



Partie 1

Comment externaliser sa **relation client** sereinement ?

ÊTRE AU CLAIR SUR
SON
EXTERNALISATION

Être au clair
sur son externalisation

En matière d'externalisation de la relation client, tout est envisageable... Vous trouverez toujours un prestataire disposé à se plier à toutes vos exigences. Mais si vous visez l'excellence et un partenariat durable, réfléchissez bien au périmètre de votre projet. Êtes-vous certain que ce que vous avez en tête est optimal pour vos clients et pour la qualité de votre relation client ?

Les bonnes raisons d'externaliser le canal voix

Pour les clients, la réactivité ne fait pas tout !

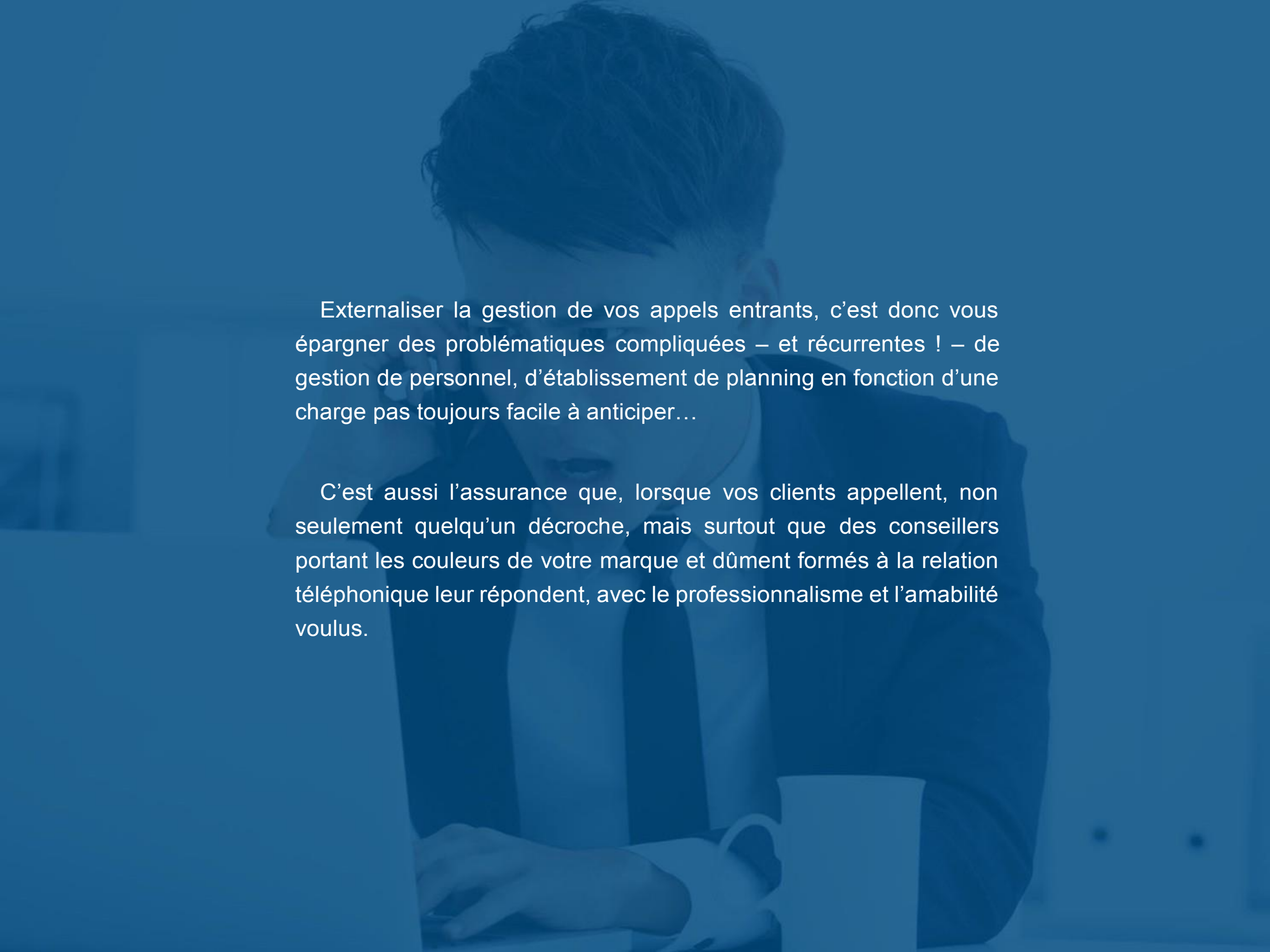
- Le temps d'attente est le facteur d'insatisfaction n°1 des clients vis-à-vis des centres d'appels.
- Mais, interrogés sur ce qui caractérise une interaction positive avec un service client ou consommateur, les Français citent en premier lieu **le professionnalisme des conseillers (37 %)** et **leur amabilité (34 %)**, avant la rapidité de traitement de leur demande (32 %) et l'obtention de la réponse à celle-ci (21%).

Source : BVA - Viséo Conseil, Observatoire des Services Clients 2013

Quand elles pensent externalisation des communications entrantes, la plupart des entreprises/marques pensent en priorité « téléphone » – tout simplement parce que ce canal est le plus lourd, le plus contraignant et le plus difficile à gérer en interne. Il faut en effet beaucoup de professionnalisme et une solide organisation pour gérer les appels entrants au niveau de qualité et avec la réactivité attendue par les clients d'aujourd'hui.

Pour vos clients, le téléphone est le canal de l'immédiateté par excellence : quel que soit le volume d'appels que vous devez gérer à l'instant « t », ils s'attendent à ce que vous décrochiez vite et à ce que leur demande soit prise-en compte et traitée rapidement et efficacement.

Ce n'est pas un hasard si l'externalisation de la gestion des appels entrants s'est de longue date affirmée comme le meilleur moyen de satisfaire cette exigence de réactivité : le cœur de métier d'un outsourceur est de savoir mettre à disposition le nombre de conseillers nécessaire pour faire face à la charge d'appels, aussi fluctuante soit-elle.

A man in a dark suit, white shirt, and dark tie is sitting at a desk. He is looking down at a laptop screen, with his hand resting on his chin in a thoughtful pose. A white mug is on the desk in front of him. The background is a blurred office setting. The entire image has a blue color overlay.

Externaliser la gestion de vos appels entrants, c'est donc vous épargner des problématiques compliquées – et récurrentes ! – de gestion de personnel, d'établissement de planning en fonction d'une charge pas toujours facile à anticiper...

C'est aussi l'assurance que, lorsque vos clients appellent, non seulement quelqu'un décroche, mais surtout que des conseillers portant les couleurs de votre marque et dûment formés à la relation téléphonique leur répondent, avec le professionnalisme et l'amabilité voulus.

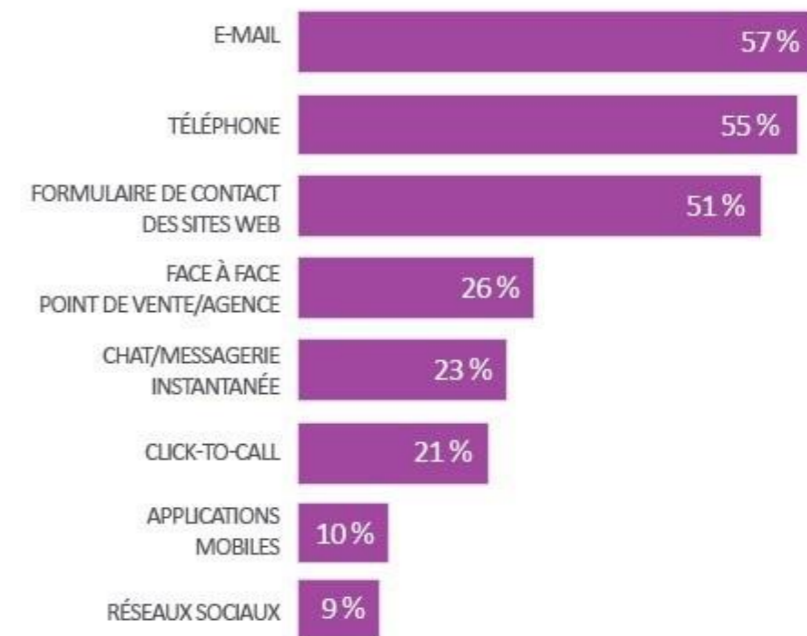
Les risques de limiter votre projet au canal voix

Une gestion professionnelle des appels entrants, c'est déjà beaucoup ! Sauf que le téléphone n'est plus le premier canal de contact et que, du fait de la multiplication des canaux que vous mettez à leur disposition, les parcours de vos clients sont désormais multicanaux et mêmes cross canal.

Cela signifie que pour une même demande – que ce soit pour un renseignement, un conseil, une assistance, pour passer commande ou faire une réclamation – il est de plus en plus fréquent qu'un client utilise plusieurs canaux. Typiquement, il utilisera le chat pour une première approche, puis l'e-mail pour avoir des précisions, puis, jugeant que la réponse à son e-mail tarde, le téléphone.

Les entreprises/marques françaises proposent **en moyenne**
5 canaux de contact

Source : easiware, Benchmark des KPIs des Services clients, édition 2016



Source : BVA –Viséo Conseil, Observatoire des services clients 2015

La tendance est à l'externalisation à valeur ajoutée

Dans son étude annuelle sur le marché mondial de l'externalisation de la relation client, Everest Group souligne :

- la part croissante des contrats d'externalisation « omnicanal », intégrant les canaux digitaux (chat, messageries instantanée et réseaux sociaux) ;
- la baisse de la part des contrats centrés sur la maîtrise des coûts, au profit d'une logique d'accompagnement proactif des clients et d'amélioration de la connaissance client ;
- la poursuite du recul des contrats d'offshoring, les donneurs d'ordres privilégiant l'amélioration de la qualité de service et la proximité géographique et culturelle des conseillers avec leurs clients.

Source : *Contact Center Outsourcing Annual Report 2016: The Rise of Digital Contact Centers* – Everest Group

Si vous confiez uniquement la gestion des appels téléphoniques entrants à votre partenaire, les conseillers qui répondent en votre nom n'ont pas connaissance des éléments communiqués lors des échanges sur les autres canaux. Cette absence de visibilité sur le cheminement de la demande a au moins deux conséquences fâcheuses :

- Le conseiller qui prend l'appel en charge obligera le client à répéter ce qu'il a déjà expliqué dans ses précédentes communications via les autres canaux. Or, pour le client multi/cross canal d'aujourd'hui, devoir répéter et réexpliquer est un irritant majeur... Même si les conseillers sont rompus à ce genre de situation, c'est aussi très désagréable et dévalorisant pour eux.
- En l'absence de vue consolidée, il y aura probablement double, voire triple traitement de ce qui est en réalité une seule et même demande, par des personnes différentes : en interne, celle qui aura assuré la session de chat et celle qui répondra à l'e-mail et, chez votre prestataire, celle qui prendra l'appel téléphonique en charge. Dans le meilleur des cas, les réponses fournies par trois personnes seront cohérentes ou complémentaires. En revanche, le coût global de prise en charge et de résolution, lui, aura explosé.

Il est aujourd'hui contre-performant d'externaliser la gestion d'un seul canal, que ce soit la voix, l'e-mail, les formulaires de contact ou le chat. Non seulement la gestion cloisonnée des canaux ne correspond plus aux comportements et aux attentes des clients, mais elle est, de plus, un facteur d'enchérissement et de moindre qualité de la relation client.

Il est plus judicieux, et efficace, de confier à votre partenaire la gestion des communications entrantes sur les canaux les plus utilisés par vos clients – au minimum la voix et l'e-mail, voire le chat dans la mesure où ce canal demande peu ou prou la même réactivité que le téléphone.

Dans une logique de relation client omnicanal, il peut être pertinent, notamment dans certains secteurs B2C, de confier également à votre partenaire la gestion des demandes postées sur les réseaux sociaux. Il ne s'agit pas de lui déléguer l'animation de votre communauté Facebook ou Twitter mais simplement l'identification et le traitement des messages qui à l'évidence appellent une réponse du service client.

Niveau 1, niveau 2...

Le défi de la continuité et de la transparence

La majorité des projets d'externalisation de la relation client concernent le premier niveau de service ou d'assistance, c'est-à-dire la gestion des demandes courantes ou peu complexes qui représentent la plus grosse partie des flux entrants. C'est typiquement le modèle que choisissent pour leur service client/consommateur les fabricants de produits de grande consommation, les enseignes de distribution (alimentaires ou spécialisées), ainsi que les sites e-commerce B2C qui doivent gérer un volume croissant de demandes relatives au suivi des commandes, aux livraisons, aux échanges et retours d'articles.

“ En termes de relation client,
les organisations, les services, les process doivent être invisibles pour vos clients. Le consommateur se fiche de savoir qu'il n'appelle pas au bon endroit ou la bonne personne. C'est à vous de vous organiser pour que l'expérience soit simple et transparente pour lui.

*David Llanès,
Responsable Image Corporate,
Bonduelle*

Pour que ce modèle fonctionne de manière optimale, il est indispensable de définir précisément les typologies de demandes qui seront traitées directement par le prestataire, ainsi que les procédures d'escalade et de transfert des demandes « hors scope », plus complexes ou plus techniques, vers le niveau 2.

Que le niveau 2 soit géré en interne ou lui aussi externalisé, les passages de relais doivent être transparents pour les clients. Ce n'est possible que si les conseillers du niveau 1 savent exactement à qui s'adresser ou adresser le client selon la nature de son problème ou de son besoin. Pour éviter au client d'avoir plusieurs interlocuteurs, il est de plus en plus fréquent que le conseiller de niveau 1 qui a géré le premier contact assure l'interface avec le client jusqu'à la résolution de la demande ou du litige.

Et la vente, y avez-vous pensé ?

Tout le monde est d'accord pour dire que la relation client couvre tous les points de contact et l'ensemble des interactions entre une marque et ses clients ou clients potentiels – avant, pendant et après l'achat. Cette définition large, qui fait écho aux concepts de « parcours client » et « d'expérience client », est rarement présente dans les projets d'externalisation. De fait, ces derniers se limitent encore très souvent à la prise en charge des demandes post-commandes (annulations, modifications, livraisons, échanges, retours produits, demandes de SAV ou de support technique) et des réclamations, conformément à une conception classique, mais très datée, du service client.

Dans l'univers du e-commerce, les projets incluant une dimension conseil et renseignements avant-vente ont cependant tendance à se multiplier, notamment chez les pure players qui pallient ainsi l'absence de points de vente physiques. Paradoxalement, même dans ce type de projets, la vente elle-même ne fait pas systématiquement partie du périmètre confié au prestataire. C'est une aberration, tant sur le plan relationnel que d'un point de vue purement business :

- le conseiller expérimenté qui répond à une demande d'information sur un produit est mieux placé que quiconque pour orienter le choix du client, lui suggérer un produit supérieur et/ou recommander des produits complémentaires ;
- si ce conseiller n'est ni missionné ni outillé pour conclure et finaliser la vente lors de cet échange, c'est tout simplement du gâchis – car, quand que le client aura raccroché, la probabilité qu'il concrétise sur-le-champ son achat via un autre canal, sur le site web ou en boutique, est extrêmement faible... Au mieux, il le fera de manière différée ; au pire, il ne le fera pas du tout...

Partir du principe que la vente ne fait pas partie des prestations que vous voulez externaliser, c'est :

- raisonner en termes de tâches séparées, alors que la relation client est fondamentalement un processus dont la vente est une des composantes ;
- enfermer la relation client et le service client dans une logique de centre de coût, alors qu'il est possible d'en faire un canal de vente supplémentaire et, donc potentiellement, un centre de profit.

Entrant vs. Sortant, pourquoi les opposer ?

Pour des raisons historiques, quand on parle d'externalisation, on oppose souvent communications entrantes et communication sortantes. Dans tous les esprits, les premières relèvent du service client, au sens de « traitement des demandes », tandis que les secondes sont associées à la vente. On ajoute volontiers que les compétences requises ne sont pas les mêmes, bref que ce sont deux métiers différents.

Dans la réalité, les conseillers qui gèrent les communications entrantes font aussi beaucoup de communications sortantes : ils rappellent les clients pour les tenir informés, confirment par e-mail ce qui a été convenu au téléphone ou lors d'un chat, les relancent éventuellement pour obtenir un justificatif ou une pièce manquante, transmettent des offres commerciales...

Dans le cadre d'une relation client omnicanal externalisée, du fait de la montée en puissance des canaux digitaux, l'opposition entrant/sortant tend à disparaître, au même titre que la séparation radicale entre les dimensions service et vente – sauf, bien sûr, si en tant que donneur d'ordre, vous en décidez autrement...

Cette tendance de fond, tirée par la nature fondamentalement bidirectionnelle des canaux digitaux, donne au métier de conseiller une dimension beaucoup plus qualitative. Ni monocanal, ni mono tâche, les conseillers en relation client sont plus polyvalents et maîtrisent une palette d'outils plus étendue que dans le passé. Au service de vos clients, ils sont plus que jamais ambassadeurs de votre marque.

La capacité du prestataire que vous choisirez à recruter – et fidéliser – pour votre compte des collaborateurs possédant ces compétences techniques et relationnelles est le gage d'une externalisation à forte valeur ajoutée et d'un partenariat durable.

M. Eric B. Demaurel

V. Davier



www.mars-marketing.fr

© 2017 - Tous droits réservés - MARS Marketing