

le conseil et la formation en relation client à distance LEARNING CRM AUX COMMANDES

Learning CRM



Julien Ignaszewski

Responsable du département
Conseil et Formation de Learning CRM

« Julien Ignaszewski, vous êtes Responsable du pôle Formation de la filiale Formation du Groupe Acticall, Learning CRM. En quoi consiste votre rôle ? »

Jl : « Learning CRM est organisé en deux départements : "Le Studio" qui développe l'ensemble de nos produits de formation en E-Learning, et le "Département Conseil et Formation", que je dirige, et dont la vocation est de mettre en place des dispositifs d'accompagnement. En tant que filiale formation du Groupe Acticall, nous sommes amenés à intervenir au sein de chaque site de production, auprès de l'ensemble des 3000 collaborateurs du groupe. Mais nous sommes également prestataires de services. A ce titre, des entreprises nous sollicitent pour que nous les accompagnions dans l'optimisation de leur relation clientèle. »

« Qu'entendez-vous par dispositif d'accompagnement ? »

Jl : « C'est justement la solution que nous proposons à nos clients : une approche sur-mesure de leur problématique et la conception d'un parcours de formation personnalisé. Chaque demande est spécifique : le contexte, les besoins, les objectifs recherchés, les contraintes identifiées sont autant de paramètres dont il faut tenir compte pour notre intervention. Chaque dispositif conçu par Learning CRM est unique. »

« Quelles sont les possibilités d'intervention offertes par Learning CRM ? »

Jl : « Elles sont multiples. Il peut s'agir de conseil, d'un accompagnement à la maîtrise d'ouvrage, de sessions de formations ou encore de la réalisation d'un audit. La formation peut être réalisée en salle ou à distance (en E-Learning / par téléphone), de façon collective ou individualisée (sous forme de coaching), en journées consécutives ou en alternance. La durée est variable également, nous pouvons intervenir sur des demi-journées (trainings) ou sur des cycles qui vont jusqu'à 150 heures, c'est le cas pour la professionnalisation des Superviseurs par exemple. Bien souvent nous mixons les modes et les méthodes d'intervention, c'est ce que l'on appelle le "blended learning". »

« Comment définissez-vous une formation réussie ? »

Jl : « Vaste question ! Une formation réussie est avant tout une formation où il y a eu apprentissage. Pour définir le sens d'une "formation réussie", il faut se placer à différents points de vue : celui du stagiaire, celui de son supérieur hiérarchique et celui du client commanditaire. »

« Qu'en est-il du point de vue du stagiaire ? »

Jl : « La formation est un temps privilégié de sa vie professionnelle. Le stagiaire vient en formation pour apprendre et pour progresser. Il souhaite que celle-ci soit assurée en cohérence avec son activité. Plus que des apports théoriques, il attend de nous des conseils, des

« LES DISPOSITIFS QUE NOUS POUVONS MONTER AUJOURD'HUI CONSTITUENT UNE RÉELLE PLUS-VALUE ET SÉDUISENT DE PLUS EN PLUS LES DÉCIDEURS... LA FORMATION SE MODERNISE. »

échanges et un retour sur ses propres pratiques. Nous misons beaucoup sur les méthodes actives en formation : c'est en étudiant des cas inspirés de ses réalités professionnelles et en jouant des rôles par le biais de mises en situations, que le stagiaire prend conscience de ses forces et de ses axes d'amélioration. »

« Et c'est à ce stade qu'intervient le supérieur hiérarchique ? »

Jl : « Tout à fait. Ces axes d'amélioration doivent faire l'objet d'un plan d'action de progrès suite à la formation. Ce plan d'action ne peut être réalisé seul, c'est pourquoi il est porté à la connaissance de son supérieur hiérarchique. La formation est un outil de management. Le succès d'une action de formation passe nécessairement par l'implication des responsables hiérarchiques. Nous les associons en amont, lors de la construction de la formation, mais aussi en aval, en les dotant d'outils permettant de mesurer les progrès réalisés. Le manager se place en véritable accompagnateur. Il accélère la mise en œuvre des acquis et la progression du stagiaire. De plus, il lui donne de la reconnaissance et c'est un levier essentiel de motivation et d'implication. »

« Que pense le client commanditaire d'une « formation réussie » ? »

Jl : « Le commanditaire est attentif au degré de satisfaction des participants mais s'interroge sur le ROI. C'est par la restitution des résultats observés dans la mise en œuvre et le suivi de nos actions de formation que nous crédibilisons notre démarche dans l'entreprise. Nous nous devons de mesurer cette progression. Pour nos formations, nous mettons en place un système d'évaluation associé à une restitution sous forme de cartographie des compétences, ce qui permet de positionner le participant et de constater les progrès réalisés. Cela est particulièrement pertinent pour les conseillers. Enfin, nous appréhendons notre intervention dans le cadre d'un véritable partenariat avec nos clients. Nous ancrons l'apprentissage et nous continuons la progression en proposant systématiquement un suivi au travers d'un niveau 2 de formation. »

« Quelles sont les demandes actuelles des entreprises ? »

Jl : « Nos clients souhaitent que les conseillers soient plus performants lors de l'appel : meilleure directivité, bon climat, réflexe du rebond commercial... Ils s'attachent également à renforcer la dimension managériale de leurs encadrants. Actuellement, nous sommes davantage sollicités pour la mise en œuvre de chantiers de plus vaste envergure et pour un accompagnement sur le long terme dans leur politique de formation. Les parcours de progression peuvent ainsi s'intégrer à un projet plus global d'université d'entreprise. Ils ont vocation à professionnaliser sur tous les aspects du métier. C'est un formidable outil de gestion et de développement des compétences mais surtout un levier de motivation et de fidélisation des collaborateurs, qui voient leur employabilité s'améliorer. Bien souvent, ces chantiers s'accompagnent de la mise en place de programmes E-Learning, car cette modalité pédagogique s'adapte particulière-

ment bien dans l'environnement de la relation client. Learning CRM intervient en guichet unique dans la mise en place des parcours de progression. Grâce à son expérience en ingénierie pédagogique, elle dispose d'outils méthodologiques spécifiques. »

« Presentez-vous des évolutions pour l'avenir dans la formation ? »

Jl : « Je suis optimiste car convaincu de la valeur ajoutée qu'apporte la formation dans l'entreprise. Pour un métier comme le nôtre, qui repose essentiellement sur l'humain, c'est une formidable opportunité. Les dispositifs que nous pouvons monter aujourd'hui constituent une réelle plus-value et séduisent de plus en plus les décideurs... La formation se modernise. L'E-Learning va prendre une place de plus en plus importante dans la montée en compétences. Les technologies sont plus performantes, ce qui permettra bientôt un usage plus aisé de la vidéo et un mode synchrone plus développé. Enfin, le métier de la relation client évolue (convergence, nouveaux canaux...), autant de challenges auxquels il faudra s'adapter et pour lesquels il faudra amener des solutions pertinentes. Dans les valeurs de Learning CRM, il y a l'innovation et nous entendons bien jouer un rôle majeur dans ces évolutions ! »





Voyages
sncf.com



Valérie Galzy

Responsable des Opérations voyages-sncf.com.

« Valérie Galzy, quel est votre rôle au sein de voyages-sncf.com, et dans quel le contexte avez-vous fait appel à Learning CRM ? »

VG : « En tant que Responsable des Opérations, je pilote l'ensemble des centres de contact qui travaillent pour Voyages-sncf.com, sur les services "Train" et "Agence de voyage". Cela représente sept pôles de production, dont un à l'interne essentiellement dédié au traitement des litiges clients et des besoins d'assistance lors de la navigation sur le site. C'est pour ce pôle spécifique, et assez sensible, que nous avons sollicité les compétences de Learning CRM. »

« Quelles missions leur avez-vous confiées ? »

VG : « Ce pôle est composé d'une quarantaine de conseillers et de trois superviseurs. L'idée était de former nos superviseurs aux techniques de management et d'harmoniser les supervisions de l'ensemble de nos centres de contact. En effet, les superviseurs de notre centre interne avaient plutôt un profil de "super-expert". Ils connaissent parfaitement les produits et l'univers de la marque,

mais ils n'étaient pas des managers d'expérience. Par ailleurs, ayant moi-même précédemment travaillé chez un outsourcing, je connais bien les techniques de management employées dans les call center externes et suis parfaitement convaincue de leur efficacité. Il m'a donc semblé intéressant et productif d'intégrer ce type de méthodes sur notre centre de contacts interne, notamment pour l'organisation du temps de travail, les techniques de motivation et d'évaluation des équipes... Tout le challenge était de faire prendre conscience aux superviseurs de l'intérêt de ces méthodes, et surtout de leur donner envie de les appliquer. »

« Comment s'est déroulée cette formation ? »

VG : « Tout d'abord, l'équipe de Learning CRM a mené un diagnostic interne pour mieux appréhender le mode de fonctionnement du service et identifier distinctement ses forces et ses faiblesses. Ils ont rencontré les conseillers et leurs superviseurs afin d'établir un premier échange, et surtout, afin de recueillir les perceptions de chacun, tant celles des conseillers managés que les attentes des superviseurs et de l'équipe Formation. Une fois cet audit réalisé, nous avons étudié les différentes possibilités de mise en œuvre et ajusté le planning de formation. Les sessions étaient organisées en quatre journées en présentiel, dont une immersion de quelques heures dans un centre de relation client d'Acticall. Un moyen efficace de découvrir d'autres outils et systèmes de production, plus grands et plus industrialisés. »

« Quelles étaient les principales compétences à développer ? »

VG : « Il s'agissait avant tout de les aider à organiser leur temps, à prioriser leurs activités et à être capable de déléguer. Dans un second temps, les stagiaires ont appris à évaluer et à restituer positivement les évaluations, à afficher des performances d'études sans que ce soit mal perçu par les conseillers, à motiver les équipes, à gérer des évaluations individuelles et à mettre en place des challenges. Dans un troisième temps, ils ont été formés sur l'organisation et l'animation de réunions, et sur la diffusion de l'information... »

« Dans quel contexte avez-vous fait appel à Learning CRM ? »

SPDC : « J'ai toujours pris en charge les formations, mais il me semblait important d'apporter aux stagiaires un regard extérieur. Nous avons donc sollicité Learning CRM en 2008 pour mener trois parcours de formation, dont un qui prendra fin au mois de mars. »

« En quoi consistent ces formations ? »

SPDC : « La première concernait les encadrants du centre de relation client de Clichy, c'est à dire tous les Responsables d'unités (superviseurs et superviseurs adjoints), soit 23 personnes. Il s'agissait d'un module de management de deux jours, en présentiel, par groupe de six stagiaires, suivi d'un accompagnement sur site de deux heures par personne. Les bénéfices sont notables : un enthousiasme général couplé à une vraie prise de confiance et une véritable appropriation des outils. En visitant les plateaux d'Acticall, nos encadrants ont pu observer le mode de fonctionnement d'un autre centre d'appels. Ils ont également pris conscience que le management d'une équipe suit le même fonctionnement, quel que soit le secteur d'activité. »

La seconde formation, totalement différente visait cette fois, à instaurer un esprit d'équipe dans le cadre d'une fusion de personnels. En effet, l'équipe Qualité, en charge autrefois de l'écoute des appels, a rejoint l'équipe Formation pour former la nouvelle entité, Formation et Méthode. N'étant pas localisées au même endroit, et provenant d'univers différents, ces deux équipes ne se connaissaient que très peu. Je souhaitais par conséquent les fusionner afin de créer une unité stable. J'ai donc fait appel à Learning CRM pour mettre en œuvre un parcours de formation spécifique, avec pour principale recommandation la recherche d'innovation. Le parcours s'est avéré extrêmement créatif et novateur. La formatrice a créé un concept de blason visant à favoriser le travail d'équipe et le partage des idées.

« Quel processus d'évaluation de la montée en compétences avez-vous mis en place ? »

VG : « Entre chacune de ces quatre sessions, il y avait entre deux et trois semaines d'intersessions au cours desquelles les superviseurs réalisaient des cas pratiques. A chaque nouvelle session de formation, ils avaient 30 minutes pour présenter ce qu'ils avaient retenu de la dernière formation et les avantages qu'ils en ont tirés dans leur activité au quotidien. Il s'agissait alors d'auto-évaluer la mise en application de leur apprentissage et d'identifier les axes de progrès. »

« Quels sont les bénéfices de cette formation ? »

VG : « Mon équipe et l'ensemble des conseillers managés ont relevé des bénéfices évidents sur la communication d'indicateurs d'évaluation. Les superviseurs ont compris l'intérêt de l'affichage du suivi de la productivité ou encore de la mise en place de podiums de conseillers. Une petite révolution qui est désormais bien établie dans l'esprit de tous et qui a éveillé de nouvelles attentes en termes de partage et d'échange d'information sur les plateaux ! De même, le suivi de la productivité est désormais réalisé de façon pédagogique et fédératrice. Les challenges, quant à eux, ont de nouveau été mis en place deux mois après la formation et ils ont été très bien accueillis en interne. Au-delà de ces bénéfices très mesurables sur le terrain, les superviseurs ont particulièrement apprécié le contact et l'accompagnement de la formatrice, qui était très présente, même plusieurs semaines après la formation. Il y a un réel suivi et une vraie logique d'accompagnement. »

« Si vous deviez définir en quelques mots les points forts de Learning CRM, que retiendriez-vous ? »

VG : « Ecoute, proximité, accompagnement, flexibilité, et assurance. »

L'idée était de créer une "œuvre d'art" à partir d'un grand tableau mis à leur disposition, représentative de leur personnalité et de leurs souhaits. Ce parcours a remporté un franc succès ! Très enthousiaste et participative, l'équipe s'est soudée et la fusion a opéré. Un élément déclencheur particulièrement efficace !

La troisième formation est venue s'imbriquer à un parcours d'évolution mis en place par Taxis G7 et destiné aux Opérateurs qui souhaitent évoluer. Les collaborateurs intéressés se présentent avec un projet et sont sélectionnés suivant un barème rigoureux. Une fois retenus, les stagiaires suivent un parcours de quatre mois au cours duquel ils reçoivent tous les outils nécessaires pour devenir Manager. Ce parcours se décompose en plusieurs étapes, notamment la phase de définition du projet, des formations en interne, ou encore des ateliers. C'est dans ce cadre qu'est intervenu Learning CRM.

Pendant huit jours, ils ont formé quatre conseillers sur les fondamentaux du management. Quatre jours se sont déroulés en inter-entreprises, suivis de deux séances de deux jours en intra. Au terme du parcours, les stagiaires soutiennent leur projet professionnel devant un jury. »

« Compte tenu de ces trois expériences, quels sont selon vous les points forts de Learning CRM ? »

SPDC : « L'avantage clé d'une collaboration avec Learning CRM est de bénéficier d'un véritable échange et d'un partenariat de confiance. Avant de mettre en place les parcours, il y a un travail de préparation très important qui permet à chacun de bien définir les objectifs attendus. De même, si nous rencontrons des difficultés quelconques ou des écarts dans nos méthodes, une vraie discussion s'installe et conduit toujours à un commun accord avec une mise au point flexible et efficace de nos méthodes. Les objectifs donnés ont toujours été respectés, et ainsi, une relation de confiance solide et durable s'est établie. »



CENTRE HOSPITALIER
UNIVERSITAIRE DE NANTES



Dr. Yann Penverne

Médecin Urgentiste

Praticien Hospitalier au CHU Nantes

« Yann Penverne, pouvez-vous nous présenter le Samu Centre 15 ? »

YP : « Créé en 1977, le Samu est le Centre de Réception et de Régulation des Appels Médicaux (CRR) d'urgence de la Loire Atlantique. Le Samu a été doté en 1998 du numéro "15" pour devenir largement accessible au grand public. Il centralise donc l'ensemble des appels 15, dédiés aux urgences médicales. Il est décliné ainsi dans tous les départements français.

"1998" a donc marqué une première étape au travers cet accès au grand public, caractérisée par une augmentation tendancielle du nombre de régulations médicales de près de 25% par an. "2002" aura été la deuxième étape majeure de son évolution, à l'occasion de la réorganisation de la permanence des soins qui augmentera son activité de 150% en 2 ans. Depuis 2003, l'augmentation tendancielle s'est stabilisée entre 5 et 8% par an. Ce phénomène est multifactoriel : changement des pratiques générales des patients, modifications dans l'organisation des permanences de soins, consumérisme, dogme et culture du "risque zéro" ... Aujourd'hui, notre Samu reçoit près de 500 000 appels par an.

Dans ce contexte d'industrialisation du processus, il est apparu indispensable de faire évoluer la configuration du centre d'appels. Cette évolution s'est traduite par la mise en place d'une informatisation des flux téléphoniques grâce à un système de "téléphonie avancée", à l'instar de ce qui est déployé dans les centres de relation client, et par le recrutement de personnel pour s'adapter à la charge de travail, mieux piloter. Depuis peu, nous bénéficions donc d'un certain niveau de technologie, ce qui est relativement nouveau dans le monde des Samu. Un Coordinateur, équivalent d'un superviseur en centre de relation client, est en charge du suivi des indicateurs de performance. Il supervise la plateforme et accompagne les agents présents en salle. Le centre d'appels est composé de 27 équivalents temps plein de Permanenciers Auxiliaires de Régulation Médicale (Parm) qui se relaient pour assurer en permanence la prise en compte des appels sur le front office de niveau 1. Les médecins régulateurs urgentistes et généralistes en constituent le niveau 2. Concrètement, le Parm reçoit l'appel, le localise et le circonstancie selon sa typologie, et son degré de gravité et d'urgence. En fonction de cette première analyse, il oriente l'appel, soit vers un médecin urgentiste, soit vers un médecin généraliste. »

« NOUS ALLONS POURSUIVRE LA DÉMARCHE DE PROFESSIONNALISATION DES PERMANENCIERS, TOUJOURS DANS UN MODÈLE BIPOLAIRE : FORMATIONS SANTÉ ET TECHNIQUES DE RELATION PATIENT À DISTANCE. »

« Quel est le profil des Permanenciers ? »

YP : « Il est très hétérogène. Notre CHU a recruté des Infirmiers, des Aides soignants, des Secrétaires médicales, des personnes en reclassement professionnel et issues du secteur de la santé, et plus récemment des agents provenant du secteur Télémarketing. »

« Pourquoi avez-vous fait appel à Learning CRM ? »

YP : « Nous prenons vraiment conscience de l'évolution du Centre d'Appels du Samu Centre 15 en un centre de relation patient, avec toute une dimension de maîtrise de l'appel et du relationnel. Dans une logique de professionnalisation, nous avons mis en place un plan de formation continue pour nos Parm. Ils ont suivi différents modules de formation, dont l'un est entièrement dédié à la maîtrise de la relation patient à distance. Nous nous devons en effet de maîtriser l'appel. Jusqu'à présent, nous nous appuyons sur les enseignements de nos équipes internes qui s'attachent au fond du discours et notamment à la maîtrise de la médecine par téléphone, et la reconnaissance des signes téléphoniques de gravité (la sémiologie téléphonique). En revanche, nous n'avions pas les ressources ni les compétences nécessaires pour enseigner la forme. C'est pourquoi nous avons fait appel à un organisme externe spécialisé. »

« Quel est le principe de la formation dispensée par Learning CRM et comment s'est-elle déroulée ? »

YP : « Il s'agit d'un plan de formation continue réparti en trois sessions, et essentiellement axé sur la maîtrise de la relation patient à distance. Après une phase de diagnostic et d'imprégnation, la formatrice a mené les premières sessions de formation : trois jours par personne et une journée sur site pour un suivi post-formation. Dix-huit Parm ont déjà suivi deux sessions ; une troisième reste à venir et mettra fin à la première vague de formations. Ce parcours sera réactualisé tous les 12 mois. Une intervenante externe est également intervenue pour apprendre aux Parm les fondements de la maîtrise de soi et de la gestion des appels difficiles. »

« Pourquoi avez-vous retenu spécifiquement Learning CRM pour dispenser ce parcours de formation et quels sont selon vous, les bénéfices de votre collaboration ? »

YP : « Nous avons lancé un marché public avec un cahier des charges très rigoureux. Learning CRM nous a soumis une proposition qui répondait la plus exactement à nos attentes, tout en sachant que le domaine de la santé est particulièrement complexe et spécifique, et qu'il ne fait pas partie de son cœur de métier. Ensemble, nous avons conçu un plan de formation et évolué main dans la main. Ils ont fait preuve d'un vrai sens d'adaptation avec une compréhension parfaite de notre problématique. J'apprécie particulièrement les modalités pédagogiques mises en œuvre.

Les premiers retours des Permanenciers sont très positifs. Ils peuvent désormais s'appuyer sur un diagnostic de leurs pratiques et ont pris conscience que, même dans le secteur de la santé, l'appel se maîtrise avec des outils. Tous ont adhéré à ce parcours de formation et essaient de décliner les enseignements au quotidien. Nous sommes donc aujourd'hui satisfaits de la qualité du détail de la prestation. C'est pourquoi nous souhaitons prolonger notre collaboration. Nous allons poursuivre la démarche de professionnalisation des Permanenciers, toujours dans un modèle bipolaire : formations santé et techniques de Relation Patient à distance. »

