instantanée.

Par ailleurs, une grande majorité de polyvalents mesurent leur temps de réponse sur l'ensemble de ces canaux. 74% mesurent leurs performances sur les demandes qui leur parviennent par courrier, 100% sur les mails et formulaires de contact, 95% sur le canal téléphonique et 95% sur les réseaux sociaux. Sur le chat et les messageries instantanées, le nombre d'entreprises qui mesurent leur temps de réponse est moins important, seulement 44%, que sur les canaux cités précédemment, mais reste bien supérieur au nombre de classiques (13%) et basiques (4%).

Enfin, nous constatons que les entreprises les plus matures intègrent leur plateforme téléphonique à leur outil de gestion de la relation client : 67% des polyvalents ont des outils connectés, contre 52% des classiques et 32% des basiques.

Sans conteste, les polyvalents sont le groupe le plus avancé en termes de pilotage et de performance de leur relation client, sur tous leurs canaux.

UN FLUX DE DEMANDES TRÈS IMPORTANT, MAIS DES PERFORMANCES TOUJOURS AU RENDEZ-VOUS

Les polyvalents reçoivent un très grand nombre de demandes clients, plus de 100 000 demandes par an pour 50% d'entre eux. Toutefois, cela semble ne pas impacter leurs performances. En effet, en plus d'être présentes sur l'ensemble de ces canaux, les entreprises de ce groupe ont de bonnes performances, notamment en termes de productivité.

Par exemple, sur le canal téléphonique, la DMT est inférieure à 10 minutes pour 89% d'entre elles. Cette DMT est de moins d'une heure, pour 95% d'entre elles, sur le email et les formulaires de contact.

La qualité de service n'est pas mise de côté. En effet, si l'on observe le nombre d'appels traités sur le nombre d'appels total, 76% des polyvalents obtiennent une qualité de service élevée, soit plus de 85%. Par ailleurs, cette qualité de service se traduit aussi par le soin apporté à chaque demande client : **87% d'entre eux affirment informer systématiquement ou souvent leurs clients sur l'avancement de leurs demandes**.

Sur les canaux digitaux, là encore, les polyvalents ont également une longueur d'avance sur les classiques et les basiques. Pour **76% des entreprises de cette catégorie, le temps de réponse sur les réseaux sociaux est inférieur à 6 heures**. En revanche, seules 26% sont en mesure de répondre en moins de 5 minutes via le chat et les messageries instantanées. Les polyvalents ont donc encore une marge de progression en termes de performance sur ces canaux plus récents.

UNE IMPORTANCE PARTICULIÈRE ACCORDÉE À LA SATISFACTION CLIENT

Dans cette étude, 18% des polyvalents ne mesurent pas encore systématiquement la satisfaction à l'issue d'un contact client. Cette proportion est semblable chez les classiques et les basiques et souligne une marge de progression pour chacun des groupes.

Par ailleurs, les polyvalents tirent parti de nombreux KPIs, afin de mesurer la satisfaction client et donc l'efficacité de leur relation client, ainsi que leurs performances et productivité. Les entreprises appartenant à la catégorie la plus avancée semblent placer l'analyse des besoins, et des avis des clients, au cœur de leur stratégie.



Les KPIs des « polyvalents » :

- Le **NPS** (Net Promoter Score) est le KPI le plus utilisé par ce groupe, à hauteur de 76%
- 45% d'entre eux utilisent le **CSAT** (Customer Satisfaction Score)
- 21% des polyvalents utilisent le **CES** (Customer Effort Score), alors que ce KPI est très peu utilisé par les classiques et les basiques. Ce taux reste assez bas, bien que l'écart avec les autres groupes soit marqué.
- Une entreprise sur 5 utilise des KPIs de satisfaction client « maison »



3 RECOMMANDATIONS POUR LES POLYVALENTS :

POUR ALLIER POLYVALENCE ET EXCELLENCE !

Les polyvalents sont bien présents sur l'ensemble des canaux et ont de bonnes performances. Toutefois, et l'année 2020 et la crise sanitaire nous l'ont prouvé, la relation client évolue et les attentes des clients sont de plus en plus élevées. Les polyvalents ont donc continué d'innover, afin d'exceller en relation client. Voici quelques conseils pour aller encore plus loin dans le pilotage et l'amélioration de la relation client.

1 – REPENSEZ LE SELF CARE ET DÉVELOPPEZ LES COMMUNAUTÉS D'ASSISTANCE !

Les polyvalents ont beaucoup à gagner à développer le selfcare. En effet, d'après une étude Forrester, 72 % des consommateurs préfèrent trouver la réponse à leur question sans passer par un service client.

Certaines marques vont plus loin en développant leurs propres communautés d'assistance, s'appuyant à la fois sur leurs clients, leurs conseillers et les experts de leurs produits ou services.

Nous avons constaté que 50% des entreprises appartenant aux polyvalents avaient un nombre de demandes entrantes très important, soit plus de 100 000 par an. Afin de mieux gérer les flux et de désengorger le service client, une plateforme selfcare peut être très utile. Les clients ont la possibilité de trouver eux-mêmes les réponses à leurs questions, sans avoir à solliciter un conseiller client. Un gain de temps considérable aussi bien du côté du consommateur que du côté du service client !

Pour amorcer un projet de selfcare, faites d'abord un état des lieux des demandes traitées par votre service client. A priori, vous pourrez les scinder en deux catégories : les demandes à faible valeur ajoutée, simples mais généralement récurrentes, et les demandes à forte valeur ajoutée. L'intervention d'un conseiller est préférable pour traiter ces dossiers plus complexes. La pertinence de votre stratégie de selfcare dépendra de la part de demandes à faible valeur ajoutée : plus elles seront nombreuses, plus le gain pour votre service client sera important. L'utilisation du selfcare vous

permettra de réduire vos coûts de support et de miser non plus sur la quantité de demandes à traiter mais sur leur qualité.

Par ailleurs, le selfcare ne se limite pas uniquement aux FAQs. Il inclut toutes les solutions permettant au client de ne pas avoir à solliciter un service client pour trouver une réponse à sa question.

Ainsi, la création de communautés d'assistance est considérée comme un outil de selfcare. Certaines enseignes ont développé cette pratique en collaboration avec leurs clients.

En prêtant attention aux conversations de la communauté, les équipes service client peuvent optimiser en permanence la recherche d'informations. C'est un lieu privilégié d'entraide qui permet de réduire les flux entrants et favoriser le dialogue avec la marque. Par ailleurs, les clients partagent ouvertement leurs usages des produits ou services et révèlent leurs problématiques : une source de feedback client précieuse qui pourra nourrir tous les services de l'entreprise.

2 – N'AYEZ PAS PEUR DE VOUS REMETTRE EN QUESTION ET PUSSEZ L'INNOVATION ENCORE PLUS LOIN !

Cette dernière année que nous avons vécu a été marquée par l'incertitude. Face au lendemain, mais aussi face aux nouvelles habitudes entraînées par la crise. Un service client performant hier ne le sera donc pas forcément demain. Il faut donc savoir faire preuve de résilience, d'agilité et s'améliorer sur les points où il y a encore une marge de progression.

Par exemple, nous notons que **le temps de réponse sur le chat et les messageries instantanées excède les 5 minutes, pour plus de 80% des répondants**. Les polyvalents doivent donc réfléchir à une stratégie pour s'améliorer sur ces canaux.

Par ailleurs, nous notons également que **peu de polyvalents mesurent le CES (21%)**. Or il s'agit d'une mesure importante et plus fonctionnelle de la qualité du contact client : c'est le client lui-

même qui évalue son propre effort et non ses interlocuteurs. Cet indicateur a également un rôle décisionnel : le CES est lié au parcours client, donc lorsqu'une entreprise a un CES élevé, vous savez quel levier activer et quel service solliciter pour répondre aux besoins des clients. En effet, le CES est un indicateur de satisfaction qui touche également l'expérience client : une expérience fluide sur le site internet, une réponse plus rapide par téléphone, une réponse personnalisée prenant en compte ses interactions précédentes, etc. entraîneront une plus grande satisfaction client en termes d'efforts fournis.

De plus, la crise de la COVID-19 a considérablement impacté le comportement des consommateurs : en effet, les achats en ligne ont considérablement augmenté, ce qui touche surtout le secteur de la grande distribution, principalement composée des polyvalents. Par ailleurs, ces derniers sont devenus plus attentifs aux attentions personnalisées des marques, ainsi qu'à leurs valeurs et leurs engagements. Dès lors, les entreprises appartenant à cette catégorie ne doivent pas lésiner sur les innovations « humaines » et « émotionnelles » pour répondre aux attentes du client d'aujourd'hui.

La pandémie a également poussé la digitalisation de la relation client, ce qui amplifie l'attente des clients en termes de personnalisation. En effet, digitalisation ne rime pas forcément avec automatisation et déshumanisation : les réponses type sont à bannir, vos interactions doivent refléter l'image de votre marque.

Ces derniers mois, des innovations ont continué de fleurir dans le monde de la relation client ! Parmi elles : le callbot. Vous connaissez déjà les chatbots, ces robots qui vous répondent sur le chat ? Et bien le callbot fonctionne sur le même principe, mais par téléphone. Il s'agit d'un logiciel programmé pour recevoir ou émettre des messages lors d'un appel téléphonique.

Le callbot utilise donc l'intelligence artificielle, et plus précisément la reconnaissance vocale grâce à de l'analyse sémantique, pour comprendre et analyser les paroles de son interlocuteur. Ainsi, il peut donc répondre à ses questions. Et le callbot peut aller encore plus loin, en allant chercher les réponses en temps réel dans la base de données de l'entreprise et apporter des réponses pertinentes.



A l'heure où la transformation digitale est au cœur des enjeux en relation client, les entreprises – notamment celles qui performent déjà dans ce domaine, à l'instar des polyvalents - doivent oser innover.

D'après une étude Servicenow, 66% des entreprises françaises souhaitent élargir l'éventail des demandes traitées par les assistants virtuels.

En effet, l'un des principaux avantages des chatbots est de maximiser la productivité du service client, et de permettre un gain de temps. Grâce à cette innovation, de nombreuses demandes simples et récurrentes peuvent être traitées directement, sans mobiliser de ressources humaines. Ainsi, le service client est désengorgé, notamment pendant les forts pics de demandes.

La visio-assistance, voilà une autre innovation qui peut révolutionner la relation client. Avec la crise, les téléchargements de Hangouts, le service de visioconférence de Google, ont été multipliés par 23 en 1 an.

Aujourd'hui, les entreprises, voyant les consommateurs s'adapter à la visioconférence pour un usage privé ou professionnel, projettent d'intégrer la vidéo dans leur offre de service client. Une opportunité supplémentaire pour faire une démonstration ou faciliter l'assistance.

De plus, le recours à la vidéo rejoint aussi ce besoin d'humanisation de la relation client. Avec une assistance vidéo, les clients se sentent écoutés par l'enseigne qui vient presque physiquement jusqu'à eux. Les conseillers, quant à eux, ont des billes supplémentaires pour s'adapter aux réactions des clients et renforcer le lien.



3 – CRÉEZ DES SYNERGIES AVEC LES AUTRES SERVICES ET COMMUNIQUEZ SUR VOS PERFORMANCES!

Aujourd'hui, avec l'essor du digital, la frontière entre la relation client et le marketing devient de plus en plus fine, et même parfois floue. Par ailleurs, la collaboration entre les deux pôles est aujourd'hui presque inévitable : l'utilisation des réseaux sociaux en témoignent. S'il y a quelques années encore, le community management était l'exclusivité du marketing et de la communication, les réseaux sociaux sont aujourd'hui un canal à part entière de relation client.

Ainsi, **l'expérience client et le parcours client ne doivent plus se concevoir et se penser en silos, traités séparément par les différents départements, mais une collaboration entre les services est essentielle !** En plus de pouvoir piloter et partager vos résultats en interne, en intégrant votre département service client aux autres services, vous pouvez ainsi accompagner vos clients tout au long du parcours.

Pourtant, la réalité est telle que durant longtemps, les départements relation client étaient souvent « mis de côté », fonctionnant avec un budget moindre car considérés comme un centre de coût, contrairement aux pôles marketing.

Les marketing et la relation client sont deux services dont le fonctionnement et les compétences sont différents, mais ils poursuivent pourtant le même objectif : celui de fidéliser des clients, de vendre un produit ou un service auprès de clients potentiels ou confirmés.

Ainsi, elles doivent entretenir une relation étroite, mais quelles informations doivent-elles échanger ?

Tout d'abord, en travaillant main dans la main, ces deux départements peuvent mieux comprendre les attentes et besoins des clients. En effet, de manière générale, les motifs d'insatisfaction client les plus courants passent par le service client ; grâce à ces données, le service marketing peut comprendre et créer des cibles de consommateurs, ou *buyer personae*, de manière précise et pertinente.

De même, si le service client est informé, voire formé, sur les avantages produits ou service, les utilités attendues, que le marketing a défini, il sera plus à même de comprendre et répondre aux insatisfactions des clients. La transmission des informations, connaissances, et décisions, permet donc aux deux pôles d'atteindre leurs objectifs.

Par ailleurs, si le marketing a pour mission première de définir et faire évoluer le branding d'une entreprise, la communication entre les différentes équipes permet au pôle relation client de construire une audience de plus en plus qualifiée.

Il est donc primordial pour les enseignes de mettre en place une communication collaborative au sein de l'entreprise, qui doit s'inscrire dans la durée. Ainsi, les services relation client gagneront en synergie avec les autres départements, pour placer le client toujours au centre des préoccupations.

Une fois que vous aurez appliqué ces conseils, vous pouvez vous attendre à une amélioration de vos performances ! Il est donc important de le partager, et de **s'en servir comme véritable levier de communication**. Non seulement pour être reconnu comme étant une référence en termes de relation client, mais aussi pour rassurer client et prospects via une infographie par exemple.

Communiquer sur vos performances, c'est aussi vous donner pour objectif de ne jamais baisser vos standards et de vous améliorer chaque année ! Si vous faites partie de cette catégorie, vous êtes également de ceux qui répondent aux critères pour participer à des « concours » de la relation client, comme l'ESCCA, le Podium de la relation client, ou le prix Qualiweb. Une bonne préparation de vos équipes en interne, et encore plus d'efforts en termes de relation client : ces nouveaux challenges ne pourront que vous faire gagner (encore plus) en maturité et vous mener vers l'excellence.



Le travail en transversalité chez Promod est une des clés de réussite que nous mettons en place pour éviter toutes ruptures dans les étapes de réflexion.

Nous avons d'ailleurs mis en place une Direction Expérience Client qui est composée, entre autres, de représentants du réseau magasin, de notre équipe CRM et du service client. On crée de nouveaux rituels entre nos services : chaque service présente régulièrement ses points d'étapes sur les objectifs communs de l'entreprise. Nous faisons également ressortir les synergies entre nos différents services et par cascade, on améliore l'efficacité de notre réseau magasin et notre e-shop. Le tout au service de nos clientes, grâce à la construction d'une roadmap commune.

En magasin, les équipes sont motivées par le NPS. Le partage mensuel des avis positifs et négatifs sont pour elles un vrai levier de satisfaction personnelle mais aussi d'entreprise : c'est un outil de suivi de la satisfaction client fondamental. Il est utile pour comprendre les attentes de la clientèle, avoir un feedback et s'adapter.



Responsable Relation Client, Promod

04+

LA COVID-19:
ACCÉLÉRATRICE
DE NOUVELLES
PRATIQUES ET D'UNE
DIGITALISATION
NÉCESSAIRE

AU-DELÀ DU CONTEXTE D'URGENCE, LA COVID-19 POUR LA RELATION CLIENT : ACCÉLÉRATRICE DE NOUVELLES PRATIQUES ET D'UNE DIGITALISATION NÉCESSAIRE

Cette année, la part des polyvalents sur le nombre total de répondants a augmenté par rapport à l'édition précédente. La maturité des entreprises en termes de performances et de présence sur différents canaux de relation client a donc progressé. Cette évolution est-elle naturelle ou a-t-elle été accélérée par la crise de la COVID-19 ? Quel impact la crise a-t-elle réellement eu sur les entreprises en termes de gestion de la relation client et d'expérience client ?

Tout d'abord, l'un des points à souligner est que l'impact de la crise de la COVID-19 est palpable, indépendamment du niveau de maturité : 33% des répondants ont ressenti un impact neutre, 31% un impact négatif et 36% un impact positif. **Plus d'1/3 des entreprises ont donc vu la crise comme une opportunité de s'améliorer et relever un certain nombre de défis**, en dépit d'un fonctionnement plus ou moins perturbé. En effet, le télétravail a été généralisé pour 78% des entreprises répondantes et 44% ont subi une augmentation importante du nombre de demandes à leurs services client.

Mais, les entreprises ont aussi pu compter sur un plus fort engagement des collaborateurs pour 53% d'entre elles.

44 %

des services client ont subi
une hausse du nombre de
demandes

30 %

des entreprises ont suivi de
nouveaux KPIS ou fait des
reportings plus poussés

La généralisation du télétravail et le plus fort engagement des collaborateurs apparaissent comme les deux conséquences principales de la crise de la COVID-19 en termes d'organisation interne des services client. Les entreprises ont dû faire de leur mieux pour s'adapter aux changements qui leur étaient imposés.

Seules 20% des entreprises ont opéré une réorganisation globale du service client en termes de périmètres et responsabilités. Par ailleurs, seulement 14% des entreprises répondantes ont augmenté leurs effectifs sur la période. Il n'y a donc pas forcément eu de profondes réorganisations malgré l'augmentation globale du nombre de demandes (tous canaux) pour 44% des répondants.

L'ouverture de nouveaux canaux "chauds" — c'est-à-dire en synchrone — pour renforcer le lien de proximité avec les consommateurs en cette période d'incertitude n'a semble-t-il pas été une priorité pour les entreprises qui sont moins de 10% à l'avoir fait.

Si les entreprises ont géré la crise avec les moyens dont elles disposent, on peut noter **qu'il y a eu peu de nouveaux projets logiciels** : seules 10% d'entre elles ont fait l'acquisition ou la migration vers une nouvelle application de gestion de la relation client.



En revanche, 45% des répondants, indépendamment de leur niveau de maturité, ont vu **s'accélérer leurs projets e-commerce en cours** avant la crise, et **31% ont dû développer leur selfcare pour absorber les flux**. Les marques ont dû accélérer sur leurs projets, faire preuve de créativité et développer des solutions d'urgence pour communiquer et rassurer leurs clients face aux évolutions permanentes.

Des reportings plus poussés et le suivi de nouveaux KPIS, voilà également des ajustements apportés par 30% des enseignes répondantes, la situation sanitaire a entraîné la mise en place d'un pilotage plus précis, plus vigilant pour un tiers des entreprises.

La crise de la COVID-19 a donc impacté la relation client d'un bon nombre d'entreprises, les a amenées à accélérer leur digitalisation, à piloter leur activité plus finement et à ajuster leurs pratiques dans l'urgence. Mais, la crise et l'urgence de la situation n'ont pas été l'occasion pour les entreprises de repenser leur relation client d'un point de vue technologique et de s'outiller différemment pour mieux performer.

En réalité, les services client, confrontés à des rebondissements incessants et des incertitudes, ont dû faire preuve de résilience mais également de célérité, particulièrement pour les enseignes ayant dû accélérer le e-commerce pour compenser la fermeture des magasins. Et ce, souvent avec les dispositifs existants qu'ils avaient en main.

Bien que cela n'ait pas forcément pu se mettre en place à court terme, la pandémie a ouvert les yeux sur la nécessité d'être préparé à des changements rapides dans un monde ultra-connecté, d'anticiper au mieux les variations en mettant en place de nouvelles solutions pour une gestion optimisée et agile de la relation client. C'est assurément la prochaine étape à franchir pour les entreprises. Le prochain baromètre nous le révélera peut-être.

05

OBSERVATIONS
GÉNÉRALES
TOUS SECTEURS
CONFONDUS

OBSERVATIONS GÉNÉRALES : TOUS SECTEURS CONFONDUS

- Les principaux canaux de communication, tous secteurs confondus, demeurent en priorité le téléphone et l'email. L'étude de cette année révèle que, peu importe le niveau de maturité des entreprises, l'usage de l'email est de mise : 95% des répondants l'utilisent, et 93% pour le téléphone

Pour autant, est-ce que le temps de réponse des entreprises, qui semblent privilégier ces deux canaux dans la gestion de leur relation client, s'en trouve optimisé ? En effet, il faut prendre en compte que la rapidité de réponse est un critère majeur de satisfaction pour les clients, toujours en quête d'instantanéité. **La quasi-totalité des polyvalents est en mesure de répondre à leurs clients en moins de 72h sur le canal email, contre 3/4 des basiques et des classiques. Sur le canal téléphone, la quasi-totalité des polyvalents répond en moins de 2 minutes aux appels, un délai jugé comme étant performant.** 1/4 des répondants appartenant aux groupes basiques et classiques sont en dessous de ces performances. Ceux-ci ne sont pas en mesure d'offrir une réponse dans les délais jugés acceptables, à la fois sur le canal email et téléphone, alors même que ces deux canaux sont ceux qu'ils privilégient. Une gestion optimisée des canaux d'ores et déjà mis à disposition serait donc un premier pas vers l'amélioration du service client pour les basiques et classiques, pour augmenter la satisfaction du consommateur.

- Seulement un tiers des entreprises basiques et classiques utilisent systématiquement les réseaux sociaux comme canaux de communication

A l'échelle mondiale, les actifs sur les réseaux sociaux représentent 54% de la population, soit 4,2 milliards d'utilisateurs (we are social, 2021). En France, Facebook est incontestablement le plus utilisé, avec 74% d'actifs, c'est-à-dire de personnes s'étant connectées au moins une fois au cours des trente derniers jours (we are social et Hootsuite – Digital 2021 France). Ces chiffres prouvent l'importance et le potentiel exploitable des réseaux sociaux. Pourtant, l'étude menée pour l'édition de cette année met en avant l'utilisation encore très peu répandue des réseaux sociaux comme canaux de relation client pour les entreprises basiques et classiques ; en effet, **si les polyvalents affirment utiliser systématiquement les réseaux sociaux, ce n'est pas le cas des deux autres groupes : seulement 26% des entreprises dites classiques les utilisent** par exemple.

- 20% des entreprises basiques et classiques proposent l'outil de chat ou de messagerie instantanée

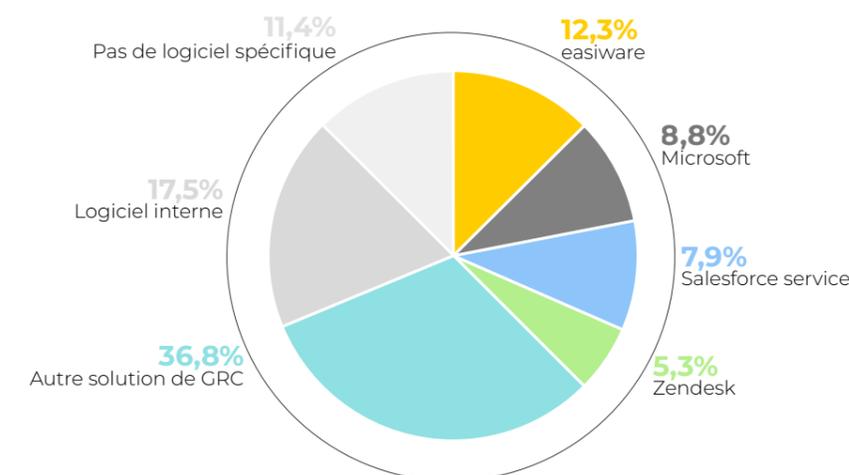
Selon le site Econsultancy, le live chat est le canal de communication auquel les clients attribuent le plus haut taux de satisfaction : 73% des personnes ayant déjà utilisé cet outil se déclarent satisfaites du service.

Pourtant, **sur l'ensemble des entreprises répondantes, seulement 37% utilisent le chat ou la messagerie instantanée**, un taux faible si l'on se fie aux attentes des clients, en recherche de réponses immédiates et d'un accompagnement tout au long du parcours.

- Et pourtant, pour 44% des répondants, l'augmentation du nombre de demandes apparaît comme la principale conséquence de la crise de la COVID-19

Un chiffre non négligeable qui révèle le besoin des entreprises de renforcer, voire de modifier, leur gestion de la relation client pour se préparer à une digitalisation accrue. Les chiffres laissent paraître que le client a un réel besoin d'accompagnement dans son parcours en tant que consommateur "à distance".

- En termes d'outils, cette année, 71,1% des entreprises répondantes sont équipées d'une solution de gestion de la relation client et 11,4% d'entre elles ne disposent pas encore d'outil spécifique. Les autres entreprises répondantes (17,5%) disposent d'un logiciel interne.



- La tête de classement pour le NPS

Tous secteurs confondus, 73% des entreprises répondantes mesurent la satisfaction de leurs clients après un contact. On note ici une augmentation significative, puisque 65% affirmaient en 2020 mesurer la satisfaction post-contact.

Sur la globalité des secteurs et du panel, 70% affirment utiliser le NPS, plaçant cette année encore cet indicateur en tête du classement des KPis les plus utilisés, suivi par le CSAT (36%) et le CES (14%), une tendance qui n'a pas changé entre l'année dernière et aujourd'hui.



Seulement
37 %
des entreprises répondantes
proposent un chat ou de la
messagerie instantanée

06

LE MOT DES
PARTENAIRES

LE MOT DE L'AMARC

Après l'urgence, l'indulgence et l'impatience : le temps de l'espérance ?

Engagés au service de leurs clients comme de leurs marques, les acteurs de la relation client ont été mis à rude épreuve par notre facétieux pangolin depuis mars 2020. Voici quelle pourrait être la narration des quatre épisodes qui ont rythmé cette drôle de guerre, et dont la bataille décisive me semble malheureusement encore à livrer. Une épopée inspirée par les chiffres découverts lors de ce sixième baromètre de la relation client, initié par easiware et scruté par nos complices de l'Université Paris Dauphine...

Mars 2020, le tocsin résonne. S'ouvre le temps de l'urgence. Court. Saisissant. En quelques jours, l'opération télétravail est accomplie, finalement sans trop de pertes. En bons soldats, les acteurs de la relation client sont prêts à leurs postes domestiques, prêts à remplir leur mission : servir le client !

Puis rapidement, dans ces nouveaux campements, et comme tant d'autres parents, nos acteurs de la relation client prennent à cœur leur rôle d'instructeurs, auprès de leurs jeunes têtes blondes, entre deux mails ou téléphones. La fleur au fusil, ils bénéficient alors du temps sacré de l'indulgence, celle accordée aux braves pour service rendu.

La période estivale laisse alors place à la drôle de rentrée, troisième phase où les remerciements clients se font aussi discrets que les applaudissements sur les balcons. Cet enlèvement suscite l'impatience, arme les clients d'un ton plus sec, voire menaçant. A ces escarmouches répétées, s'ajoutent les premières déflagrations liées à des résultats d'enquêtes de satisfaction inquiétants et un commandement de plus en plus à la peine. Depuis, l'incertitude règne comme principale ligne d'horizon...

Pour que cette ligne ne devienne pas notre ligne Maginot, il nous faut aujourd'hui construire le temps de l'espérance, celui où nous devons veiller au moral de toute la troupe, équipes mais aussi managers.

En effet, si la séquence sanitaire semble désormais raisonnablement encadrée, ses conséquences économiques et donc sociales n'ont pas dit leur dernier mot... Imaginer nos services client en bureau des plaintes n'est pas à exclure ; aussi il nous faudra être davantage en capacité d'accompagner les équipes, pour réguler les émotions et insuffler de l'espérance.

En cette année où un illustre Corse est à l'honneur, souvenons-nous d'Arcole. Alors que ses troupes fuient le pont, Napoléon se saisit d'un drapeau et remonte, à contre sens, la foule apeurée. Face à ce chef courageux, ses hommes se remettent à sa suite, reprennent le pont et signent une victoire éclatante, galvanisante, légendaire pour la suite. À nous d'écrire les suivantes, en nous remémorant que la confiance renaît, non pas au son du tambour mais au son de l'exemplarité !



Marie-Louis JULLIEN

Délégué Général



“ Si la séquence
sanitaire semble
désormais
raisonnablement
encadrée, ses
conséquences
économiques
et donc sociales
n'ont pas dit leur
dernier mot... ”



LE MOT DE L'UNIVERSITÉ PARIS-DAUPHINE

Au nom de l'Université Paris-Dauphine, je me réjouis de cette collaboration renouvelée avec les équipes d'easiware, aux côtés de l'AMARC, pour cette nouvelle édition du Baromètre des KPIS de la Relation Client.

L'édition 2020 avait permis d'introduire le score d'orientation client, en complément de la maturité relationnelle des entreprises. Nous avons notamment démontré que les entreprises dont le score d'orientation client est le plus élevé sont celles qui sont les plus matures en termes de relation client. Cette année encore, nous confirmons que culture client et performance vont de pair.

Six résultats issus de cette nouvelle édition me semblent **particulièrement intéressants.**

Premièrement, environ un tiers des entreprises interrogées n'offrent essentiellement qu'un seul canal de contact à leurs clients et les deux tiers de celles qui offrent plusieurs canaux ne sont pas encore en mesure de les synchroniser pour offrir une expérience cohérente. L'omnicanal reste donc une ambition pour la plupart des entreprises.

Deuxièmement, la maturité des entreprises n'est pas corrélée à la taille, qu'il s'agisse de l'effectif, du chiffre d'affaires ou du nombre de conseillers. Quelles que soient ses ressources, une entreprise peut donc ambitionner de rejoindre le groupe des entreprises les plus matures.

Troisièmement, les entreprises qui externalisent tout ou partie de leur relation client sont plus matures que les autres. Il est donc recommandé de s'appuyer sur des spécialistes pour gagner en maturité.

Quatrièmement, en raison de la crise sanitaire, de nombreuses entreprises ont engagé des ressources additionnelles et proposé des canaux supplémentaires pour traiter avec diligence et bienveillance des demandes en hausse. En revanche, le baromètre montre que la réponse des entreprises à la crise n'est pas directement liée au secteur ou au niveau de maturité.

Cinquièmement, les entreprises les plus matures ont un taux de service nettement supérieur aux autres, mais cette différence est faiblement significative en termes de NPS. Nous encourageons les entreprises à modéliser le lien entre les investissements relationnels et la performance, de façon à mieux rendre compte du ROI de la relation client.

Dernièrement, les entreprises qui valorisent la collaboration entre les équipes pilotent de façon plus étroite leurs conseillers : demandes traitées, analyse des verbatims, etc. Les entreprises les plus matures se penchent autant sur les collaborateurs que sur les clients.

En espérant que ce baromètre, dont cette nouvelle édition apporte de nombreux résultats intéressants, vous offrira des pistes de réflexion et d'amélioration continue.



Pierre VOLLE

Professeur de Marketing
& Customer Management



“ La maturité des
entreprises n'est
pas corrélée à la
taille, qu'il s'agisse
de l'effectif, du
chiffre d'affaires
ou du nombre de
conseillers. ”



07

**ANALYSE SECTORIELLE:
4 SECTEURS, ET AUTANT
DE TENDANCES EN
RELATION CLIENT**

ANALYSE SECTORIELLE :

4 SECTEURS, ET AUTANT DE TENDANCES EN RELATION CLIENT

Dans cette édition 2021 du Baromètre des KPIs de la Relation Client, nous avons choisi de regrouper les différentes entreprises répondantes en 4 secteurs : ceux qui ont été les plus représentés parmi les répondants.

Le but est d'obtenir des résultats représentatifs et de permettre à un maximum d'entreprises de s'identifier aux tendances qui se dégagent.

Vous trouverez dans cette analyse sectorielle les chiffres et expériences d'entreprises issues de :

- La Banque et l'Assurance
- La Distribution et les Produits de Grande Consommation
- Les Services aux entreprises
- L'Industrie, l'Énergie et les Télécoms

Par ailleurs, cette année, nous avons mis l'accent sur les impacts de la crise sanitaire d'un point de vue sectoriel. Les mesures prises en termes de relation client en fonction des conséquences de la crise sur l'activité (l'augmentation globale des demandes par exemple), les effets de la crise sur le développement des outils de gestion de la relation client... autant de phénomènes qui méritent une observation détaillée, secteur par secteur.

BANQUE ET ASSURANCE : DES EFFORTS À FOURNIR POUR INNOVER (ET PERFORMER) ENCORE PLUS !

La majorité des entreprises du secteur Banque et Assurance appartiennent à la catégorie des "classiques". Ce secteur dispose encore d'une marge de progression pour exceller en relation client.



Une augmentation globale significative du nombre de demandes, bien gérée grâce à une relation client maîtrisée

37% des entreprises répondantes du secteur Banque et Assurance affirment avoir observé une augmentation globale du nombre de demandes, tous canaux confondus.

En effet, avec des agences fermées, il est naturel que les clients aient eu recours à des outils traditionnels tels que le téléphone, l'email, ou à des canaux plus modernes (réseaux sociaux, chats...) pour contacter leurs banques ou assurances.

Pour autant, cette hausse des demandes n'a pas été accompagnée de mesures pour faciliter l'organisation interne. Aucune des entreprises appartenant au secteur de la banque et de l'assurance n'a augmenté son effectif pour traiter les demandes plus nombreuses par exemple. De même, le service client n'a été réorganisé de manière globale que pour 15% des concernés.

Par ailleurs, seules 7% de ces entreprises ont eu recours à une externalisation de la relation client et 11% ont fait l'acquisition ou ont migré vers une nouvelle application de gestion de la relation client : il n'y a donc pas eu de réorganisation interne particulière en termes de process et d'outils.

La crise de la COVID-19 a-t-elle révélé une certaine faille des entreprises du secteur Banque et Assurance à s'adapter aux besoins requis par la situation ? Malgré la hausse des demandes, 67% des répondants du secteur ont déclaré que la crise avait eu un impact global neutre ou positif sur leur relation client. Preuve d'une relation solide et durable avec les clients qui n'a pas été impactée par les incertitudes dues à la crise ?

Les banques en ligne et néo-banques, déjà préparées à une expérience client digitale ont peut-être joué dans la capacité du secteur à s'adapter. Des outils innovants ont aussi été adoptés par des banques "physiques" traditionnelles pour absorber les flux, à l'instar de la Banque Postale et de l'intégration de la reconnaissance vocale pour faire gagner du temps aux conseillers.

En revanche, l'ouverture de nouveaux canaux de contact « chauds », tels que le chat ou la messagerie instantanée, ne concerne que 7% d'entre elles. Ces outils de communication avec le client s'avèrent de plus en plus stratégiques pour un bon nombre de secteurs. Mais, cela n'a pas semblé être une priorité en période de crise.

La nature des canaux tend à être hybride chez les acteurs du secteur Banque et Assurance : entre agences physiques, canaux traditionnels (email, courrier et contact téléphonique) et canaux digitaux. Mais 55% des répondants du secteur déclarent que leur relation client est certes multicanale, mais silotée. Le besoin de conseil et de personnalisation de la relation client est pourtant essentiel dans la banque et l'assurance. Créer un lien durable entre le client et son conseiller, faire raisonner la voix du client en interne et analyser les données pour créer des offres sur-mesure reste un défi. Les agences bancaires, considérées comme des centres de coûts qui traitent parfois des demandes à faible valeur ajoutée, se voient questionnées. Le secteur aurait-il intérêt à optimiser la gestion de sa relation client en articulant mieux les outils digitaux, le contact téléphonique et la relation physique ?

La digitalisation des banques en termes de relation client semble être moins accélérée par la pandémie que pour les secteurs tels que la Distribution et la Grande Consommation.

Peu de réorganisation en interne, mais un selfcare bien développé !

37% des entreprises répondantes du secteur ont développé au cours de cette année des outils de selfcare (chatbots, FAQ...). Bien que peu élevé, ce chiffre démontre un effort d'optimisation de la gestion de la relation client, une tentative de désengorger les canaux de communication ?

55 %

des entreprises Banque et Assurance qualifient leur relation client de multicanale mais silotée

DISTRIBUTION ET GRANDE CONSOMMATION : UNE DIGITALISATION ET UNE RÉORGANISATION DE LA RELATION CLIENT FORTEMENT IMPACTÉES PAR LA CRISE !

Ce secteur comporte la plus forte proportion d'entreprises matures en relation client pour l'édition 2021 du baromètre. A la différence des trois autres secteurs, la crise de la COVID-19 a significativement impacté l'organisation interne des entreprises de la Distribution et de la Grande Consommation.

Une gestion de la relation client bien maîtrisée en période de COVID-19

Un tiers d'entre elles affirment avoir augmenté leurs effectifs pour traiter des demandes plus nombreuses ; demandes qui se sont amplifiées pour 63% des entreprises concernées.

Ce chiffre propulse le secteur à la tête du classement concernant l'augmentation du nombre de demandes, sur tous les canaux confondus. Et cela s'explique par la nature même des produits et services proposés par les acteurs du secteur : biens de consommation courante dans l'alimentation, l'habillement, l'électroménager... autant de ressources dont les consommateurs ne pourraient se passer. Et parce qu'elles sont conscientes de leur place dans l'industrie et la consommation, les entreprises concernées misent sur la qualité de leur relation client : 21% des entreprises répondantes du secteur Distribution et Grande Consommation ont migré ou adopté de nouveaux outils ou logiciels pour optimiser la gestion de leur relation client.

Les réponses démontrent également que les reportings sont encore plus et mieux exploités pour ce secteur ; en effet, la crise de la COVID-19 a eu pour conséquence un suivi de nouveaux KPIS pour 42% des entreprises de la distribution et de la grande consommation, un pourcentage reflétant l'attention particulière accordée au pilotage de la relation client et de l'activité. Par ailleurs, et sans grande surprise, parmi les quatre secteurs observés, celui-ci est le plus fortement concerné par l'accélération de projets e-commerce en cours avant la crise, le développement du Clic-and-Collect et de la livraison.

Afflux de demandes en temps de crise : la pertinence d'une solution omnicanale pour les acteurs du secteur

Pour parer aux nombreuses demandes, ainsi qu'à l'augmentation des flux sur les sites marchands (54% des entreprises du secteur Distribution et Grande Consommation ont remarqué une hausse), une majorité des entreprises de ce secteur disposent d'une solution omnicanale sans couture et personnalisée.

L'omnicanalité donne accès à une vision à 360° des données, du parcours et de l'historique du client en connectant tous les canaux au sein d'une seule et même plateforme. Cela permet de répondre de manière cohérente, contextualisée et dans un temps jugé performant aux nombreuses sollicitations des clients. Les besoins affluents des clients des entreprises issues du secteur Distribution et Grande Consommation expliquent pourquoi celles-ci accordent autant d'importance à la gestion de leur relation client; la facilitant en ayant recours aux outils efficaces.

Le selfcare dans la grande distribution : une solution à potentiel, mais peu exploitée

Seules 17% de ces entreprises ont développé leur selfcare pendant la crise.

En effet, elles se sont plutôt concentrées sur l'optimisation des outils et de leur organisation pour pouvoir répondre aux demandes clients. En complément, le selfcare est une solution efficace pour désengorger les canaux, d'autant plus en période de pic (et de crise...), et rendre le client plus autonome. A noter que d'ici 2022, 85%

des interactions entre le client et les marques impliqueront l'usage de chatbots, (Gartner, 2018), L'effort d'évolution est donc une nécessité.

SERVICES AUX ENTREPRISES : UNE RELATION CLIENT MINIMALISTE

Le secteur des Services aux entreprises contient la plus faible proportion d'entreprises matures en matière de relation client.

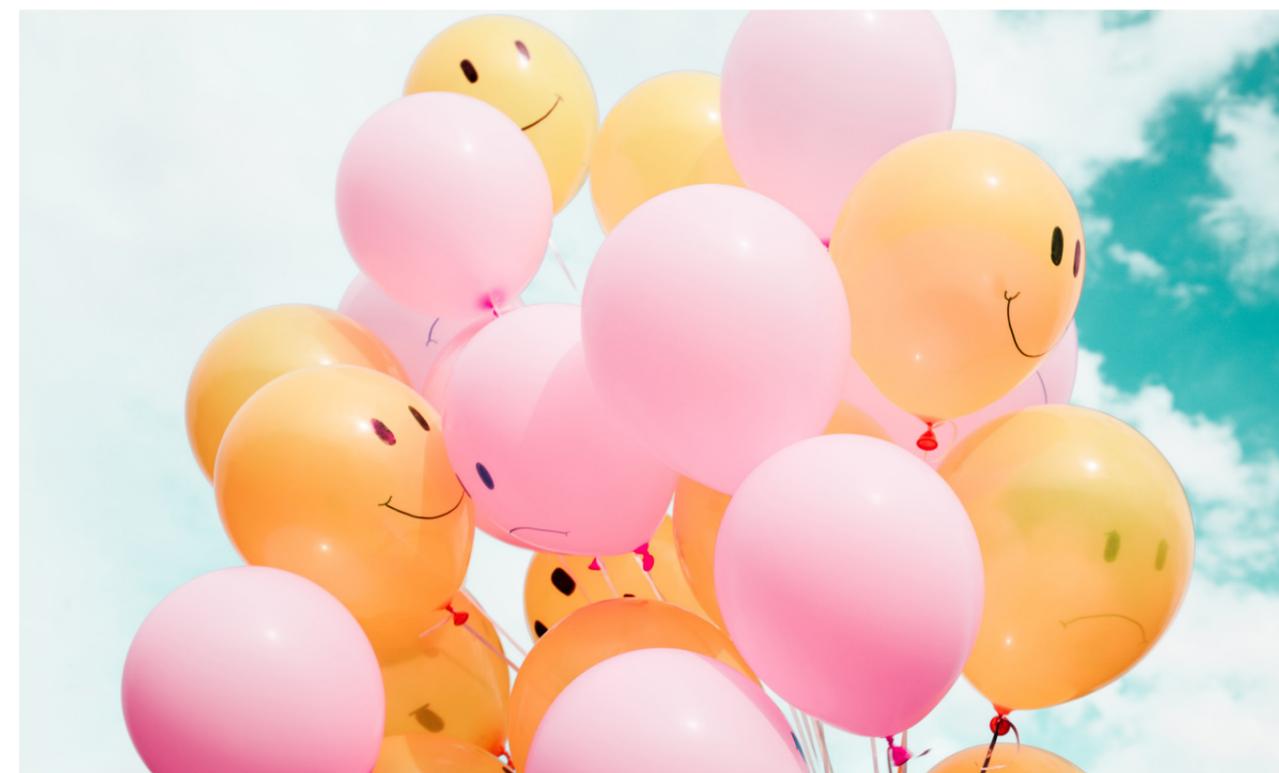
Pas d'augmentation du nombre de demandes pendant la crise

On note une faible augmentation des demandes pour les entreprises du secteur, seules 23% des entreprises sont concernées. La faible hausse du nombre de demandes s'accompagne d'une très faible augmentation des effectifs pour traiter les demandes (5% uniquement). De plus, seuls 8% des répondants ont eu recours à une plus forte externalisation de la relation client. Le service client n'étant pas impacté par un plus grand nombre de demandes, les marques n'ont pas ressenti le besoin d'avoir recours à des mesures supplémentaires pour la gestion des échanges.

Pour comprendre cette donnée, il est important de rappeler que les services aux entreprises ont été impactés par la crise. En effet, une bonne partie des entreprises clientes ont fermé leurs locaux, et certaines ont même été contraintes de cesser leur activité. Certains services aux entreprises ont donc connu une baisse de leurs activités, ce qui peut expliquer que les demandes n'ont pas augmenté.

Une gestion de la relation client peu optimisée

48% des entreprises du secteur des Services aux entreprises considèrent que leur relation client est majoritairement monocanale. Seules 14% des entreprises du secteur ont eu recours à l'ouverture de canaux « chauds » (chat, messagerie instantanée, téléphone) pour permettre à leurs consommateurs de les contacter plus facilement pendant la crise. Pourtant, l'absence (ou la présence trop peu répandue) de canaux permettant plus d'instantanéité peut être un motif d'abandon et de résignation de la part du prospect, qui recherche premièrement une présence et une implication de la part de l'entreprise.



42 %

des entreprises de la distribution et de la grande consommation ont suivi de nouveaux KPIS

INDUSTRIE, ENERGIE ET TÉLÉCOMS : UNE BONNE GESTION DE LA CRISE, MAIS UN MANQUE DE FLUIDITÉ EN TERMES DE RELATION CLIENT

C'est au sein de ce secteur que nous observons la seconde plus forte augmentation du nombre de demandes provenant de tous les canaux confondus, après le secteur de la Distribution et de la Grande Consommation. En effet, 43% des entreprises concernées affirment avoir observé cette hausse, conséquence de la crise sur la gestion de la relation client.

Une hausse des demandes, gérée sans ressources supplémentaires

Etonnamment, s'il a connu une hausse dans le nombre de sollicitations de la part des clients ou prospects et des demandes via leurs sites marchands, ce secteur présente également la proportion la plus basse d'entreprises ayant augmenté leurs effectifs pour traiter les nombreuses demandes (seules 5% d'entre elles sont concernées).

Une accélération des projets e-commerce en cours grâce à la mobilisation des collaborateurs

Cependant, force est de constater que les entreprises de ce secteur ont su exploiter les outils et collaborateurs d'ores et déjà mis à disposition avant la crise : 90% d'entre elles ont généralisé le télétravail, un tiers de ces marques ont déclaré un suivi de nouveaux indicateurs de performance (KPIs), et un tiers a développé le selfcare.

De plus, notons un plus fort engagement des collaborateurs, observé par 62% des entreprises répondantes, et une forte accélération des projets e-commerce en cours avant la crise, perçue par 52% des entreprises répondantes de ce secteur. En somme, nous remarquons une bonne performance des entreprises au sein même de la crise, avec une gestion stable et stratégique de la relation client, à travers l'exploitation des moyens humains et digitaux existants.

Des efforts à fournir pour plus de personnalisation et de disponibilité

Parmi les quatre secteurs à l'étude, celui de l'Industrie, Énergie et Télécoms, ainsi que celui de la Banque et Assurance, sont les deux secteurs qui tendent majoritairement à adopter une relation multicanale en silos.

Cette méthode de gestion de la relation client présente ses failles : en gérant les canaux de communication de manière indépendante les uns des autres, le risque est grand d'apporter des réponses incohérentes au client ou de créer des doublons (puisque le collaborateur n'aura pas eu accès à la totalité du parcours client à travers les différents canaux). Ceci explique qu'en ce qui concerne le secteur Industrie, Énergie et Télécoms, aucune entreprise questionnée n'a signalé l'ouverture de nouveaux canaux « chauds » suite à l'arrivée de la crise de la COVID-19 et ses conséquences.

Une solution de gestion de la relation client omnicanale permettrait aux entreprises du secteur de centraliser les données client dans une interface unique pour améliorer leur connaissance client. Et de s'ouvrir à d'autres canaux pour créer une relation plus forte avec les consommateurs; des outils qui rapprocheront les clients de l'entreprise, la rendant plus disponible, plus facile à contacter, moins « lointaine ».

52 %

**des entreprises du secteur
ont observé une hausse du
nombre de demandes**



08

**ORIENTATION CLIENT:
UNE APPROCHE À
ANCRER EN 2021 !**

ORIENTATION CLIENT : UNE APPROCHE À ANCRER EN 2021 !

Cette année à nouveau, nous nous penchons sur l'orientation client des entreprises répondantes. Le client est-il réellement placé au cœur des priorités et des organisations en 2021 ?

C'est prouvé : être orienté client a un impact réel et mesurable sur la satisfaction client et nécessite de mettre en place des moyens humains, organisationnels et opérationnels. C'est une approche globale : « la transformation d'une entreprise centrée sur le produit, qui trouve des clients pour ses produits, à une entreprise centrée sur le client, qui trouve des produits pour ses clients » (Sawhney).

L'étude a été menée au travers du prisme des niveaux de maturité des entreprises :

- existe-t-il réellement un lien entre le niveau de maturité d'une entreprise et son orientation client ?
- une entreprise mature est-elle une entreprise très orientée client (ou inversement) ?



Pour calculer le score d'orientation client, les entreprises répondantes ont confirmé ou infirmé selon leur réalité les affirmations 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

Le score d'orientation client du Baromètre des KPIS de la Relation Client se mesure sur une échelle de 1 à 5 pour chaque item (5 représentant le fait d'être très orienté client).

Afin d'enrichir l'étude et la mesure de leur orientation client, nous avons également pris en compte l'importance accordée par les entreprises à la réclamation client : représente-t-elle une source d'opportunités pour elles ? Mais aussi, la culture client en interne : tous les services partagent-ils la même vision des clients et de la stratégie mise en place pour les servir ?

BASIQUES : NE PLACENT PAS (ENCORE) LE SUCCÈS DE LEUR ORGANISATION DANS L'ORIENTATION CLIENT !

Avec un score d'orientation client de 1,35 sur 5, les entreprises basiques sont les moins orientées client. Ce résultat concorde avec les axes d'amélioration en termes de gestion de la relation client que nous avons pu souligner dans cette étude.

Cette affirmation se traduit également en termes de culture client et d'organisation interne : 40% des entreprises basiques déclarent que le travail reste en silos même si tous les services partagent la même vision des clients et de la stratégie pour les servir, et 30% que la vision client n'est pas partagée.

Ce manque d'orientation client peut se ressentir dans les performances et le taux de qualité de service par téléphone, inférieur à 85% pour près de la moitié des basiques.

Enfin, la réclamation client est promue comme source d'opportunités pour l'ensemble de l'organisation par 43% des basiques ; cela signifie que pour 57% des basiques la réclamation client n'est pas valorisée. Or, un client qui se plaint devrait être envisagé comme une mine d'or : il exprime un besoin non satisfait et pointe un dysfonctionnement. C'est l'occasion de revoir son offre commerciale, d'optimiser l'expérience client, d'améliorer son service au client !

CLASSIQUES : UNE ORIENTATION CLIENT EN DEMI-TEINTE, UNE VISION À PROMOUVOIR AVANT TOUT EN INTERNE !

Le score d'orientation des classiques s'élève à 2,18 sur 5. Ce sont donc des entreprises plus orientées client que les basiques.

Par ailleurs, 45 % des classiques promeuvent la réclamation client comme source d'opportunités. Ce pourcentage est proche de celui des basiques et bien inférieur à celui des polyvalents. Or, savoir traiter les réclamations clients, les exploiter et surtout les considérer comme des leviers pour piloter la satisfaction globale reflète une véritable politique d'entreprise orientée client.

De plus, 44% des entreprises classiques déclarent partager la même vision du client mais avec une organisation du travail en silos. Cela signifie tout de même que moins de la moitié des entreprises ont réussi à adapter leur organisation au service du client. Pourtant, l'unité dans la pensée et la culture client est fondamentale pour une entreprise qui souhaite offrir à tous ses clients une expérience à la hauteur de leurs attentes.



POLYVALENTS : LES CHAMPIONS DE LA PROMOTION DE LA RÉCLAMATION CLIENT ET DE L'ORIENTATION CLIENT !

Avec une note d'orientation client de 2,93 sur 5, les entreprises de la catégorie des polyvalents sont les plus orientées client, devant les basiques et les classiques. Ce qui témoigne du lien direct entre maturité en gestion de la relation client et orientation client.

Pour 60% d'entre elles, la réclamation client est perçue comme un facteur d'opportunités pour l'ensemble de l'organisation, un score élevé qui démontre que la promotion de la réclamation client dépend du niveau de maturité de l'entreprise. Plus une entreprise est mature, plus elle recherche des moyens de créer de la valeur auprès de ses clients, et cela en transformant les réclamations et éventuelles insatisfactions en moyen de fidélisation.

De même, cela passe par l'uniformisation de l'expérience collaborateur : pour traiter les exigences variées des clients dans un même esprit, il est nécessaire pour tous les services au sein de l'entreprise de s'aligner quant à la vision et la stratégie adoptées pour servir le client. Pour les polyvalents, seulement 51% des organisations répondantes affirment que c'est le cas pour leur entreprise. Preuve qu'une culture client partagée par tous les collaborateurs reste un défi, même pour les entreprises les plus orientées client !

60 %

des polyvalents considèrent la réclamation client comme une source d'opportunités

DÉFINIR SA CULTURE CLIENT ET ENGAGER TOUTE L'ENTREPRISE

Cette année encore, le Baromètre des KPIS de la Relation Client permet d'établir un lien entre maturité en relation client et orientation client. **Les entreprises les plus matures sont également celles qui sont les plus orientées « client »** : celles qui mettent la création de valeur pour leurs clients au centre de leur stratégie d'entreprise.

Mais, dans quel sens cette corrélation se fait-elle ? Les entreprises qui déploient le plus de moyens pour leur relation client et qui sont les plus performantes sont-elles les plus orientées client ? Ou bien est-ce le fait d'être orienté client qui conduit à un pilotage plus serré et de meilleures performances ? Si l'étude ne permet pas de le dire, les deux vont de pair !

Pour obtenir la satisfaction du client, la réclamation est perçue, pour une entreprise mature, non pas premièrement comme un échec dont il faut faire fi, mais plutôt comme une occasion à ne pas rater de créer une relation de valeur avec le consommateur. Comment ? En écoutant le client. En donnant de la valeur et un poids réel à sa voix. La mise en place d'indicateurs de satisfaction client est donc destinée, avant tout, à collecter les feedbacks nécessaires à la compréhension des attentes client mais aussi des éventuelles failles du service pour s'améliorer en continu.

Toutefois, bien que les polyvalents soient en tête du classement en termes d'orientation client, leur résultat est seulement de 2,93/5. Les entreprises les plus orientées client ne le sont donc pas encore complètement.

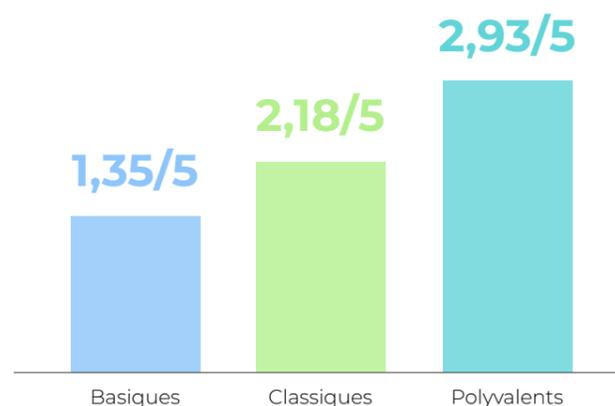
Pour que la culture client soit diffusée à tous les niveaux de l'entreprise, il est essentiel que les valeurs adoptées par la direction soient également partagées par les employés. Pour ce faire, il faut valoriser les comportements positifs liés à l'expérience client, accompagner

les collaborateurs ayant un profil moins orienté client, adapter les objectifs dans cette direction (une rémunération variable en fonction du NPS par exemple).

Outre la vision partagée, l'autre point à souligner pour optimiser l'orientation client est la pertinence du travail en collaboration ; un système (encore) très peu adopté par l'ensemble des organisations répondantes dont les polyvalents qui, pourtant, gagneraient à travailler en collaboration, pour une meilleure gestion de la relation client. Il est important aujourd'hui que les enseignes se donnent les moyens en termes de relation client, et au niveau de l'entreprise, pour entamer ou poursuivre leur transformation, être agile, répondre aux besoins changeants des consommateurs.

Les entreprises qui ont réellement placé l'orientation client au cœur de leurs priorités sont passées par une co-construction avec les clients, mais également les collaborateurs en interne : cette co-construction est finalement la clé de la réussite pour une démarche orientée client.

Score d'orientation client 2021



09

CONCLUSION

CONCLUSION

Cette étude nous a fourni bien des apprentissages sur la Relation Client. Devons-nous en retenir certains particulièrement ?

“

Votre façon de voir votre client influence la façon dont vous lui répondez.

”

Marilyn Suttle

À la question « comment communiquez-vous avec vos clients ? », **95% et 93% des entreprises interrogées affirment répondre respectivement via l'email et le téléphone**, ce qui place ces deux outils en tête de liste des canaux de relation client en 2021.

Les canaux digitaux, eux, demeurent des outils dont l'utilisation est moindre ; une tendance stable par rapport à 2020. En effet, quand 33% des répondants affirmaient utiliser le chat ou des messageries instantanées l'année passée, **en 2021, c'est le cas pour 37% des entreprises.**

Toutes les entreprises les plus matures utilisent les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, Instagram) pour leur relation client contre moins d'un tiers des entreprises classiques et basiques. La mise à disposition de canaux tels que le chat et les réseaux sociaux est un critère déterminant de maturité dans cette étude.

“

La raison d'être d'une entreprise est de créer et de garder un client.

”

Théodore Levitt

Aimer son client, c'est accorder de l'importance à la relation que l'on entretient avec lui. Plus les entreprises sont matures, plus elles mesurent leur temps de réponse sur les différents canaux. L'attention à la mesure du temps de réponse peut donc être considérée comme l'un des critères de maturité en Relation Client en 2021.

Pour ce qui est du modèle d'activité, les entreprises B2C se révèlent être les plus matures. En effet, environ deux tiers d'entre elles appartiennent au groupe des polyvalents. A l'inverse, les entreprises B2B sont globalement moins matures. Est-ce un retard subi ou un choix assumé de leur part ?

Il est important de noter que **la taille d'une entreprise n'a pas de lien direct avec son niveau de maturité** : l'effectif, le chiffre d'affaires, le nombre de conseillers, ne sont pas des critères déterminant de la maturité d'une organisation. N'importe quelle entreprise peut donc aspirer à rejoindre la catégorie des polyvalents.

“

Le service client ne devrait pas être un département, mais l'entreprise entière.

”

Tony Hsieh

L'idéal d'une entreprise entièrement consacrée à la Relation Client est encore loin d'être une réalité en 2021. Cette étude nous a permis d'établir le **lien entre niveau de maturité et orientation client**. Nous avons pu voir que les entreprises les plus matures, c'est-à-dire celles appartenant à la catégorie des polyvalents, sont les plus "orientées client". Toutefois, malgré cela, les scores obtenus démontrent que l'ensemble des enseignes ont encore une marge de progression certaine, avant de réellement revendiquer une orientation client complète.

Dans l'édition de cette année, **la majorité des répondants (43%) qualifient leur relation client de multicanale mais silotée**. 32% des entreprises interrogées ont encore une relation client majoritairement monocanale (physique ou digitale). **Pour seulement 25% des entreprises** interrogées, tous secteurs et niveaux de maturité confondus, **la relation client est omnicanale, sans couture et personnalisée**. Les entreprises qui déclarent proposer à leurs clients ce type de relation sont généralement les plus matures : **47% des entreprises sont issues du groupe des polyvalents.**

“

Ne vous plaignez jamais du client à caractère difficile car il est la cause de vos progrès.

”

Auguste Detoef

Et qui dit progrès, dit erreurs ou failles. Comment prendre conscience des défauts de sa relation client sans demander l'avis du principal concerné : le client ? Mesurer sa satisfaction se révèle donc une nécessité pour une entreprise à la recherche constante d'amélioration. **73% des entreprises répondantes (tous secteurs confondus) l'ont compris et mesurent la satisfaction de leurs clients après un contact**. Ici, nous notons une augmentation significative, puisque c'était le cas pour seulement 65% des organisations du panel en 2020.

Ainsi, pour mesurer la satisfaction de leurs clients, 70% des entreprises répondantes affirment utiliser le NPS. A nouveau cette année, le NPS est donc l'indicateur de satisfaction le plus utilisé, suivi par le CSAT et le CES. Une tendance qui n'a pas changé entre l'année dernière et aujourd'hui.

“

Les clients n'attendent pas que vous soyez parfait. Ils attendent que vous répariez les choses quand ça ne va pas.

”

Donald Porter

Cette année, les entreprises ont aussi fait face à des difficultés. La crise de la COVID-19 a obligé celles-ci à opérer des « réparations », des ajustements, des modifications en de relation client. 35% des entreprises considèrent d'ailleurs cette crise comme une opportunité, indépendamment de leur niveau de maturité.

Parmi les conséquences les plus importantes de la crise sur la gestion de la relation client, nous notons majoritairement une augmentation globale du nombre de demandes (tous canaux confondus) pour 44% des répondants, et, sans surprise, la généralisation du télétravail pour 78%.

Cependant, pour ce qui est de la réorganisation interne des entreprises, en termes de responsabilités et de périmètres, seuls 20% des répondants ont entrepris des modifications globales. Pourquoi si peu ? De même, l'ouverture de nouveaux canaux chauds digitaux tels que le chat n'est que très peu soulignée parmi les conséquences de la crise, car seules 10% des répondants y ont eu recours.

En revanche, **pour améliorer le pilotage de l'activité de leur entreprise, 30% ont décidé de suivre de nouveaux KPIS ou ont réalisé des reportings plus poussés. 31% ont développé des outils de selfcare, et 53% des organisations ont observé un engagement plus fort des collaborateurs.**

Enfin, la crise de la COVID-19 a permis à 45% des entreprises d'accélérer des projets d'e-commerce en cours avant la crise, ce qui nous indique que la situation sanitaire a eu des effets positifs sur la prise de conscience quant aux besoins de digitalisation.

C'est, assurément, un élément déclencheur qui entraînera les enseignes à aller vers une réorganisation de leur relation client pour encore mieux performer et apporter une plus grande satisfaction aux consommateurs de cette nouvelle ère. C'est sur cette note positive que nous aimerions conclure. Aimez vos clients et faites-leur savoir, malgré les hauts et les bas que vous pourriez rencontrer dans la relation; ils vous aimeront en retour !



Et rappelons-nous que les KPIS sont avant tout un outil à placer au service de la satisfaction de vos clients et de l'épanouissement de vos collaborateurs. Ils doivent être mobilisés au bon moment, au bon endroit et exploités de manière pertinente pour révéler toute leur utilité. Les KPIS ne sont donc pas un objectif en soi mais bien un levier pour toute marque qui souhaite placer sa relation client, à raison, au cœur de sa stratégie.

REMERCIEMENTS

Merci à l'ensemble des participants de l'édition 2021 du Baromètre des KPIS de la Relation Client !

Grâce à vous, 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 sixième édition.

Merci à Anne-Muriel Rahaingonjatovo pour le travail fourni et d'avoir prêté sa plume pour mettre en lumière les enseignements du baromètre.

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.

