

Orienté produit, centré client

Changement de modèle du marketing mix

Du transactionnel au relationnel

L'acte d'achat qui consiste à accorder sa confiance à une marque ne s'apparente plus à une transaction mais constitue le point de départ d'une **relation de confiance** et avec elle, la promesse d'une expérience réussie.

Produit (4P) + Services = Offre (4C)

Et l'**enjeu** ne porte plus vraiment sur la qualité du **Produit** mais sur la pertinence et la qualité des **Services** proposés. Pour s'en convaincre lire le blog de 4cconsulting.com :

“ We help companies transform from product focused to customer obsessed by bringing superior customer experiences to life. ”

Mais le Service Client n'a pas vraiment évolué depuis 10 ans.

Au début des années 90, les Supports Après Vente étaient organisés comme des usines concentrées sur une capacité de production à moindres coûts : Prime sur la baisse des temps de communication, outils de planification avec contrôle d'adhérence à la minute près, démarche Lean Six sigma...

« La coutume veut que la Qualité de Service repose sur le temps d'attente avec un objectif de 90% d'appels décrochés en moins de 20 secondes. »

Mais quel est l'expert qui a dit que ce paramètre était le KPI à monitorer avec de surcroît une contrainte à 20 secondes ? Pas les clients, le customer analytics le démontre sans aucun détour.

« Les logiques de production imposent une cadence minimum, plébiscitent les très grands centre d'appels pour profiter des effets de volume. »

Alors oui, le Service Client est victime de son histoire, de son objectif premier : un objectif productiviste, loin, très loin de sa nouvelle vocation à savoir **être au service des clients**.

« Augmenter le taux de dissuasion pour proposer un rappel dans la journée ? L'idée même de dissuasion est tabou en interne, idée à proscrire ! »

Et pourtant les tests montrent que non seulement les clients préfèrent taper * pour être rappelés dans l'après-midi plutôt que d'attendre 6 minutes pour soit abandonner, soit être mis dans une posture relationnelle très désagréable pour tout le monde.



The analytics driven company

Ou comment devenir une entreprise centrée client ?

Comme dans toutes transformations, il faut un juge de paix !

Les habitudes, la politique interne et la méconnaissance des métiers du client - les métiers de la gestion de production étant eux parfaitement maîtrisés - constituent un frein terrible à cette nécessaire transformation.

« A compétence équivalente, notre stratégie de distribution des demandes repose sur l'agent ayant le moins travaillé aujourd'hui. » Service Client centré production

« Notre stratégie de mise en relation repose sur le niveau d'affinité entre client et conseiller : même région, classe d'âge et centres d'intérêt. » Service Client centré client

And the analytics driven company becomes customer centric.

Les données ne mentent pas. Elles peuvent être fausses, mal interprétées mais en prenant les précautions d'usage en data mining, elles sont ce juge de paix, cette vérité que l'entreprise ne veut pas entendre par ailleurs.

L'analytique est l'outil de la transformation vers une entreprise résolument centrée clients.

« Without data, you are just another person with an opinion ! » Edwards Deming - Statisticien américain - 1900 / 1993



Le reste n'est plus qu'une question de temps.

Comme dans toute démarche de Service, la première étape consiste à comprendre le besoin explicite et implicite: **The Voice Of Customer**. Que souhaitent les clients en termes de qualité de service, quels sont les qualités appréciées, les media privilégiés... ?

« Plébiscités par toutes les enquêtes client et encore mal appréhendée par l'entreprise, la résolution de la demande client dès le premier contact. »

A ce stade, l'analytique peut aider à repenser les tableaux de bord de pilotage et les incentives agents pour se concentrer sur les indicateurs clés et se fixer les bon objectifs ou bonnes contraintes, tout est une question de point de vue. Objectifs imposés par le besoin client, toujours.

Une fois les objectifs en ligne avec les attentes clients, le Service pourra s'en forcer, s'intéresser à la création de valeur en alimentant par exemple le Marketing en leads a priori favorables à une nouvelle proposition d'upsell parce qu'ayant vécu une expérience réussie avec le SAV. Et la transformation du centre de coûts en centre de profits est en marche !

Dernière étape, recommencer en se concentrant sur les clients et l'entreprise pourra alors prétendre être **Customer Centric**.

Quelles sont les attentes de mes clients ?

Aller au-delà des attentes clients suppose de les connaître.

Contexte

Vous vous êtes fixés des objectifs de qualité de traitement avec pour obsession la Satisfaction Client mais que disent vraiment vos clients, qu'attendent-ils vraiment de vous ?

Principe

Réécoutez ce que disent les clients : Ici, la durée de conversation et le niveau d'expertise conseiller font partie des 5 critères ayant le plus d'influence sur la Satisfaction Client. Il y a bien une corrélation entre le temps attendu et la CSat mais seulement à partir de 20 secondes.

Conclusion

Ne stressiez pas davantage vos équipes avec un objectif de 90% sur une QoS20s. Passez à une QoS30s tout en débordant sur temps d'attente estimé supérieur à 60 secondes. Et gagnez au moins 1 point de satisfaction en activant un preview agent de 15 secondes.

Dans une logique d'amélioration continue

Mais votre mission ne s'arrête pas à objectif atteint. Une fois atteint, un autre objectif se dessine et avec lui une autre analyse de corrélation, un nouveau tableau de bord...

Recherchez à nouveau les indicateurs les plus en corrélation avec votre objectif, ici CSat ou peut-être la valeur client (CLV). Puis construisez un tableau de bord vous permettant de suivre ces KPI.

En suivant les KPI les plus en corrélation avec vos objectifs, vous vous donnez le maximum de chance de les atteindre.

« *Ce que l'on mesure, s'améliore !* » *Edwards Deming*

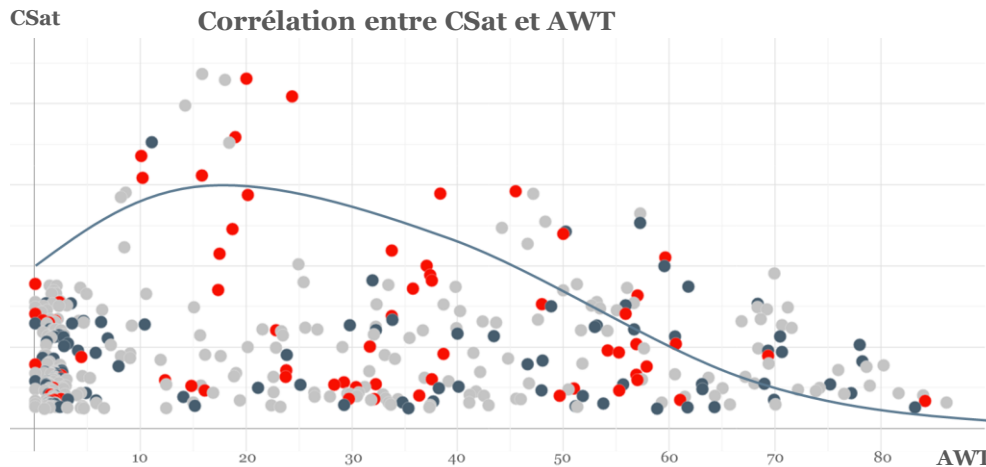


Tableau de bord | Objectif CSat

