

Reprenez le contrôle de votre service client !



Sommaire

- 01** Relation client : une initiative de la direction générale, sinon rien !
- 02** Mettez la technologie à l'appui de votre service client (et non l'inverse)
- 03** Service client : attention aux sirènes de l'externalisation
- 04** Conseillers-clients : chouchoutez-les !
- 05** Rapprochez vos conseillers de vos commerciaux (et des autres!)
- 06** Alice's Garden le contrôle du service client par l'écoute !

D1

Relation client : une initiative de la direction générale, sinon rien !

En matière de relation client, il y a les bons élèves...et les moins bons. Expert ou non, on en a tous fait l'expérience. Comment expliquer un tel décalage ? Pourquoi certaines perdent le contrôle de leur service client, quand d'autres excellent ? Le point de vue de Julien le Postec, manager commercial senior chez **Zendesk**.

70%

des dirigeants d'entreprises déclarent que la performance de leur service client est une priorité

20%

des dirigeants d'entreprises la mesurent quotidiennement

30%

des agents et des conseillers de relation client déclarent avoir toutes les cartes en main pour réaliser leur travail...

La tribune de... Julien le Postec, manager commercial senior chez Zendesk

En juillet 2021, comme beaucoup de Parisiens depuis la crise, j'ai quitté la capitale. J'ai emménagé en Bretagne. Comme pour tout déménagement, j'ai eu à choisir un opérateur énergétique. Mon expérience avec cet acteur de ce marché très concurrentiel est des plus désastreuses. Depuis un an, je suis en contentieux avec l'entreprise, et il m'incombe à moi, client, de chercher le contact chez eux qui déblocuera la situation. J'ai personnellement écrit au directeur général, en vain... Comment en arrive-t-on à ce genre de situations ubuesques, où l'effort est reporté intégralement sur le client ? Il existe selon moi plusieurs raisons. La plus importante est sans doute le manque d'implication de la direction générale dans la stratégie de service client. Chiffres éloquentes : **si 70% des dirigeants d'entreprises déclarent que la performance de leur service client est une priorité, seuls 20% la mesurent quotidiennement !** Malheureusement, sans ce point pourtant structurant, il en découle des équipes insuffisamment accompagnées, pas assez étoffées, mal équipées et peu (ou pas) formées. Les agents et les conseillers de la relation client s'en retrouvent totalement démunis : **seuls 30% déclarent avoir toutes les cartes en main pour bien réaliser leur travail...**

Ce manque de considération a des impacts énormes, pouvant bien entendu aller jusqu'à la perte du client. Un important manque à gagner, puisque **les conseillers relation client avec le plus d'ancienneté sont également ceux qui génèrent le plus de satisfaction client.** S'assurer de leur bien-être, les fidéliser et les former pour appréhender aux mieux ce métier de première ligne participe donc activement à la réussite du service.

D1

Ensuite, **un bon service client est celui qui joue le jeu de la transparence**. Si l'entreprise rencontre des difficultés au niveau d'une livraison par exemple, il est inadmissible de laisser le client sans réponse à ses sollicitations.

Dans ce cas, mieux vaut communiquer à chaud au client sur la situation, en trouvant une solution le plus rapidement possible. Certes, ce n'est pas l'idéal, car répondre à une insatisfaction à chaud est le signe d'une mauvaise anticipation, des stocks dans notre exemple. Il faut alors **repenser la stratégie pour gagner en réactivité et en proactivité, les deux composantes essentielles d'un bon service client !**



L'un des bons élèves en matière de relation client et d'anticipation est **Blablacar**, l'une des rares entreprises à disposer en interne de **Business Analysts**, dont le quotidien est d'**analyser les raisons de chaque prise de contact des clients**, et ensuite de partager avec tous les services entreprises ces apprentissages, afin de **traiter les problèmes à la racine**.

Et c'est là l'élément-clé : **abattre les silos entre les différents services permet non seulement au service client de diffuser ses informations**, mais aussi aux conseillers d'accéder aux données clients, fondamental pour traiter les demandes efficacement. Que cet exemple d'intégration du service client chez **Blablacar**, ainsi **porté à sa dimension stratégique par la direction de l'entreprise, soit un exemple pour tous !**

Un bon service client est celui qui joue le jeu de la transparence

02

Mettez la technologie à l'appui de votre service client (et non l'inverse)

Il est facile de se laisser embarquer par “trop” de technologies. Elles fleurissent rapidement, et s’engage alors une course sans fin. Pourtant, ces outils et canaux doivent avant tout servir vos clients et vos conseillers. Donc avant de vous engager, arbitrez !



Les Français passent 21 heures par mois devant **TikTok**, soit une hausse de 22% entre janvier 2021 et janvier 2022, la plus forte croissance enregistrée parmi tous les réseaux sociaux... Des chiffres qui font tourner la tête. Faut-il pour autant s’engouffrer tête baissée dans la brèche de l’appli mobile chinoise ? Pas si sûr !



c’est la hausse en janvier 2021 et janvier 2022 que les Français passent par mois devant TikTok

En matière de technologies, que ce soit celles destinées aux conseillers ou aux consommateurs finaux (et parfois les deux se rejoignent), les évolutions sont rapides et constantes. Mais avant de s’engager pleinement dans un outil ou une technologie, un arbitrage est nécessaire.

L’ajout d’une nouvelle technologie ou d’un canal digital supplémentaire par exemple doit faire l’objet d’un audit en interne, avec pour seul objectif de répondre à cette question : **est-ce que cela améliore la relation conseiller-client et/ou l’expérience utilisateur ?** Certaines réponses sont évidentes, et d’autres nécessiteront de mener l’enquête auprès des concernés, au moyen d’un questionnaire ou de remontée de feedbacks, clients et/ou collaborateurs, qui permettent de mesurer l’impact - positif ou négatif - de la technologie : gain/perte de temps, facilité d’accès, intuitivité etc.

Dans le cas d’entreprises BtoC, et dans une moindre mesure celles du BtoB, **il est souvent pertinent d’investir là où le client se trouve.** C’est la stratégie gagnante adoptée par la plateforme française de vidéo à la demande **Salto**, qui a intégré les messageries Facebook et Twitter à ses canaux de contact car ses clients l’y interpellaient.

*Source : Etude Digital 2022, We Are Social / Hootsuite

02

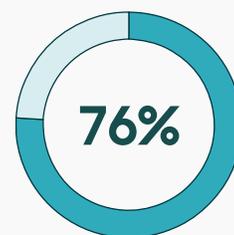
Tester et savoir (re)changer

Une fois ces éléments de réponse apportés, et en cas de signaux positifs, cela ne dispense pas de procéder par étapes. C'est le cas de **Nature & Découvertes**, qui teste l'utilisation de WhatsApp comme canal de contact supplémentaire auprès d'un échantillon de sa clientèle. L'enseigne attend d'obtenir des résultats et des retours clients probants avant d'étendre le dispositif à l'ensemble de sa zone de chalandise.

Quand bien même une entreprise décide de prendre la décision d'investir dans un outil ou une technologie, il est toujours possible de faire marche arrière si les résultats ou les retours ne sont pas au rendez-vous. Ce qu'a fait Twitter. Alors que le réseau social avait imposé la mise en place d'un algorithme pour faire apparaître le fil de tweets par ordre de pertinence, et non plus par ordre chronologique, les mécontentements des usagers l'ont fait revenir sur cette évolution technologique.

Il faut bien avouer que parfois, la technologie n'apporte rien, et n'est pas toujours efficace lorsqu'il s'agit de remplacer l'humain. La chaîne de distribution Walmart a vécu cette situation, pour avoir intégré, puis abandonné le recours à des robots pour le réassort dans ses rayons. Pensant ainsi éviter aux clients de se retrouver devant des rayons en rupture, elle a réalisé que le robot ne surpassait pas l'humain !

Ainsi, se laisser la latitude d'effectuer des tests sur plusieurs mois, ou encore celle de revenir sur son choix, garantit que les technologies intégrées au service du client sont celles qui apportent réellement satisfaction.



Des grandes entreprises envisageaient l'ouverture d'un nouveau canal de contact client en 2021



L'assistance Whatsapp a bondi de 300% pendant la pandémie



Des équipes travaillent entièrement à distance

03

Service client : attention aux sirènes de l'externalisation

Un quart des entreprises françaises recourent aux services d'un outsourcing dans le cadre de la relation client. Si cette solution offre de nombreux avantages, financiers en premier lieu, est-elle sans conséquences sur la qualité du service fourni au consommateur final ? Le débat est ouvert !

Dans certains secteurs d'activités, comme celui de la téléphonie ou de l'énergie, **faire appel à un prestataire externe pour gérer sa relation client est monnaie courante**. Ce système d'externalisation permet de **gérer un flux important de contacts clients pour un coût record**.

Une solution si séduisante qu'elle est adoptée par un quart des entreprises françaises en 2019, soit 20% de plus que quatre ans auparavant. Parmi les centres de contacts client externalisés, plus de la moitié (52,3%) le sont auprès de sites en France, 12% dans d'autres pays d'Europe, et le reste en offshore, dans des destinations encore plus lointaines.

N'y a-t-il pourtant pas un **risque de perte de contrôle**, mais aussi de **baisse de la qualité d'un service si éloigné du cœur de l'entreprise** ? Cette pratique est-elle compatible avec une expérience client de qualité et une organisation customer centric ? Si l'unique motivation d'une entreprise envers l'externalisation est la motivation financière,



le résultat sera sans doute médiocre. « *Lorsqu'une entreprise perçoit son service client comme un centre de coûts, c'est souvent la catastrophe... Certaines font d'ailleurs le choix de **ré-internaliser leur centre de contact client*** », avertit Julien Le Postec, manager commercial senior chez **Zendesk**.

Ce choix, un pure player français de la vente d'articles de bricolage l'a fait. Recourant majoritairement à l'externalisation pour son service client, en 2020, cet e-commerçant opère **une petite révolution en inversant la tendance grâce au recrutement en interne de chargés de relation client**. « *Faire face aux détracteurs est une vraie crainte pour les collaborateurs, qui peuvent vite perdre confiance. Nous avons donc formé les équipes de conseillers, et leur avons redonné une visibilité au sein de l'entreprise* », explique la directrice commerciale. En deux mois, l'entreprise voit son NPS croître, et au bout de trois mois, le taux de remboursement client, lié aux insatisfactions et aux erreurs de commandes, **baisse de 4%, soit un important gain de chiffre d'affaires...**

03

L'externalisation intelligente

L'un des principaux **risques de l'externalisation est la perte de contrôle**, sur un service client éloigné et donc peu concerné. Mais il existe des solutions pour minimiser ce risque, et **développer chez les conseillers externes un sentiment d'appartenance à une marque qui n'est pas son employeur**.

L'une d'entre elles, pratiquée par une entreprise française du secteur du luxe et son outsourcing, consiste à immerger les conseillers externes dans l'univers de la marque qu'ils représentent. Ainsi, l'entreprise et son partenaire ont misé sur la customisation intégrale du centre d'appels, entièrement redécoré selon les codes d'un magasin physique. L'univers de la marque de luxe est ainsi présent aux yeux de tous les conseillers.

Enfin, l'un des moyens de gérer efficacement **son externalisation est de jouer la carte de la mixité**, entre service client interne et externe. **Recourir à l'externalisation en complément de ses ressources internes**, pour tenter un déploiement à l'international ou encore répondre à un pic d'activités saisonnier est souvent une stratégie gagnante.



Une charte de la relation commanditaire-outsourcer

Depuis plusieurs années, le marché de l'externalisation se professionnalise, comme en témoigne la création d'une charte pour garantir des relations responsables et durables entre outsourcing et donneurs d'ordres initiée par le Syndicat des Professionnels des Centres de Contact (SP2C). Rédigée et signée par les acteurs majeurs du marché en 2019, elle a pour objectif d'accroître la confiance et l'engagement des deux parties.

C'est le cas de nombreuses sociétés françaises, comme **Coyote** ou encore **Europcar**, qui ont accompagné leur développement à l'étranger par l'externalisation d'une partie de leur service client, ou encore l'industriel **Weber**, dont **les conseillers clients internes sont suppléés par des conseillers externes en cas de pic d'activité**.

Cette mixité entre conseillers internes et services externes permet ainsi de bénéficier des atouts de l'externalisation (flexibilité, agilité, économies...) tout en profitant de ceux d'un service intégré (maîtrise, vision stratégique, interactions entre les services...)

D4

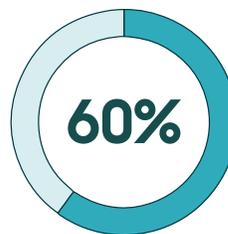
Conseillers-clients : chouchoutez-les !

Dans l'équation de l'expérience client, il est parfois facile d'oublier les conseillers. Ils en constituent pourtant l'un des principaux rouages. Leur accorder reconnaissance et attention est crucial pour les fidéliser, et les rendre performants.



« Rechercher le bien-être de ses conseillers, comme pour ses propres clients, est source d'une expérience client de qualité », assure Julien Le Postec, manager commercial senior chez **Zendesk** qui est formel : **plus un conseiller reste longtemps au sein d'un service client, plus il va générer de la satisfaction.**

Comment parvenir à créer l'écosystème qui attirera et fidélisera les conseillers ? **En s'assurant qu'ils travaillent dans de bonnes conditions, ce qui passe avant tout par la formation.** « Former les conseillers au savoir-être est essentiel pour ce qui constitue la base des relations humaines, et donc de la relation client », indique Julien Le Postec. Une problématique dont semblent avoir conscience les consommateurs eux-mêmes, puisque 60% d'entre eux estiment que la plupart des entreprises doivent améliorer la formation de leurs agents de service client.



estiment que la plupart des entreprises doivent améliorer la formation de leurs agentes de service client.

Dès qu'ils entrent en poste, les conseillers doivent être formés à la marque, mais aussi à la conduite d'un entretien, à la gestion des insatisfactions. Ce qui est pour l'heure loin d'être le cas : seuls 30% des agents et conseillers de la relation client déclarent avoir toutes les cartes en main pour bien faire leur travail...



Seuls 30% des agents et conseillers de la relation client déclarent avoir toutes les cartes en main pour bien faire leur travail..

D4

Fidéliser le conseiller, satisfaire le client

« Il existe une corrélation directe entre la fidélisation du conseiller et la satisfaction du client », affirme Julien Le Postec. Autrement dit, **plus un conseiller a d'ancienneté, plus il génère de la satisfaction autour de lui !**

Trop souvent, les opérations d'incentives, qui participent à la fidélisation, ne concernent que les populations commerciales au sein des entreprises. Pourtant, elles ont un fort impact aussi auprès des conseillers en relation client. Le fournisseur d'**Engie** peut en témoigner, puisqu'il a **lancé en 2021 une incentive incluant ses commerciaux et télévendeurs, mais aussi les conseillers du service client**. Une pratique gagnante sur bien des aspects : renforcement de l'esprit d'équipe et des interactions entre services, fidélisation, et volume d'affaires détecté par les conseillers clientèle multiplié par trois par rapport à l'année précédente !

Rechercher le bien-être de ses conseillers, comme pour ses propres clients, est source d'une expérience client de qualité



Enfin, autre point déterminant de **la motivation**, et non des moindres : **la rémunération** ! Là encore, les pratiques courantes observées dans le milieu des populations de forces de vente sont loin d'être celles adoptées pour les conseillers clientèle. Ainsi, la rémunération variable d'un responsable de service client s'échelonne en moyenne entre 5% et 15% de la rémunération totale, et est inexistante chez les conseillers relation client. Alors que, dans le même temps, la rémunération variable des commerciaux est de 15% à 100% suivant leurs profils !

05

Rapprochez vos conseillers de vos commerciaux (et des autres !)

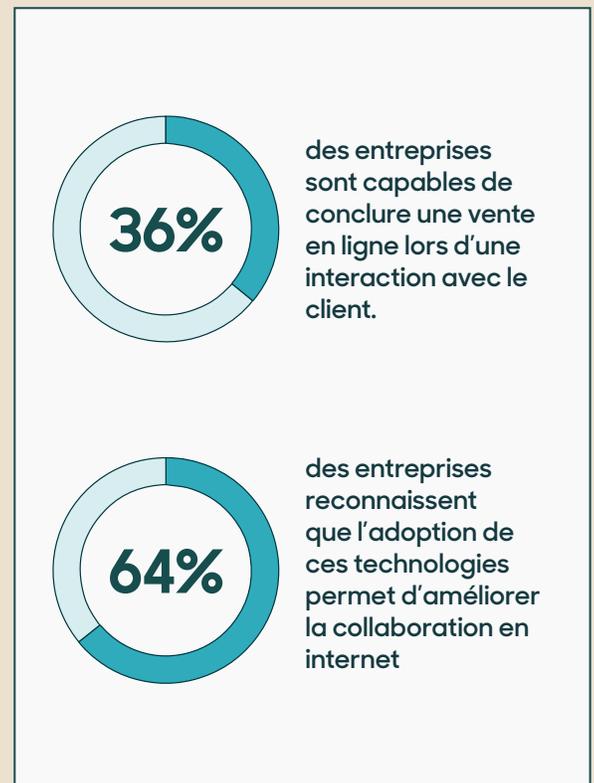
L'alignement du service client et de la force de vente permet de gagner en fluidité et en efficacité. Les entreprises y parviennent-elles facilement ? Quelles sont les bonnes pratiques ? Réponses en chiffres et en témoignages.

Seules 36% des entreprises sont capables de conclure une vente en ligne lors d'une interaction avec le client. **Ce chiffre montre la complexité pour les organisations de faire tomber les barrières entre service client et département commercial...**

Pourtant, les outils technologiques nécessaires aux synergies existent, et 64% des entreprises reconnaissent que l'adoption de ces technologies permet d'améliorer la collaboration en interne.

C'est le cas de **Décathlon**, qui a mis en place des outils pour **favoriser les échanges entre service client et vendeurs notamment**. La direction du service après-vente travaille avec son équipe pour rendre le SAV plus accessible aux clients, mais aussi aux vendeurs et aux techniciens en interne. Ainsi, l'équipe SAV recueille les données liées à leurs interventions, qui sont ensuite transmises aux équipes de conception, et ce afin de répondre à trois objectifs : **l'optimisation de l'entretien des produits de la gamme Domyos (marque de Décathlon), leur réparation et leur qualité globale.**

En parallèle, **Décathlon** a déployé la solution de vidéo-assistance et de suivi de tickets ViiBe, destinée au SAV, au service d'assistance et au support technique industriel. En plus d'**apporter des diagnostics à distance, d'optimiser les résolutions au premier contact et d'apporter une plus grande proximité entre les collaborateurs d'une part, et entre les agents et les clients d'autre part.**



05

Aménager des temps et des espaces communs

Dans le cadre d'une stratégie d'alignement des services, les outils ne suffisent pas. **Il faut prévoir des temps, des activités et des espaces (physiques ou virtuels) qui rassemblent.** Ponctuellement, il peut être intéressant d'**aménager des opérations d'incentives communes.** Mais sur le long terme, il est **nécessaire d'instaurer de bonnes pratiques durables.**

Il faut prévoir des temps, des activités et des espaces (physiques ou virtuels) qui rassemblent.

Chez **Talentsoft**, éditeur d'un logiciel de paie et de gestion RH, utilisateur de la plateforme **Zendesk**, l'**intégration « d'agents light »** - c'est-à-dire des agents aux permissions limitées mais qui peuvent accéder aux informations liées aux tickets, partager leur expertise et donner des conseils en ajoutant des commentaires privés - **permet de faciliter la collaboration entre les équipes du service client et les ventes.**



Autre exemple avec **Feed**, start up parisienne spécialisée dans la fabrication de snacks vegan, qui **aligne l'équipe d'assistance avec l'équipe marketing et les sales.**

En partageant depuis la même plateforme des commentaires sur les recettes, des suggestions clients, mais aussi en demandant des conseils d'une équipe à une autre, comme par exemple l'équipe marketing qui travaille de concert avec l'équipe d'assistance pour la rédaction de newsletters efficaces, chaque service est impliqué dans la conception même de l'offre, depuis la teneur en sucres des produits au contenu des cadeaux promotionnels, en passant par les emballages et la taille des portions.

Source : Zendesk CX Trends 2022

06

Alice's Garden : le contrôle du service client par l'écoute !



Alice's Garden, site e-commerce de mobiliers d'extérieur et d'intérieur, a effectué un important travail d'audit de son service client pour en dégager des axes d'amélioration. Grâce à un dispositif d'écoute client, l'entreprise gagne en maîtrise, et en qualité d'expérience client.

« *Beaucoup de marques retailers 'gèrent' les insatisfactions en procédant d'emblée à des remboursements, sans véritablement comprendre les raisons du client* », pointe du doigt Eléonore Kaelin, responsable relation client chez **Alice's Garden**, site e-commerce de mobiliers de jardin et d'intérieur. Pour ne pas céder à cette tentation et garder le contrôle de son service client, **Alice's Garden** a mis sur pied il y a un an un service dit d'amélioration continue. « *Nous réalisons une enquête de satisfaction post-achat, puis une seconde en cas d'insatisfaction. Les conseillers du service d'amélioration continue sont chargés de rappeler ces clients insatisfaits, afin de les écouter activement et d'enclencher des actions concrètes : réparation, envoi de pièces de rechange, etc* », explique Eléonore Kaelin. Un an après sa mise en place, le nouveau service enregistre de belles performances en termes de reconquête, puisque **75% des insatisfactions sont transformées en clients satisfaits après appel téléphonique.**

Des conseillers engagés

Ce changement n'a pourtant rien de magique. L'entreprise s'est donné les moyens de lancer ce dispositif, en lançant en 2021 une phase d'audit de son service client, qui a duré un an. « *L'objectif était de nous challenger* », précise Eléonore Kaelin. De cet audit sont nées de nouvelles pratiques, comme **la reconfiguration des canaux de contact** (l'entreprise s'intéresse notamment de près à la visio) ou encore

la création d'un nouveau dashboard d'analyse statistique des demandes clients.

D'autres pratiques passées au crible de l'audit se sont révélées efficaces et sont donc restées inchangées, comme celle de disposer d'un service client interne. « *Nous avons même décidé de recruter quelques conseillers internes supplémentaires afin d'accompagner notre croissance* », ajoute la responsable relation client.

Utilisateur de la plateforme **Zendesk**, Alice's Garden s'en sert pour servir la relation client, mais aussi pour améliorer la relation conseillers. « *Nous appliquons des recettes gagnantes utilisées pour nos clients auprès de nos collaborateurs, comme par exemple le FAQ, qui permet à nos conseillers de trouver des conseils et des aides pour apporter des réponses aux clients* », précise Eléonore Kaelin, qui se félicite d'**un turnover proche de zéro dans ses équipes.**

Ce travail de remise en question du service client et de renforcement de l'écoute a porté ses fruits : **Alice's Garden a vu son taux de satisfaction client passer de 73% à 80% en un an.**



Zendesk
266 Place Ernes Granier
34000 Montpellier
France

[zendesk.com](https://www.zendesk.com)

