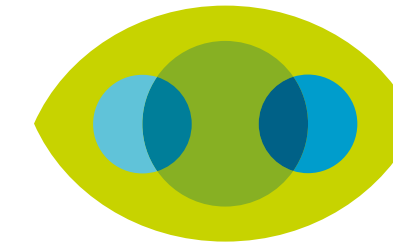


# Quand le service client devient gagnant

Pleins feux sur les techniques de différenciation d'un service client, de l'avant-vente à la fidélisation des clients finaux.

La question de la différenciation est omniprésente dans les problématiques de relation client



## COMMENT UN SERVICE CLIENT PEUT-IL DEVENIR UNE VÉRITABLE VALEUR AJOUTÉE ET UN ÉLÉMENT DIFFÉRENCIANT POUR UNE MARQUE ?

La chaîne du service client a gagné une place prépondérante dans l'organisation hiérarchique d'une entreprise. Différentes études ont prouvé à maintes reprises son influence dans la vie du client et dans sa perception de la marque. Très sollicités, les services clients sont à mi-chemin entre les exigences des consommateurs et l'impératif de performance qui irrigue l'entreprise. Une qualité médiocre des services clients est reconnue comme une cause majeure de la désaffection de la clientèle. **Plus que jamais, le client est roi**, et c'est donc un des éléments qui contribue le plus à la satisfaction vis-à-vis d'une marque.

Qu'elles soient conduites par les entreprises ou les instituts d'études, ou encore par des professionnels experts du marketing relationnel, toutes les études menées auprès des clients et des consommateurs montrent que les trois principaux facteurs de la satisfaction clients sont la facilité à entrer en contact avec l'entreprise, le professionnalisme du personnel et son potentiel de réactivité. Certaines marques peuvent être boudées par les clients pour un simple manque de reconnaissance envers leur fidélité, pour une communication mal adaptée et peu personnalisée ou encore à cause d'une faible accessibilité du service.

En signe de distinction, les entreprises peuvent valoriser leurs performances en se décorant du titre « **Elu service client de l'année** », un facteur de différenciation et de reconnaissance potentiellement influant sur la perception des consommateurs. L'année 2009 offre de nouvelles perspectives à **Toyota**, élu Service client de l'année le 23 octobre dernier, dans la catégorie « constructeur automobile ». La marque s'est démarquée pour son service client couplé gagnant : une rapidité de service avec un décroché en moins de 60 secondes et une réponse correcte et adaptée aux besoins, le tout au travers d'une relation humaine, plus personnalisée.



**LA LOI CHÂTEL EN QUELQUES MOTS, AVEC LAURÉLINE LOMBART, SECRÉTAIRE EXÉCUTIF DU GROUPE ACTICALL**

Le projet de "loi de modernisation de l'économie" (LME) est divisé en quatre volets : entreprises, relance de la concurrence, renforcement de l'attractivité du territoire et financement pour la croissance de l'économie. Il comprend entre autres la loi Châtel. Ce qu'il faut en retenir...

- Les services après-vente, les services de réclamation et les services d'assistance technique doivent être joignables par un numéro d'appel non géographique, fixe et non surtaxé. Le temps d'attente est gratuit.
- Le temps d'attente est gratuit pour tout service téléphonique à la disposition du consommateur par les FAI. Le service doit être accessible par un numéro d'appel non géographique, fixe et non-surtaxé, pour tout le territoire français, y compris les DOM-TOM.
- Un service téléphonique ne peut être surtaxé s'il a été indiqué comme gratuit au consommateur. Si celui-ci appartient à un opérateur différent de l'opérateur proposant ce service, la prestation d'acheminement doit être « commercialisée à un tarif raisonnable ».
- Seul le coût d'un appel national peut être appliqué aux services de renseignements proposés par les opérateurs de téléphonie mobile. Le fournisseur peut facturer le service de renseignement en lui-même, mais de manière distincte.
- Le commerçant doit donner un numéro téléphonique permettant d'entrer directement en contact avec lui. Ce numéro doit être non taxé.



## Cécilia Dessevre

Customer Relation  
Deputy General Manager TOYOTA France

**Cécilia Dessevre, pouvez-vous retracer en quelques mots votre parcours ainsi que la mise en place du service clients externe de Toyota ?**

CC : « Ma carrière dans le secteur automobile a démarré chez Ford, où j'étais spécialisée dans la vente de crédit. J'ai ensuite bifurqué sur un poste après-vente. Six ans plus tard, je suis entrée chez Toyota, avec pour responsabilité la mise en œuvre d'une cellule clients externalisée. En 2000, Toyota disposait exclusivement d'un service client interne. Dès 2001, une petite cellule externe a été mise en place puis, forte d'une augmentation de volumes, elle a été repositionnée en 2002 chez Acticall, sur le site de Paris. Depuis 2006, la cellule est installée sur le site de Vervins, qui a progressivement accueilli l'ensemble des activités, y compris les appels sortants. »

**Quel est l'objectif de la plate-forme gérée par Acticall et comment l'équipe est-elle structurée ?**

CC : « Le service client externe traite l'ensemble des appels et e-mails entrants. Les Conseillers clientèle répondent aux demandes en coordination avec les équipes centralisées. Les prospects et nos clients disposent d'un numéro azur 0810 pour contacter le service. Les demandes clients sont traitées via notre logiciel clients dédié, tandis que les prospects sont réorientés vers les concessions grâce à un extranet. Nous disposons d'une équipe de dix personnes située au siège social, dont 3 en délégation Acticall, et une seconde de dix personnes, à Vervins, qui traite à la fois du mail et du téléphone. Notons que nous recevons en moyenne 4000 appels et 700 mails par mois. »

**Quelles sont les principales demandes des appelants ?**

CC : « Les demandes les plus fréquentes concernent les véhicules commercialisés et les coordonnées du concessionnaire le plus proche pour une prise de rendez-vous. Elles peuvent aussi varier en fonction de l'actualité ; début octobre, les demandes d'invitation pour le salon de l'automobile ont gagné le top 5 des demandes. Le centre Acticall de Vervins recueille également toutes les réclamations téléphoniques et e-mail. »

**Quel est le principal objectif des Conseillers clientèle ?**

CC : « Répondre qualitativement et dans les meilleurs délais, aussi bien à un appel téléphonique qu'à un e-mail. Une première réponse par mail doit impérativement être fournie dans un délai de 48 heures. Quant aux appels reçus, nous y répondons en moins de 30 secondes dans 93% des cas. »

## ELU SERVICE CLIENT DE L'ANNÉE 2009

la garantie qualité des consommateurs au travers d'un engagement fort de l'entreprise à chaque étape de la relation client

L'Élection du Service Client de l'Année offre un indicateur fiable et objectif de la qualité des services clients. Pour être lauréat, il faut au terme des tests obtenir une note supérieure à 11,5 sur 20.

Les professionnels de l'IFOP, formés au rôle de client « mystère », contactent les services clients pour mieux apprécier le traitement des problématiques posées et la qualité de service offert au consommateur.

Pendant 6 semaines, 160 tests sont réalisés pour chaque entreprise via 100 appels téléphoniques, 49 courriers électroniques et 11 courriers postaux.

Chaque canal de communication comporte une grille de 9 à 17 critères pour une évaluation chiffrée, s'appuyant sur des principes de base :

- Reconnaissance
- Accessibilité aux services
- Réactivité
- Réceptivité
- Objectivité
- Responsabilité
- Personnalisation
- Proactivité
- Convivialité...



Les évaluations suivent majoritairement les critères du cahier des charges de la certification "NF Service" pour les centres de relation client.

**Selon quelle stratégie le service client Toyota est-il géré ?**

CC : « La fidélisation clients est l'objectif premier. Notre politique est directement issue de la politique générale de Toyota monde, selon laquelle le client est « à vie ». Voilà quelques temps, le service client a intégré nos priorités et, à force d'investissements réguliers, il s'est peu à peu structuré autour de cette notion fondamentale. En optimisant nos recrutements et nos process, nous avons significativement renforcé notre performance. L'année 2008 est, à ce sujet, une année faste puisque nos efforts ont été récompensés à deux reprises par TNS Sofres avec le prix « Car 360° », qui honore la meilleure marque automobile, et le podium de la Relation Client TNS Sofres qui récompensait cette année la qualité de la relation client participative. Enfin, Qualiweb a mis à l'honneur la qualité de notre e-relation clients. »

**Quelle est, selon vous, la valeur ajoutée du service client Toyota ?**

CC : « Nos procédures internes sont issues d'expériences rencontrées chez d'autres distributeurs Toyota en Europe, au Japon et aux Etats Unis. Nous nous inscrivons pleinement dans une logique « KAIZEN », d'amélioration continue, afin de répondre parfaitement aux attentes des clients. Il est évident que si nous répondons à un courrier au-delà de 8 jours après la date de réception, nous avons un risque de relance, donc une augmentation inutile de la charge de travail. Il est donc primordial de cerner vite et bien les besoins du consommateur, afin de répondre juste, au bon moment, le tout avec une certaine empathie. Une des règles d'or est la recherche systématique de la réalisation parfaite des « basiques ». »

**Comment le service client participe-t-il à la différenciation de votre marque ?**

CC : « Nous nous attachons à une parfaite exécution des tâches. Aujourd'hui toutes les marques automobiles ont un certain nombre d'engagements, fondés sur une même stratégie : le positionnement du client au cœur du dispositif. C'est dans la concrétisation de ces promesses que nous nous démarquons. Nous faisons la différence grâce à la qualité du service client mais aussi en investissant sur la démarche client en concession. Cette stratégie est réalisable dès lors que le service client est considéré comme un levier stratégique. Transverse et autonome, la direction Kaizen et Relations client Toyota dépend de la direction générale, ce qui favorise la communication entre les autres directions. »

**Le 23 octobre dernier, le service client Toyota a été élu « Service client de l'année 2009 ». Quelle est donc la recette pour un service client gagnant ?**

CC : « Il y a trois clefs majeures de succès : une culture d'entreprise où le service client est considéré comme stratégique, ce qui lui garantit l'autonomie et une mise en perspective de l'activité, mais aussi des Conseillers haut de gamme, de niveau Bac + 2 à Bac + 4, avec une expérience du secteur, et enfin des systèmes performants, adaptés à notre principe de fonctionnement. Nous nous appuyons sur E-deal CRM, une solution souple et réactive, qui optimise l'efficacité du traitement des demandes et qui permet une gestion en temps réel des opérations. Ce qui importe également, c'est le travail en équipe, avec lequel s'installe un principe d'émulation et d'échange des meilleures pratiques. Cette dynamique ne sera entretenue que par un management à la fois interactif et attractif. Instaurer un principe de récompense aux idées nouvelles peut y participer. Toyota organise avec Acticall deux challenges par an sur une période de trois mois. Les Conseillers de Vervins sont évalués à 30 % sur les résultats quantitatifs et à 70 % sur le qualitatif. »

**Finalement, quels sont les bénéfices de votre collaboration avec Acticall ?**

CC : « Les équipes font preuve d'une grande capacité d'écoute et d'adaptabilité au contexte du client. Nous progressons ensemble au cœur d'une dynamique d'échanges. Les systèmes et les process d'Acticall en termes de management d'une cellule clients sont mis au service de Toyota et c'est pour nous un gage de réussite. Du recrutement des profils au système de management, Acticall a les compétences relationnelles et techniques conformes à nos attentes. Cette complémentarité nous rend plus efficaces. En travaillant en cellule clients dédiée, nous favorisons les synergies et donc la performance des Conseillers, particulièrement dans le cadre d'enquêtes de satisfaction clients. Depuis trois mois, les deux services clients, entrants et sortants, sont réunis à Vervins. Nous bénéficions de procédures impeccables mais surtout d'une grande flexibilité. Il faut en effet savoir extrapoler et prendre l'initiative de traiter autrement et de façon intelligente les demandes qui ne correspondent pas aux cas clients répertoriés. Dans la gestion d'un service client, il y a au moins 100 composantes de réussite, une moitié liée aux hommes, l'autre aux process, et

**« Dans la gestion d'un service client, il y a au moins 100 composantes de réussite, une moitié liée aux hommes, l'autre aux process, et chacune de ces composantes doit être considérée, analysée et sans cesse améliorée. »**

chacune de ces composantes doit être considérée, analysée et sans cesse améliorée. Je conclurais en soulignant que pour être fructueuse, toute collaboration doit s'inscrire dans la durée et être rythmée par des phases d'amélioration successives. »



## Claude Cariou

Responsable du pilotage des centres externes Orange Grand Public sur la partie HOME (fixe et internet)

## Cécile Hoffmann

Responsable du pilotage des centres externes Orange Grand Public sur la partie MOBILE

**Claude Cariou, Cécile Hoffmann, quel est votre rôle respectif au sein du service clients Orange Grand Public ?**

CC : « Je suis Responsable du pilotage des centres externes sur la partie Home (fixe et internet) depuis septembre 2007. Auparavant, je pilotais un service clients interne. Mon rôle est de favoriser une relation gagnant – gagnant avec le prestataire, dans la perspective d'atteindre les objectifs que s'est fixés Orange vis-à-vis de ses clients et d'assurer la qualité de services attendue. Il s'agit entre autres d'optimiser le commercial et la performance du service. »

CH : « De mon côté, j'ai intégré Orange en 2000, à la direction du lancement des offres, puis je suis entrée en centre clients. J'ai pris mes fonctions de Responsable du pilotage des centres externes Mobile, renseignements et convergence, en septembre 2007. Mon rôle consiste également à mettre en œuvre une relation réciproquement gagnante avec le prestataire et à valoriser le traitement des contacts clients dans le respect des valeurs et de la politique d'Orange. »

**Pourquoi Orange a-t-il choisi d'externaliser une partie de son service clients ?**

CC : « L'externalisation est devenue nécessaire peu avant les années 2000, avec le développement des offres Mobile et Internet. »

CH : « Notons que l'externalisation de la partie Mobile a été beaucoup plus rapide que la partie Home. C'est au lancement d'Orange, dans les années 2000, que les demandes clients ont particulièrement augmenté et que la dynamique d'externalisation s'est accélérée. »

**Quels sont vos objectifs dans la gestion de ces deux services clients ?**

CC et CH : « Nos objectifs sont communs : la qualité de service, la satisfaction client, la promotion de la marque par le client, le commerce et enfin la fidélisation. Le client Orange doit être entièrement satisfait de la prestation fournie, quel que soit le canal emprunté. »

**Pouvez-vous présenter en quelques mots les services clients Home et Mobile ?**

CC : « Le service client grand public home externalisé est reconnu comme une partie du service client interne, et organisé selon un mode de gestion de flux. Les contacts clients concernent plutôt des demandes commerciales, dans le cadre, par exemple, du lancement

ou de l'évolution d'une offre, mais aussi des demandes techniques. Le service clients Home est également chargé de la gestion de comptes clients, du traitement des réclamations et du back office. Nous prévoyons cependant une évolution du service à la manière du dispositif Mobile, avec le passage à une gestion de parcs clients. »

CH : « Le modèle Mobile est légèrement différent. Aujourd'hui le service client grand public en centre externe, à l'instar du centre interne, est en mode gestion de parcs. Les activités incluent le front office, la réclamation, la fidélisation, le recouvrement et la gestion... Il est à noter que le service externe est responsable de son parc. Toutes les composantes du service clients externe doivent refléter en tout point les objectifs et le mode de management des processus d'Orange. »

**Selon quelle stratégie la gestion de tels services est-elle mise en œuvre ?**

CC et CH : « Nos valeurs sont celles de la marque Orange, identifiables tant sur notre comportement que dans la réputation dont nous bénéficions, à savoir la simplicité, l'audace, la confiance ou la responsabilité ; l'axe général étant de faire d'Orange un opérateur préféré du public, notamment pour sa « client attitude ». Cette stratégie oriente nos actions tant au niveau de notre approche commerciale que dans nos méthodes de fidélisation. En raccrochant, le client doit être convaincu de l'intérêt de ce service, ayant obtenu à la fois la réponse à sa question, un conseil et un service de qualité, le tout avec un vrai professionnel, fidèle aux valeurs d'Orange. Il doit être persuadé que son offre est parfaitement adaptée à ses besoins. Pour parvenir à de tels résultats, le sens de l'empathie est plus que nécessaire. »

**Comment faire une vente au rebond subtile et profitable ?**

CC et CH : « Les objectifs commerciaux sont définis par rapport à un potentiel client. Des études sont faites en amont afin d'identifier les usages avec les objectifs stratégiques d'Orange. L'analyse des résultats permet de fixer les objectifs de placement d'offres et de services. Pour faire une vente au rebond, le Conseiller doit être capable de cerner précisément les besoins et les usages du client, de s'appuyer intelligemment sur le questionnaire, et une fois les attentes comprises, de proposer l'offre la plus adaptée aux besoins. Tout cela est permis avec un système informatique performant conçu par Orange, qui permet de cibler les usages du client, ses habitudes, son profil et de vérifier la pertinence de l'offre proposée en fonction des objectifs stratégiques. Nous parlons donc de « vente conseil »



Egalement élu Service client de l'année 2009 dans la catégorie « Opérateur de téléphonie mobile »

**Comment se traduit selon vous un service client gagnant ?**

CC et CH : « Après avoir pris contact avec son service client, le client doit être convaincu du choix de son opérateur et en sortir « assuré et confiant ». La réponse du Conseiller le satisfait et son offre est adaptée. La relation gagnant-gagnant avec le client est alors instaurée. Car de son côté, Orange fidélise le client et s'assure de la promotion de la marque par le client, alors devenu prescripteur. »

**Quels sont les bénéfices de votre collaboration avec Acticall ?**

CC et CH : « Les équipes sont réactives et ont une bonne compréhension des valeurs de la marque Orange. Acticall assure un management de proximité efficace. La dynamique d'accompagnement est un vrai point fort. Notons également une certaine transparence et une relative flexibilité qui facilitent les échanges et la cohérence des modes de gestion. »



## David Tessier

Responsable de l'Assistance Téléphonique aux points de vente PMU

**David Tessier, pouvez-vous retracer en quelques mots votre parcours et expliquer en quoi consiste votre rôle ?**

**DT** : « Diplômé de Sup de co, je suis entré au PMU en 1991 en tant que Directeur d'agence adjoint. Mon rôle consistait à gérer l'activité commerciale de 300 points de vente sur la région Bretagne. J'ai gravi peu à peu les différents échelons pour devenir Directeur d'agence, d'abord à Pau où je m'occupais de la région Sud-Ouest, puis à Vélizy pour la banlieue ouest parisienne, et enfin à Lyon, pour les départements du Rhône, de l'Ain et de la Loire. Mon parcours est donc très orienté vente. C'est ainsi qu'on m'a demandé de capitaliser mes 15 années d'expérience de Manager terrain pour prendre la direction de l'assistance téléphonique des 10 000 points de vente PMU, implantés sur toute la France et les DOM. Tout l'intérêt est d'être capable de traduire les besoins et les attentes de nos partenaires et de pouvoir y répondre. Je supervise ainsi les activités du plateau PMU et du plateau de débordement confié à Acticall Villeneuve d'Ascq. D'une manière générale, l'organisation du métier est très rationalisée dans un souci économique (sauvegarde du CA) et d'efficacité. »

**En quoi consiste la cellule PMU gérée par Acticall ?**

**DT** : « La collaboration avec Acticall est assez récente puisqu'elle a été amorcée au 1er juillet dernier. Son lancement accompagne le changement du parc intégral des terminaux PMU, soit 16 000 terminaux au total. Accessible 365 jours par an, de 7h à la fin des courses, la hot line assure une triple prestation : assistance, suivi et analyse. Sa mission est d'assister par téléphone le réseau des points de vente, sur les aspects technique, administratif et commercial.

Notons que le mois de septembre a été marqué par une montée en puissance de la capacité du traitement des appels chez Acticall. Chaque jour, nous recevons en moyenne près de 820 appels (325 000 en 2007), dont un traitement moyen de 300 appels par jour par la cellule d'Acticall. »

**Quelles compétences les Télé-conseillers doivent-ils avoir pour assurer un service hot line de qualité ?**

**DT** : « La diversité des demandes nécessite une certaine polyvalence de la part des télé-conseillers, notamment des notions de comptabilité, d'enregistrement de paris, une connaissance complète de notre produit, et bien sûr des notions techniques, surtout dans un contexte de renouvellement des terminaux. Pour atteindre ce niveau d'expertise, nous avons consacré d'importants moyens à la formation. Durant le premier mois, un Superviseur PMU et un Conseiller

de niveau 2 étaient présents sur la cellule externe et une formation complète de huit jours a été dispensée en trois vagues de Télé-opérateurs afin d'offrir une formation sur-mesure. »

**Quels objectifs leur avez-vous fixé ?**

**« Chaque appel doit être traité suivant un même niveau de respect et de qualité. »**

**DT** : « Nous avons un ferme engagement de qualité de service. A ce titre, le mode de gestion de la cellule doit respecter certains objectifs, jugés nécessaires pour satisfaire les attentes de nos clients. Notons par exemple un taux de réponse de plus de 92 %, un temps d'attente

de mois d'une minute pour plus de 88 % des appels, un pourcentage d'appels dont l'objet est résolu en ligne équivalent à 65%. »

**Quelle stratégie adoptez-vous pour gérer efficacement la mission d'assistance téléphonique ?**

**DT** : « En tant que hot line, nous devons avoir conscience que nous nous adressons à des partenaires. De ce fait, l'organisation de notre service est régie par une nécessaire proximité avec les points de vente. La devise PMU est « le sens du service ». A chaque contact, la réponse doit être apportée de façon rapide, fluide et aisée. Chaque appel doit être traité suivant un même niveau de respect et de qualité. Nos valeurs internes doivent également se refléter dans le mode de gestion de la plate-forme, à savoir la responsabilité, le réalisme, l'écoute, et l'honnêteté intellectuelle. Pour s'assurer de la bonne exé-

**« Un partage et une diffusion fluide des informations permet d'optimiser la réactivité de nos services, et in fine, la satisfaction de nos clients. »**

cution de notre stratégie, nous prévoyons de mener des enquêtes auprès des points de vente pour mesurer leur satisfaction en termes de qualité et de rentabilité du service clientèle et pour connaître leurs attentes au niveau de l'élargissement du panel des services. »

**Y-a-t-il une recette pour une hot line efficace et un service client gagnant ?**

**DT** : « Selon moi, deux mots d'ordre permettent d'assurer un bon service : disponibilité et réactivité. Une assistance téléphonique doit avant tout apporter une réponse dans les meilleurs délais et faire preuve d'une certaine flexibilité dans le contenu des réponses. Chaque jour, les télé-conseillers reçoivent de nouvelles requêtes, relatives à des attentes émergentes et encore inexplorées, ce qui nécessite un véritable effort d'adaptabilité. En amont, il est également important de constituer ses équipes de veille ; c'est le cas du PMU qui a constitué une équipe dédiée de quatre personnes, chacune issue de l'univers opérationnel, donc particulièrement avertie et fait des différentes demandes. L'intérêt est de mesurer, d'analyser, et de diagnostiquer des typologies auxquelles sont greffées des réponses adaptées. Ce rôle de vigie est aussi valable vis-à-vis des

différentes directions et plus particulièrement la DSI, chargée du fonctionnement du parc intégral des terminaux et du réseau. Un partage et une diffusion fluide des informations, notamment en cas de dysfonctionnement quelconque, permet d'optimiser la réactivité de nos services et, in fine, la satisfaction de nos clients. »

**Pourquoi avez-vous choisi de confier cette mission à Acticall ?**

**DT** : « L'organisation d'Acticall est orchestrée par une vraie culture qualité, une démarche qui englobe le suivi, les mesures, les process, les formations, les quiz, etc... Son vivier de télé-conseillers est également de qualité, avec un niveau de formation Bac +2. Par ailleurs, un certain nombre de valeurs nous sont communes notamment la recherche d'amélioration des process et de la qualité, ce qui favorise le dialogue entre les deux entités. Chacun profite du savoir-faire et des expertises de l'autre. Cet échange de bonnes pratiques, toujours dans la perspective d'optimiser les services, façonne le bénéfice final pour le client. Cette relation, instaurée d'emblée avec Acticall, est plutôt de bonne augure pour l'avenir. »



**CANAL+**



## Céline Guéillot-Rolland

Chargée de relation prestataires Canal + Distribution

**Céline Guéillot-Rolland, pouvez-vous retracer en quelques mots votre parcours et la mise en place de la cellule Rétenion ?**

**CG-R** : « Voilà 11 ans que je suis chez Canal +. Avant d'intégrer la Direction des Services Clients, j'ai travaillé au sein du département commercial où j'étais chargée de la vente des offres Canal + auprès des collectivités et de la coordination des installations techniques avec les différentes unités dédiées du territoire. Ensuite j'ai rejoint la chaîne Télé-achat de Canalsat, anciennement « Canal Satellite », avec pour missions la gestion des stocks, du fulfillment et du centre d'appels. C'est en 2004 que j'ai commencé à participer à la conception de méthodes de rétention et à gérer la relation avec les prestataires, en intégrant l'équipe Conception et Méthode de Canal +. Suite à la réorganisation de la direction en novembre 2006, j'ai été nommée au département Pilotage des opérations et Contrôle des prestataires, sous la direction de Bruno Mothion. C'est à cette époque que la cellule Rétenion d'Acticall a été mise en place. La plate-forme est directement rattachée au pôle Rétenion de Canal +, spécialisée dans la conception de solutions innovantes favorisant la rétention des clients, suivant deux niveaux d'actions : le préventif et le curatif. »

**« Pour être performant, il faut sans cesse rechercher l'amélioration des processus via par exemple, l'organisation cyclique de benchmarks. »**

**En quoi consiste votre rôle au sein de la cellule Rétenion ?**

**CG-R** : « L'objectif est de faire en sorte que les abonnés restent chez Canal +. Ainsi le principe de la cellule Rétenion est de traduire des expressions de besoins et de les transmettre au département Conception et Méthode qui étudie le besoin et analyse la faisabilité des actions. L'année 2008 a été marquée par une importante refonte des actions de rétention, avec une incidence directe et bénéfique sur les appels sortants. Je travaille également en étroite collaboration avec le département Pilotage des flux, chargé de la conception et des briefs à diffuser auprès des prestataires. Mon rôle est de piloter les centres de contacts en leur communiquant les nouvelles actions de rétention, les prévisions de volumes, ou encore les objectifs... Je dois m'assurer que les prestataires disposent des moyens nécessaires à l'atteinte des objectifs et à l'optimisation de la performance. »

**Pourquoi Canal + a-t-il décidé de créer un pôle rétention ?**

**CG-R** : « Dans un souci de fidélisation clients et d'adaptation des offres aux besoins des consommateurs. Quand un client décide de résilier son contrat, nous le contactons avant la fin du préavis, pour connaître ses motivations et cerner la vraie raison de sa décision. Pour ce faire, un plan d'actions spécifique est mis en place et évolue progressivement. Nous utilisons par exemple la méthode du topage et l'affinage des connaissances du parcours des abonnés, afin de mieux distinguer les différentes typologies clients. A chaque situation d'abonnés correspondent des offres Canal + spécifiques et adaptées. »



**Comment la chaîne de rétention Canal+ est-elle constituée ?**

**CG-R** : « Les courriers de résiliation arrivent chez un prestataire chargé de la saisie des demandes clients. Celles-ci sont ensuite transmises à un prestataire informatique qui s'occupe alors du fulfillment et de la saisie précise des données en rapport à des critères déterminés. L'abonné est alors associé à une population, ou typologie client, spécifique. C'est ainsi qu'Acticall reçoit les fichiers et les données correspondantes à partir desquelles les Conseillers adaptent leur discours en proposant l'offre la plus adaptée au besoin. D'où l'importance de recueillir un maximum d'informations pour maximiser la précision de son ciblage. Le script est régulièrement mis à jour et un outil informatique, le CGA, permet aux conseillers clientèle de parcourir le dossier client. La saisie du résultat de l'appel est exécutée le jour même ou à J+1 par la cellule back office. Pour gagner en productivité, nous prévoyons le déploiement d'un outil CRM, Siebel, sur les cellules d'appels entrants et sortants de Canal +. La solution devrait être opérationnelle en 2009. »

**Quels objectifs avez-vous fixé aux Conseillers clientèle de la cellule appels sortants ?**

**CG-R** : « La plate-forme compte près de 150 Conseillers clientèle qui ont traité depuis les 8 premiers mois de l'année près de 73 000 cas clients. Pour chaque fichier transmis, 65% des abonnés doivent être contactés dans les 15 jours suivant la date de réception. Le taux de rétention se situe entre 30 et 35% selon la population. »

**Suivant quelle stratégie votre plan d'actions est-il mis en œuvre ?**

**CG-R** : « Nous fédérons les Conseillers autour des valeurs Canal + en organisant de nombreuses formations sur des thèmes aussi variés que la finance, la technique, les offres Canal + et CanalSat. Les formateurs de nos prestataires se déplacent régulièrement sur nos sites Canal +. Par ailleurs, nous motivons régulièrement les équipes de telle sorte que chaque appel soit traité avec autant d'intelligence que d'empathie. La qualité du traitement doit rester au même niveau de valeur, quel que soit l'appel. »

**Quels sont les outils et les méthodes mis à la disposition des Conseillers clientèle pour assurer une prestation de rétention profitable et pérenne ?**

**CG-R** : « Avant tout, le profil doit être adapté à la mission : plus que directif, le conseiller doit être capable de ressentir les émotions et de déceler les vraies raisons qui poussent le client à résilier son

contrat. Il dispose ensuite de différents outils d'aide à la prescription de la marque et au ciblage des offres, notamment EUCO +, la base de connaissance de Canal + qui recense les briefs et les process de l'enseigne, ou encore INTRACO, qui lui permet de déclencher un incident dans un dysfonctionnement de process et d'obtenir une réponse rapide et adaptée à l'anomalie client. »

**Comment définiriez-vous un service client « gagnant » ?**

**CG-R** : « Un des critères de succès d'un service client est la fidélisation. Mais pour atteindre ce résultat, l'écoute des remontées terrain est indispensable. Il s'agit en fait de savoir si l'offre correspond aux attentes des clients, si elle est simple à proposer et facile à mettre en œuvre, et surtout si elle est bien perçue par les abonnés. Détecter et diagnostiquer intelligemment ces informations permet de gagner en réactivité et, si besoin, de réadapter ses offres dans les meilleurs délais. Pour être performant, il faut sans cesse rechercher l'amélioration des processus via, par exemple, l'organisation cyclique de benchmarks. L'intrusion au domicile est une autre notion à prendre en compte dans la mise en œuvre d'actions d'appels sortants. Il faut tenir compte des horaires tout en maximisant ses chances de prise de contact. La cellule Rétenion est active de 11h à 20h30, avec un creux d'activité dans l'après-midi, et les clients sont contactés sur le fixe et le portable. Pour améliorer la démarche rétention, il est utile de l'évaluer. Canal + met en œuvre ponctuellement des études qualitatives auprès des clients. La mesure de la qualité doit aussi être effectuée en interne au travers d'écoutes à distance et d'évaluations... »

**En quoi Acticall est-il un partenaire efficace dans la gestion de la cellule de rétention en appels sortants de Canal + ?**

**« Nous motivons régulièrement les équipes de telle sorte que chaque appel soit traité avec autant d'intelligence que d'empathie. »**

**CG-R** : « La réactivité et la compréhension des valeurs de la marque Canal + sont pour nous de véritables alliés du succès. La rapidité d'exécution dont font preuve les équipes d'Acticall participe grandement à l'efficacité du service. Les objectifs et les enjeux de la marque sont parfaitement compris et intégrés. Précisons que, depuis septembre dernier, les conseillers de la cellule « appels

sortants » sont répartis sur deux sites : Pau et Villeneuve d'Ascq. Bien que décidé rapidement, le transfert des activités a été fort bien géré et aujourd'hui, la responsable de compte Acticall accompagne étroitement les activités des deux sites et le benchmark s'avère particulièrement bénéfique. Les formations Qualité Canal + dispensées par Acticall participent également à l'efficacité du service. C'est enfin le professionnalisme de l'organisation hiérarchique globale qui renforce notre confiance envers Acticall. Nous ne nous inscrivons pas dans un schéma classique « donneur d'ordre – prestataire » mais bel et bien dans une relation de partenariat entre alliés de la performance et de la productivité du service. »