

## RELATION CLIENT

# LES CENTRES DE CONTACT, ÉVOLUTION ET RÉVOLUTION



Renaud Bensaïd

Consultant



Johan Deforseau

Consultant

MÖBIUS

Au cours des dernières années, l'évolution du centre de contact dans les banques a été rapide : self-service, devenu canal de vente, aujourd'hui en cours d'intégration dans une perspective multicanal... Certaines banques évoquent déjà un centre de contact virtuel.

Une vaste enquête de satisfaction a été menée en Belgique auprès de 2 700 clients de différents secteurs économiques. Le secteur bancaire, représenté par Fortis et Dexia, occupe les deux premières places du classement démontrant ainsi que la qualité du service offert au client reste un

souci majeur pour les banques. Dexia et Fortis ont, toutes deux, opté pour la réorganisation de leurs activités au sein d'une organisation orientée service aux clients.

### L'APPARITION DE LA NOTION DE SELF-SERVICE...

Cette recherche d'efficacité est particulièrement vraie dans les centres de contact, qui sont le lieu où s'engage la relation avec le client. Afin d'augmenter la satisfaction client et de diminuer les coûts, l'organisation du front et du back-office bancaire a dû évoluer. Cette évolution s'est faite en deux phases avec l'émergence de nouveaux canaux de communication et la vulgarisation de certains outils.

La première évolution a été marquée par l'apparition de la notion de self-service grâce à la mise en place d'outils tels que le serveur vocal interactif et les portails Internet. L'enjeu était de diminuer des coûts de traitement par appel grâce à l'élimination des appels polluants (faux numéro) et à faible valeur ajoutée ("À quelle heure ouvre mon agence?"). La frilosité ressentie pour cette mise en place était compréhensible : "Mon client acceptera-t-il le fait que je ne « veuille » plus lui parler?", "Mon client comprendra-t-il le fonctionnement de ces outils?". Les risques identifiés sont de natures culturelle et technique. Ils sont majeurs car directement liés aux habitudes et aux comportements des clients. Ces derniers ne doi-

« Fortis espère pouvoir traiter 80% des appels entrant au centre de contact, quel que soit le domaine d'application, sans transfert vers une seconde ligne. »

vent pas être laissés à l'abandon, seuls devant une vitrine virtuelle avec laquelle ils ne peuvent communiquer. Cette phase est maintenant accomplie, au prix de gros efforts... Surtout de la part des clients!

### ... PUIS L'ORGANISATION ORIENTÉE CLIENT

La seconde phase de l'évolution, dans laquelle nous nous trouvons aujourd'hui, a introduit une valeur nouvelle : l'organisation orientée client. L'enquête de satisfaction, réalisée par Möbius et l'Université de Gand (encadré 1) auprès des centres de contact, a mis en exergue un certain nombre de fondements de la relation client. Les challenges imposés par les besoins clients n'étaient pas là où l'on pensait les trouver. L'obstination à vouloir faire baisser le temps d'attente du client ne constituait pas la priorité. A contrario, apporter une

#### REPÈRES

#### Une spin-off universitaire

MÖBIUS est un cabinet de conseil en organisation, fondé en 1997 comme spin-off universitaire, qui compte aujourd'hui plus de 100 collaborateurs répartis en France, Belgique, Royaume-Uni et Pays-Bas et enregistre une croissance annuelle de +30%. MÖBIUS accompagne les entreprises

depuis l'analyse de leurs besoins et de ceux de leurs clients jusqu'à la mise en œuvre des solutions. La société se différencie notamment par une approche tant qualitative que quantitative, où les décisions stratégiques sont, autant que possible, étayées par des chiffres.

### Les centres de contact au banc d'essai

Möbius et l'Université de Gand ont réalisé une étude de la satisfaction de la clientèle pour le compte de onze centres de contact partenaires parmi lesquels plusieurs appartenaient au secteur financier et bancaire. Pour la première fois, l'objectif n'était pas de déterminer quels étaient les facteurs importants dans la satisfaction du client, mais bien de déterminer l'importance de chaque facteur par rapport aux autres.

L'enquête montre que la compétence et la serviabilité des opérateurs sont de loin les facteurs les plus déterminants dans la satisfaction du client ; vient ensuite le fait que le client ait pu recevoir une information complète dès son premier appel et enfin, que la perception du temps d'attente avant d'être mis en relation avec un premier opérateur influence nettement plus le degré de satisfaction que le temps d'attente réel.

« Le recrutement de personnel flexible et de qualité devient une réelle difficulté qui pourrait trouver une solution dans la création de centres de contact virtuels. »

sibilités, deux problématiques sont apparues : d'une part, le client ne sait parfois plus vers quel canal se tourner et, d'autre part, ces canaux ne sont que très peu intégrés. À l'instar de Dexia, cette intégration est aujourd'hui l'un des enjeux majeurs des prochains mois. Pour ce faire, l'historique de chaque client à travers chaque canal (courrier, agence, téléphone...) doit être centralisé numériquement dans une base de données (principe du *single view of customer*). Les besoins du client sont, une nouvelle fois, mis au centre des projets d'optimisation de la performance.

Un autre enjeu lié à la performance est l'organisation efficace du centre de contact. L'idée de créer des centres de contact "virtuels" fait son chemin dans le secteur bancaire. Le recrutement de personnel flexible et de qualité devient une réelle difficulté qui pourrait trouver une solution dans la création de centres de contact virtuels où les collaborateurs opèrent depuis des lieux de travail répartis en divers endroits du territoire, sans que cela soit perceptible et préjudiciable pour le client. ■

réponse correcte dès le premier appel et sans transférer vers un second niveau s'avère être le besoin actuel. Le service "donné" doit être irréprochable, Dexia et Fortis en ont fait une priorité.

Cette phase voit l'accélération de la mise en place du self-service, amorcée lors de la première phase et de l'automatisation des processus longs et répétitifs tels que l'authentification de l'appelant. Le *front-office*, libéré d'un certain nombre de tâches, de centre de coûts, devient un centre de profits car transformé en un véritable nouveau canal de vente. Les numéros payants mis en place à une certaine époque par la plupart des centres de contact n'ont jamais suffi à rentabiliser ceux-ci. Il faut donc être pro-actif sur les ventes et mettre en place des outils d'*up-selling* et de *cross-selling* pour augmenter celles-ci.

Cette phase est sur le point de se terminer, pour laisser la place à une nouvelle évolution : la convergence des canaux de communication et de vente.

### DES PROGRAMMES MASSIFS DE FORMATION

De manière à atteindre cet objectif, Dexia et Fortis ont massivement investi dans la formation des collaborateurs de leur centre de contact. Ainsi, Fortis a décidé de renforcer la compétence de ses collaborateurs de première ligne au moyen d'un programme de formations et espère ainsi pouvoir traiter 80 % des appels entrant au centre de contact, quel que soit le domaine d'application, et ce, sans transfert vers une seconde ligne.

Dexia suit également de près l'évolution de ses collaborateurs en les faisant participer à un cycle de développement interne de manière

à percevoir les différentes facettes du centre de contact. Cette initiative semble couronnée de succès puisque le centre de contact de Dexia enregistre un *turnover* de 3 %, ce qui est extrêmement faible pour le secteur.

### GESTION DE LA PERFORMANCE : IMPORTANCE CROISSANTE DE LA PERSPECTIVE "CLIENT"

Il y a encore peu de temps, le centre de contact de Dexia mesurait la performance de son organisation à partir d'un rapport mensuel d'une centaine de pages reprenant tous les indicateurs possibles et imaginables. Aujourd'hui, ce rapport tient sur une seule page. Seuls les indicateurs les plus aptes à enrichir le processus de prise de décision ont été retenus et classés au sein de cinq perspectives :

- les indicateurs financiers ;
- les indicateurs de risques ;
- les indicateurs de la santé de l'organisation et du business ;
- les indicateurs prenant le pouls des clients internes et externes ;
- les indicateurs liés à la gestion des ressources humaines.

Tant chez Fortis que chez Dexia, les indicateurs suivis correspondent aux facteurs mis en évidence par l'étude de satisfaction. Le pourcentage des appels pour lesquels le problème a pu être résolu dès le premier contact et le suivi des compétences des collaborateurs sont en bonne place dans les tableaux de bord.

### LES DERNIÈRES TENDANCES

"Comment puis-je contacter ma banque ?". C'est pour répondre à cette question que l'éventail des canaux de communication mis à la disposition du client est si grand. En multipliant le nombre des pos-