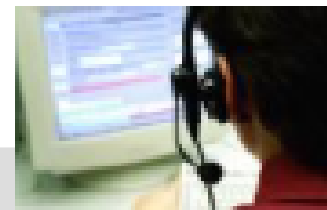


Enquête



Pilotage des Centres de Contacts

Préalable

La **Relation Client** à distance occupe dorénavant une position stratégique dans un très grand nombre d'entreprises. Le développement du multicanal associé à des comportements utilisateurs en pleine mutation, influent sur une professionnalisation accélérée des process techniques et organisationnels qui régissent les **Centres de Contacts**.

L'évolution des technologies de télécommunications, l'intégration de plus en plus poussée des logiciels CRM, l'accessibilité simplifiée aux solutions de **Couplage Téléphonie Informatique**, sont autant d'éléments qui favorisent l'émergence de nouvelles pratiques dans la gestion et l'exploitation des plateformes en GRC.

Pour garantir la **satisfaction** du client, fondement initial des processus de fidélisation et de valorisation, les entreprises déploient des moyens tant humains que techniques de plus en plus élargis dont l'exploitation s'avère coûteuse.

Dans un contexte économique régi par la rationalisation, la recherche des gains de performances devient donc un objectif majeur. C'est donc dans ce cadre que nous avons cherché à mieux cerner par cette enquête quelles pouvaient être les **tendances** en matière de **PILOTAGE des Centres de contacts** auprès d'une cinquantaine d'entreprises, leaders ou représentatives sur le marché (*et ayant mis en place une GRC distante depuis plusieurs années*).

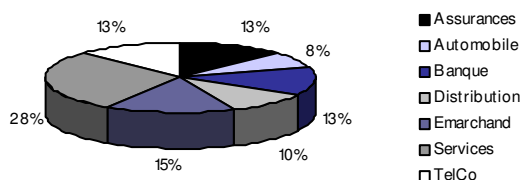
Descriptif Enquête

- Panel sélectionné : **50 entreprises**
- Nombre de secteurs d'activités : **7**
- Échantillon répondant : **41 sociétés** (82% de retours)
- Période : **fin Février à mi-Mars 2005**
- Administration : par **E-mail** et **Téléphone**
- Cibles Interviewées : **Responsables GRC** et **Centre de Contacts, Direction Clientèle, ...**

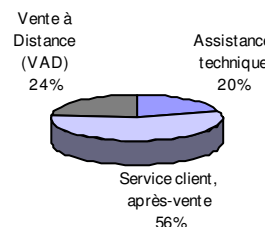
Typologies Items

- Questionnaire : **13 classes** de questions sous **items fermés** + certaines précisions en "ouvert".
- Descriptif général : **activité(s)** du Centre de Contact, **canaux utilisés, fonctions** (*entrantes/sortantes*).
- Pilotage : **mode(s) de Planification(s), type(s) d'Indicateurs** utilisés (*Quanti./Quali.*)
- Outils & Reporting : **équipement** du CC + **logiciels** ou **moyens de monitoring**

Secteurs d'activité des répondants



Activité(s) du Centre de Contact



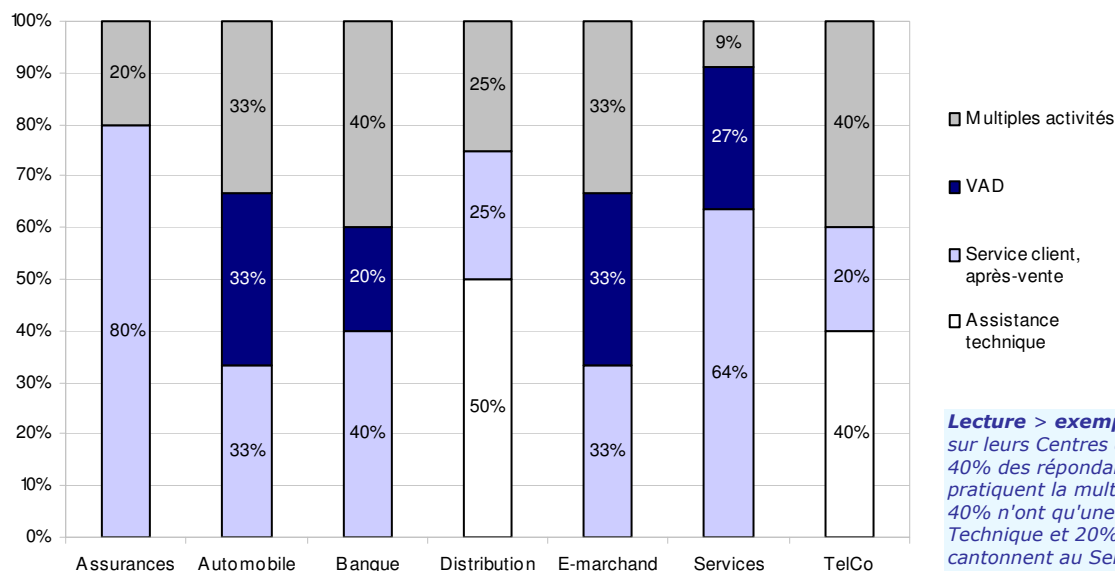
Exemples de répondants :

Accor Services
Banques Populaires
Bosch Outillage
Chronopost
Décathlon
Elvia
Empruntis
Maaf Vie
Macif
Mutavie
Noos
Norauto
SFR
Sté. Générale
Toupergel

Les autres répondants ont demandé l'anonymat.

Croisement Secteur/Activités

La tendance est à la **multi-activités** dans une épure de productivité pour justifier la rentabilité.



Lecture > exemple :
sur leurs Centres de Contacts, 40% des répondants **TelCo** pratiquent la multi-activités, 40% n'ont qu'une Assistance Technique et 20% se cantonnent au Service Client.

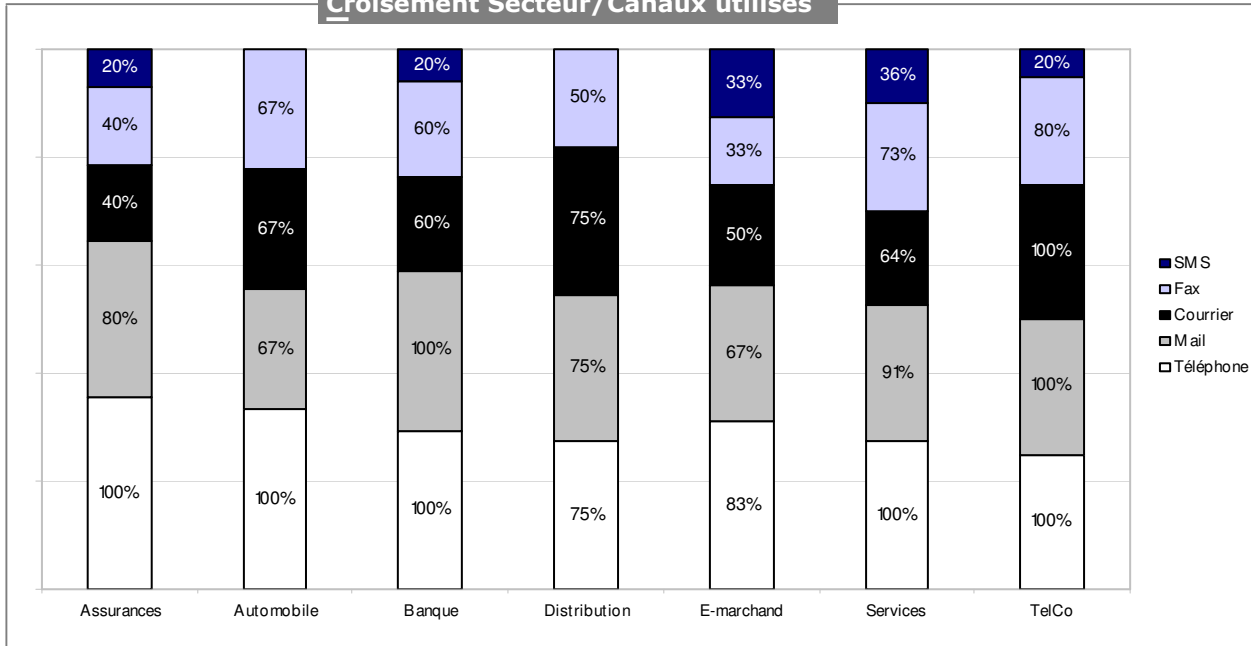
Multicanal & Multi-tâches

Constat N°1 : dorénavant, **les entreprises adoptent toutes le principe du MULTICANAL** et les supports originellement "papiers" sont de plus en plus informatisés et intégrés dans les programmes CRM, permettant aux télé-agents, installés sur une même position, **une gestion mixte** : "Back" et "Front".

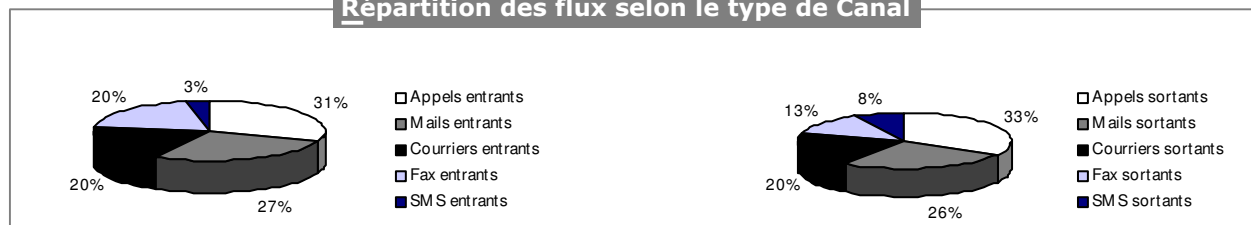
Constat N°2 : cette simultanéité potentielle d'accès aux tâches de GRC, rendue possible par l'évolution du poste de travail couplé avec le SI (via CTI), **professionnalise le rôle de l'agent**; non seulement ce dernier maîtrise les différentes fonctions techniques mises à sa disposition, mais son rôle, via le contact distant avec le client, devient **multi-tâches**; en particulier pour le téléphone : il traite aussi bien des **appels entrants** que des **sortants**.

NDLR : en ce qui concerne le traitement des **réponses à e-mail**, la tâche semble d'avantage réservée à des collaborateurs ayant reçu une formation spécifique à la gestion rédactionnelle d'un contenu.

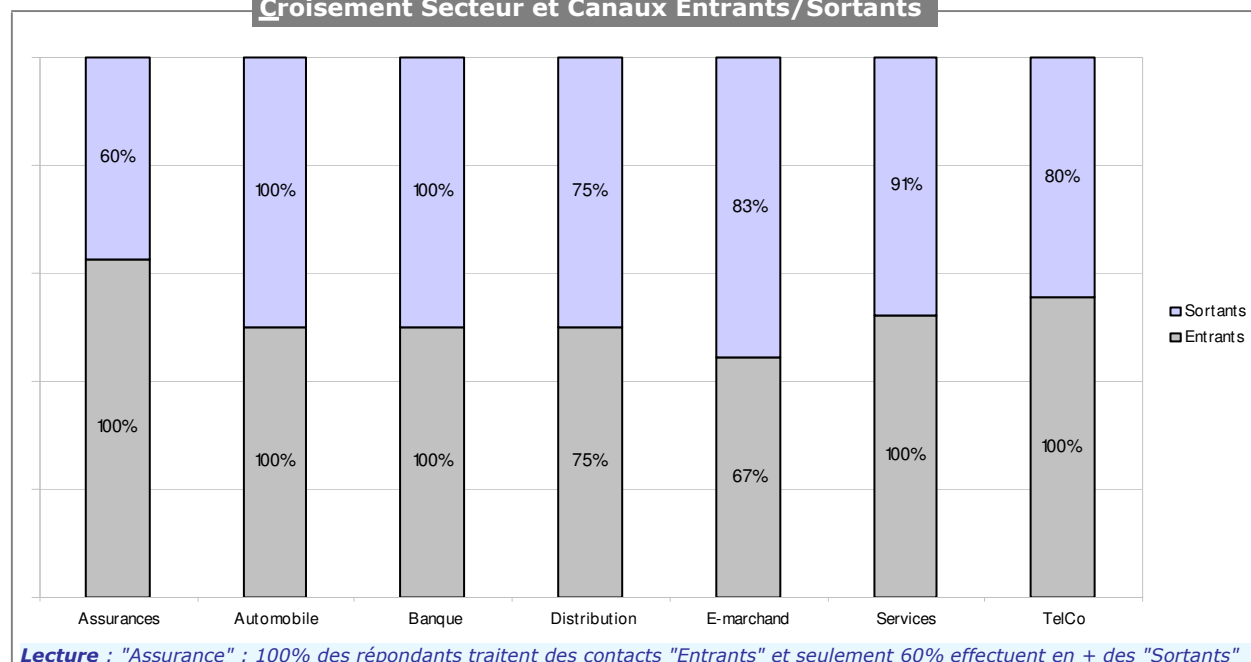
Croisement Secteur/Canaux utilisés



Répartition des flux selon le type de Canal



Croisement Secteur et Canaux Entrants/Sortants



Lecture : "Assurance" : 100% des répondants traitent des contacts "Entrants" et seulement 60% effectuent en + des "Sortants"

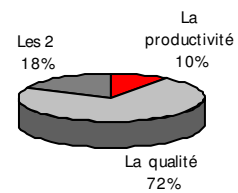
Pilotage & Management de la performance

Les entreprises enquêtées, compte tenu de leurs acquis en matière de Centre de Contacts mis en place depuis quelques années, disposent maintenant d'une courbe d'expérience avérée en matière de contrôle/management des performances, en particulier sur le canal le plus astreignant "à chaud" : le téléphone.

Leur maîtrise plus ou moins éprouvée en matière de **planification, dimensionnement, ...** est corrélée au savoir faire dans le **pilotage par la productivité** : niveau de service - *pourcentage d'appels pris dans un temps donné* - principe représentatif de la capacité du centre à répondre à la demande instantanée. De même que le suivi des indicateurs - *nombre d'appels présentés, traités, dissuadés, taux d'attente,...* - ou encore - *la durée des télécommunications* - sont des événements statistiques systématiquement suivis et analysés pour assurer l'appétence primaire de la satisfaction client : *"obtenir instantanément quelqu'un au bout du fil"*.

Dorénavant, le nouvel enjeu majeur que les entreprises se fixent en matière de pilotage, est celui de la **qualité** : leur potentiel à délivrer une réponse effective à un besoin précis.

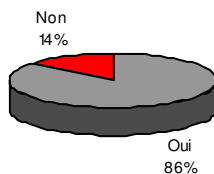
Priorité du Pilotage



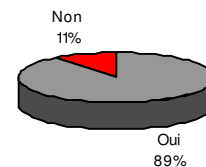
Suivi QUALI

Le suivi des **indicateurs qualité** et le "**QUALITY MONITORING**" (QM) restent néanmoins à la fois assez subjectifs - *au niveau de l'interprétation d'indicateurs chiffrés issus des événements fournis par les couches statistiques des outils canaux* - et relativement lourds et complexes au travers de l'analyse des conversations sur écoutes des télécommunications - *devant être effectuées systématiquement et très régulièrement pour l'ensemble des télé-agents* - ou de l'étude du contenu rédactionnel des réponses aux e-mails.

Suivi des indicateurs Quali



Pratiquent le "QM"



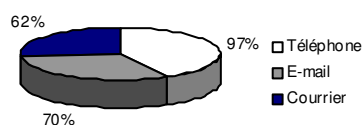
Pratiques du QM

La plupart des entreprises pratiquent un suivi qualitatif assez "artisanal" : le superviseur écoutant par exemple de temps en temps certaines conversations, en particulier pour les télé-agents débutants, afin de mieux cerner les progrès qu'ils devront accomplir.

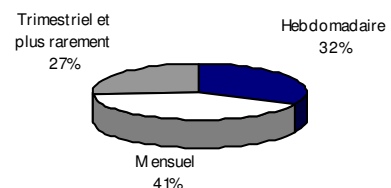
En revanche, certaines entreprises - *en particulier les spécialistes de la VPC/VAD pour lesquels il est commercialement primordial d'exercer un pilotage qualitatif permanent et récurrent* - se dotent de process longitudinaux de QM.

Globalement, une politique de **pilotage en QM** nécessite une véritable et rigoureuse organisation, adossée à un certain nombre d'outils - *matériel d'écoute, logiciel d'analyse des grilles de notations/évaluations : tris, consolidations, rapprochements, ...* - ainsi que le recrutement d'experts analystes. Le coût - *investissement et exploitation* - d'un tel programme est donc particulièrement onéreux. Pour donner des résultats tangibles, il se doit en outre d'être associé à une politique de formation permanente des télé-agents. Certaines entreprises complètent leurs actions en QM de programmes marketing en menant des opérations d'incentive, de challenges inter-équipes, ...

Canaux sous QM



Fréquence de QM



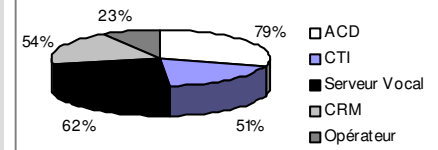
Technologies des Centres de Contacts

La professionnalisation des Centres de Contacts et l'exigence de la clientèle poussent les entreprises à un **équipement de plus en plus complet et sophistiqué** : Multicanal, CTI, CRM, ...

Au sein des sociétés ce phénomène implique l'intégration de compétences humaines techniques très diverses, face à la multiplicité des fournisseurs de solutions : fabricants, intégrateurs, installateurs télécoms, éditeurs de logiciels, conseils, ... ainsi que la nécessité d'une veille technologique pour suivre l'innovation permanente des systèmes proposés.

Face à cette évolution stratégique, génératrice de lourds investissements et induisant la maîtrise de la convergence des télécoms et des supports électroniques, les Opérateurs Télécoms ont créé des offres industrielles particulièrement opérationnelles et commercialement attractives. Ces dernières structurent de plus en plus l'offre du marché et permettent aux entreprises d'externaliser (sous mode ASP) en complète sécurité, tout ou partie des ressources technologiques amont de leurs plates-formes de GRC.

Équipements types



Modes de REPORTING du suivi des performances

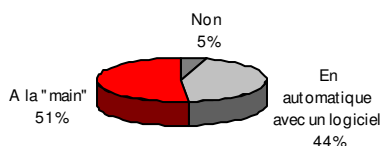
L'évolution avérée des Centres de Contacts vers le multicanal nécessite, pour obtenir une analyse dégageant une réelle vision transversale de tous les points de contacts, des consolidations difficiles à réaliser compte tenu de l'hétérogénéité des systèmes statistiques existants sur les différents canaux.

Or, si le nécessaire pilotage de leurs performances est devenu une réalité effective, plus de la moitié des entreprises interrogées travaillent encore avec des moyens "artisansaux" (en "manuel") et n'ont pas encore investi dans des outils et logiciels Décisionnels permettant d'automatiser les process.

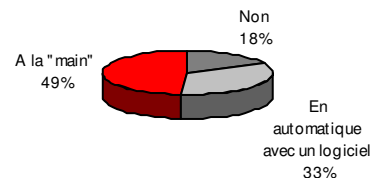
NDLR : il existe pourtant un certain nombre de solutions, mais qui sont : soit très chères et trop sophistiquées - complexes/lourdes à manier et donc sous utilisées, avec trop de données : "trop d'informations tuent l'Information" - soit naissantes sur le marché et donc encore trop méconnues.

Constat : **il n'existe pas de process types "marché" dans la production de Reporting de Suivi-Pilotage.** Chaque entreprise dispose de ses propres méthodes de réalisation, de traitement et de fonctionnement, en particulier dans l'exploitation fonctionnelle qui en découle ("diffusion : quand, comment, à qui, etc."). **Quoi qu'il en soit, les résultats sont largement exploités, tant pour optimiser de façon permanente les performances des moyens que pour donner une visibilité opérationnelle intéressant toutes les différentes parties prenantes de l'entreprise.**

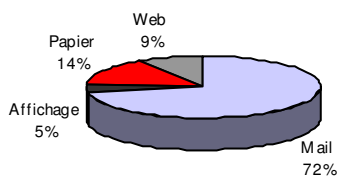
Tableaux de Bord QUANTI



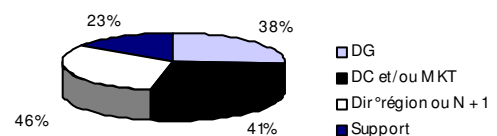
Tableaux de Bord QUALI



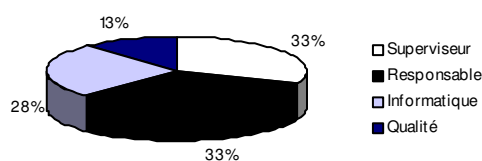
Modes de transmission des Reporting



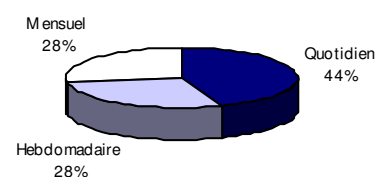
Cibles de diffusion des Reporting



Qui réalise les Reporting



Fréquence de production des Reporting



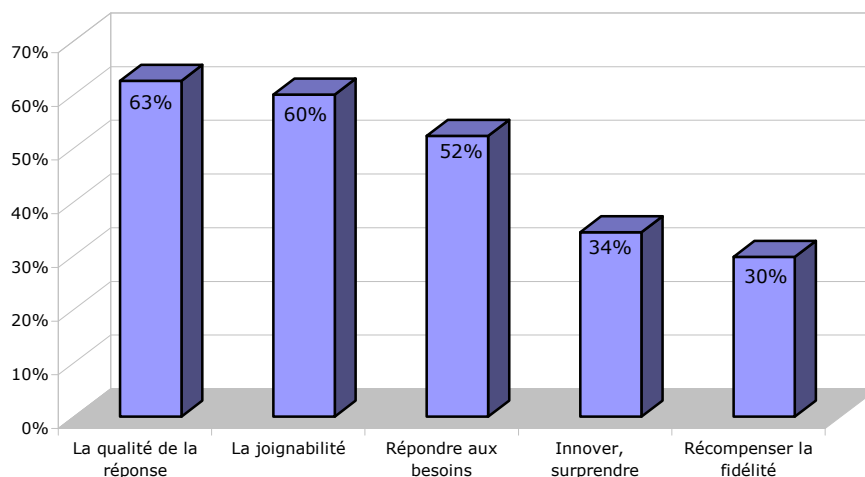
Objectifs poursuivis

Les **motivations des entreprises** concernant l'amélioration des performances de leur GRC sont aujourd'hui résolument **tournées vers le client**, et **l'efficacité**, avant tout, **de la professionnalisation de leur Front Office**. Preuve d'une réelle maturité du marché, qui, il n'y a pas si longtemps, était plus enclin à investir massivement et sans réelle rationalité dans des programmes CRM "usines à gaz", non maîtrisés et non maîtrisables.

NDLR : Attention, les logiciels de CRM sont indispensables au bon fonctionnement de la Relation Client à distance. En revanche, ils ne doivent pas imposer une structuration des moyens, mais avant tout servir les process. Les éditeurs l'ont d'ailleurs parfaitement bien compris, proposant dorénavant des solutions beaucoup plus flexibles et incrémentales par modules ("briques"), en fonction des besoins et de l'évolution progressive des moyens de contacts mis en place par les entreprises.

Dans ce contexte, et au travers des résultats issus du suivi constant des performances, les entreprises pilotent de mieux en mieux le fonctionnement de leur GRC et cadrent avec méthode leur **sélection de processus pour engendrer la satisfaction des clients**.

Critères des entreprises pour satisfaire les clients en GRC distante



Conclusion générale

La Relation Client à distance, bien que récente - les Centres de Contacts existent depuis moins de 10 ans - est aujourd'hui entrée dans une phase de maturité de plus en plus professionnalisée, installant le client au cœur du développement de l'entreprise.

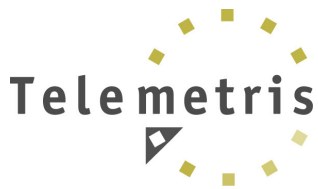
Après une période de consolidation de l'expérience, la GRC inscrit son développement **dans une nouvelle dimension visant à l'amélioration constante des périmètres technologique et organisationnel de ses moyens de Front Office pour répondre à l'évolution du comportement de ses clients de plus en plus utilisateurs de (libres) services en ligne**. La mise en place de pratiques de pilotages à chaud et à froid vise à maîtriser un ensemble beaucoup plus conséquent de paramètres et implique la plupart des Directions de l'entreprise : Directions générales, Informatique et Télécom, Marketing, Commerciale, Qualité, Ressources humaines, ... (parfois organisés en Comité de Pilotage de la GRC).

Il existe dorénavant une véritable volonté prioritaire de gouvernance du Front Office qui permet d'orienter les programmes de Relation Client dans un cadre très stratégique de développement des services, principe incontournable pour atteindre un ROI.

Résultat : la production de **Reporting de Suivi-Pilotage** dans l'analyse du processus de la Relation Client est la clé indispensable au développement d'une stratégie opérationnelle maîtrisée en GRC. Reste aux entreprises à **se doter de systèmes Décisionnels** qui permettent **d'automatiser** et **d'industrialiser ces process de suivi**, dans un cadre **modélisé, référent et normé**.

10 "COMMANDEMENTS" à l'optimisation du PILOTAGE des Centres de Contacts

- 1- OUTILLER** : automatiser les process de collecte et de suivi-contrôle de l'activité de GRC distante,
- 2- MODÉLISER** : sélectionner les indicateurs essentiels de suivi de la performance des canaux de contacts,
- 3- NORMER** : fixer des seuils de performances (mode Qualité) en fonction du potentiel estimé des moyens,
- 4- TRANSVERSALISER** : intégrer, suivre et comparer TOUS les canaux de la Relation Client,
- 5- HISTORISER** : gérer les moyens au travers d'une analyse comparative des événements dans le temps,
- 6- ANTICIPER** : prévoir les ressources grâce aux méthodes de planification et de dimensionnement,
- 7- ALERTER** : intégrer un process d'alertes sur seuils qualité pré-fixés mesurant les dysfonctionnements,
- 8- VEILLER** : analyser systématiquement les écarts de prévision et suivre les évolutions (clients et technos.)
- 9- IMPACTER** : diffuser les reporting d'activité auprès de toutes les parties prenantes en GRC de l'entreprise,
- 10- GERER** : exercer un contrôle budgétaire et s'astreindre à l'exercice du ROI.



[le 28/02/2005] – Paris.

A propos de Telemetris :

Telemetris est une société française créée mi-2003, spécialisée dans le conseil et l'édition de logiciels à destination des centres de contacts. Telemetris s'applique à mettre en place des organisations et des solutions pour optimiser et améliorer le pilotage et le suivi qualité des centres de contacts. Fort du succès de son premier logiciel - Telemetris FRONT REPORT® - Telemetris, lance en Avril 2005 un nouveau logiciel de Quality Monitoring – Telemetris QUALITY REPORT® - à destination des grands comptes, mais également des PME grâce à son mode ASP qui allège le coût d'acquisition.

Plus d'informations sur : www.telemetris.com

Contact Presse :	Contact Commercial :
Damien WALLON	Philippe MERLE
Directeur Marketing Produit Tél. 0 820 022 701 dwallon@telemetris.com	Directeur Commercial Tél. 0 820 022 701 pmerle@telemetris.com

TELEMETRIS SAS

RCS PARIS B 432 207 322 – NAF 721Z

Siège Social : 44 Quai de Jemmapes. 75010 Paris. France

Bureaux Commerciaux : 15 bis rue Ernest Renan. 92136 Issy-Les-Moulineaux Cedex. France

Tél. : 0 820 022 701 - www.telemetris.com