

# BAROMÈTRE DES KPIS DE LA RELATION CLIENT 2022



# INTRODUCTION

C'est un plaisir renouvelé d'introduire la septième édition du Baromètre des KPIS de la Relation Client, avec nos partenaires de longue date de l'AMARC (Association pour le Management de la Réclamation Client) et de l'Université Paris-Dauphine.

## Entre renouveau et compromis, la gestion de la Relation Client est une affaire de choix

2022 consacre l'entrée des marques dans l'ère post-crise et révèle la diversité des stratégies qu'elles ont mises en place. Vous le découvrirez dans cette édition.

Un constat que la crise n'a pas ébranlé : **les entreprises sont en mesure de choisir – plutôt que de subir – leur modèle de gestion de la Relation Client.**

Quel que soit leur niveau de maturité, elles ont la faculté d'agir pour améliorer leurs performances et la satisfaction de leurs clients.

Le Service Client peut-il pour autant s'affranchir d'un rôle historiquement cantonné au traitement des réclamations client ? Peut-il évoluer vers celui d'accompagnant, de catalyseur, d'activateur de la fidélisation client – et ainsi devenir la plaque tournante des insights clients ?

Nous avons envie de répondre par un grand oui ; et pourtant cela reste un défi pour de nombreuses organisations.

## 2022 : entrée dans une nouvelle ère au service du client ?

Si nous devons retenir une tendance de ce Baromètre 2022, c'est l'ancrage de la **satisfaction client** comme dimension centrale de la stratégie de Relation Client des marques. Cela se reflète dans leur manière d'en mesurer la performance : elles sont nombreuses à progresser **vers une appréciation plus qualitative de leurs activités** et à se détacher d'une mesure uniquement centrée sur la productivité. 78% des entreprises, d'ailleurs, mesurent désormais systématiquement la satisfaction client après un contact avec le service client.

Une tendance de fond, qui s'affirme d'année en année. Chez easiware, nous nous en réjouissons, et, plus que jamais, nous soutenons vos efforts pour progresser dans cette voie.

Avec la première levée de fonds de notre histoire, réalisée fin 2021, nous accélérons sur l'innovation pour accompagner les entreprises dans la personnalisation toujours plus poussée de leur Relation Client. Avec les mêmes convictions qu'à nos débuts :

- Que le service client est un pôle créateur de valeur, éminemment stratégique pour l'entreprise. **Derrière chaque Service Client, il y a des Consommateurs, des Téléspectateurs, des Assurés, des Adhérents, des Usagers, des Victimes, des Locataires...** que les entreprises ou acteurs publics doivent comprendre et écouter pour pérenniser leur activité.
- Que la donnée client est précieuse. **Bien utilisée au travers des KPIS de Relation Client**, elle permet de révéler la réalité du terrain et devenir un levier d'amélioration pour toute l'organisation.
- Qu'il faut donner aux équipes, actrices de premier ordre dans l'expérience client, les moyens humains et technologiques de délivrer une **relation client personnalisée** qui fera la différence.

Et vous, quelle est votre vision de la Relation Client ?

Excellente lecture,



**Brendan NATRAL**  
Cofondateur &  
Directeur Général

easiware 



**Matthieu BOUTEILLER**  
Président

easiware 

## Comment se renouveler après 6 éditions du Baromètre des KPIs de la Relation Client ?

La question s'est posée frontalement à l'automne 2021 au moment de relancer, ou non, l'édition 2022 de l'étude.

Pour quelle raison ? Chez easiware et avec nos partenaires de longue date tels que l'AMARC, nous avons eu à cœur toutes ces années de produire une étude de qualité qui sert les équipes Relation Client des entreprises et organismes publics au quotidien. Et il n'était pas question de déroger à cette règle pour la 7e édition du baromètre.

Les risques d'éditer une telle étude sur la durée sont multiples : partager les mêmes chiffres et les mêmes tendances selon le même format et donc ne plus surprendre, proposer un contenu déconnecté de la réalité du secteur et des métiers de l'Expérience Client.

Alors nous avons souhaité faire encore évoluer le format et la présentation du Baromètre des KPIs de la Relation Client afin de demeurer fidèles à notre première exigence : **celle d'accompagner les entreprises au mieux dans la gestion et la personnalisation de leur Relation Client, comme levier de fidélisation et de croissance sur la durée.**

Comment ? En vous écoutant ! Nous avons notamment pris en compte les retours de professionnels de la Relation Client et fidèles lecteurs de l'étude afin d'appuyer la mise en valeur des chiffres-clés de l'étude par de meilleures représentations graphiques, et une partie textuelle peut-être moins présente mais valorisant la richesse des retours d'expériences. Tout en conservant les points forts du baromètre : les 3 clusters de maturité, le score d'orientation client et des analyses sectorielles afin que chacun puisse se situer non seulement par rapport à ses pairs mais également au sein de son industrie.

Cette année, vous avez été 25% plus nombreux à répondre au questionnaire afin de partager la réalité de votre entreprise, de vos métiers en Relation Client pour offrir une meilleure représentativité du marché.

Et certains éléments-clés de l'étude ne varient pas, ce qui confirme la stabilisation de certaines tendances : le téléphone et l'email restent les canaux les plus utilisés par les marques, suivis du courrier qui demeure un canal privilégié dans certains secteurs. La mesure de la satisfaction client se généralise et l'externalisation partielle du traitement des demandes clients est un facteur de maturité. Ou encore l'utopie de l'omnicanalité dans les entreprises en matière d'expérience client : même parmi les polyvalents, l'omnicanalité est une réalité pour seulement une minorité d'acteurs !

Mais cette 7e édition du Baromètre des KPIs de la Relation Client révèle également de nouveaux enseignements : la montée des réseaux sociaux comme canal de Relation Client, la combinaison d'indicateurs de satisfaction client comme signe de maturité, ou encore le cercle vertueux pour l'expérience client formé par l'analyse des motifs de demandes, verbatims clients, mais aussi des verbatims collaborateurs.

Nous sommes donc fiers de vous présenter cette 7e édition du Baromètre des KPIs de la Relation qui s'appuie sur des analyses qui ont fait sa force et son succès jusqu'ici, tout en proposant un format évolutif pour épouser vos attentes et vos besoins en tant que professionnel de la Relation Client.

Il ne me reste plus qu'à vous souhaiter une belle lecture.



**Raphaëlle Béguinel**  
Directrice Marketing  
et Communication

easiware 

## REMERCIEMENTS

Vous avez été encore plus nombreux à participer à l'enquête du Baromètre des KPIs de la Relation Client : merci à tous les répondants qui font vivre cet outil de référence d'année en année !

Un grand merci également à Coline Vaillant pour le travail accompli et d'avoir mis en lumière les messages forts de cette édition 2022.

Merci à nos partenaires l'AMARC et l'Université Paris-Dauphine d'avoir livré leur regard sur les évolutions de la Relation Client pour enrichir cette édition.

Enfin, merci à toute l'équipe easiware, en particulier au pôle Marketing, de faire vivre cette ressource qui évolue au fil des tendances en Relation Client.

# SOMMAIRE

<b>01</b>	<b>Méthodologie</b>	<b>08</b>
<b>02</b>	<b>Chiffres-clés du baromètre</b>	<b>14</b>
<b>03</b>	<b>Maturité</b>	<b>20</b>
<b>04</b>	<b>Orientation client</b>	<b>42</b>
<b>05</b>	<b>Performances et engagement des collaborateurs</b>	<b>52</b>
<b>06</b>	<b>Benchmark par secteur</b>	<b>58</b>
<b>07</b>	<b>Conclusion</b>	<b>70</b>

01

**MÉTHODOLOGIE**

# MÉTHODOLOGIE

## L'ENQUÊTE

L'édition 2022 du Baromètre des KPIs de la Relation Client se base sur une enquête métier solide distribuée en ligne auprès d'une audience qualifiée de professionnels de la Relation Client.

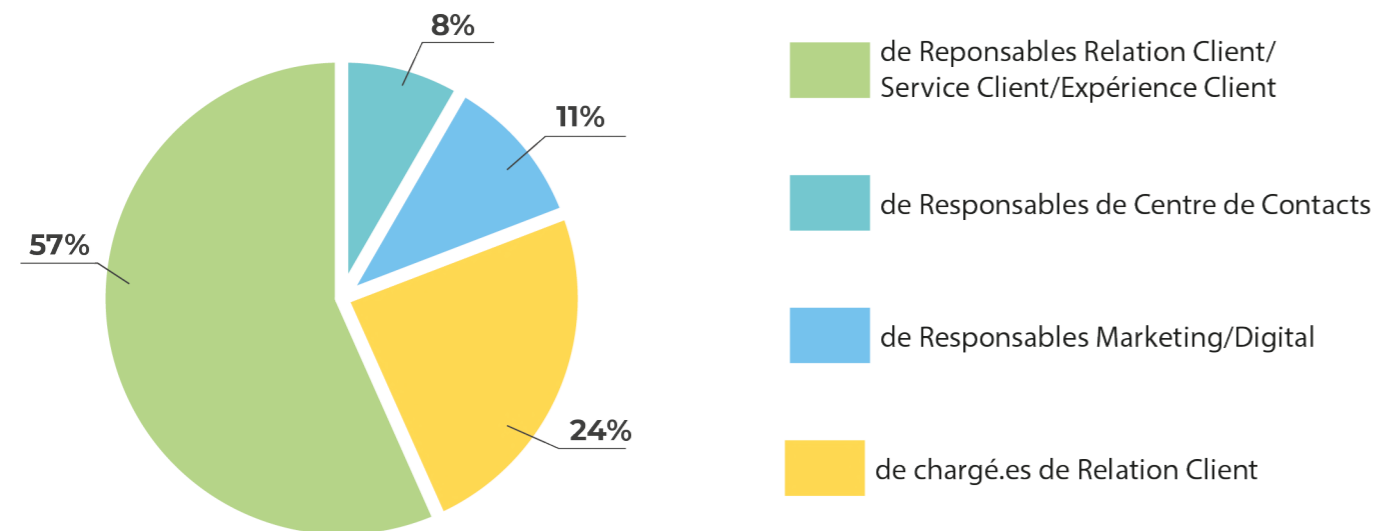
L'enquête en ligne a été structurée par sections thématiques :

- Les canaux de Relation Client les plus utilisés par les entreprises en 2022
- Les indicateurs clés des entreprises sur chaque canal
- L'analyse des motifs de contact et le suivi des demandes client
- La mesure de la satisfaction client
- L'omnicanalité
- Le degré d'orientation client des entreprises
- La mesure de l'engagement et de la performance des conseillers

## LE PANEL DES RÉPONDANTS

### Fonctions

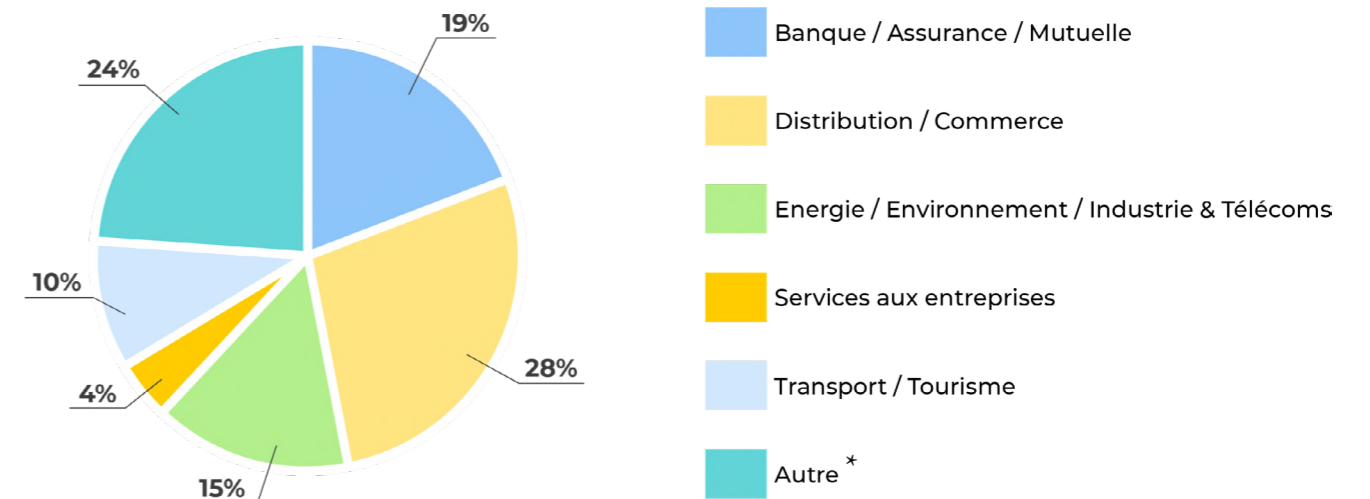
Parmi les 250 répondants cette année, nous comptons **89% de professionnels de la Relation Client (Service Client, Expérience Client, Satisfaction Client)** et **11%** issus de **Directions Marketing et Digital**.



Comme lors de l'édition 2021, la majorité des répondants (76% en 2022) occupent un poste de responsable.

## Secteurs d'activité

Les deux secteurs les plus représentés sont, dans l'ordre, Distribution/Commerce et Banque/Assurance/Mutuelle.



\* La catégorie «Autre» regroupe les secteurs Edition / Presse / Media / Cosmétique / BTP / Autre

En termes de modèle d'activité :

42%

sont des entreprises B2B et Bt2C ou B2Bt2C

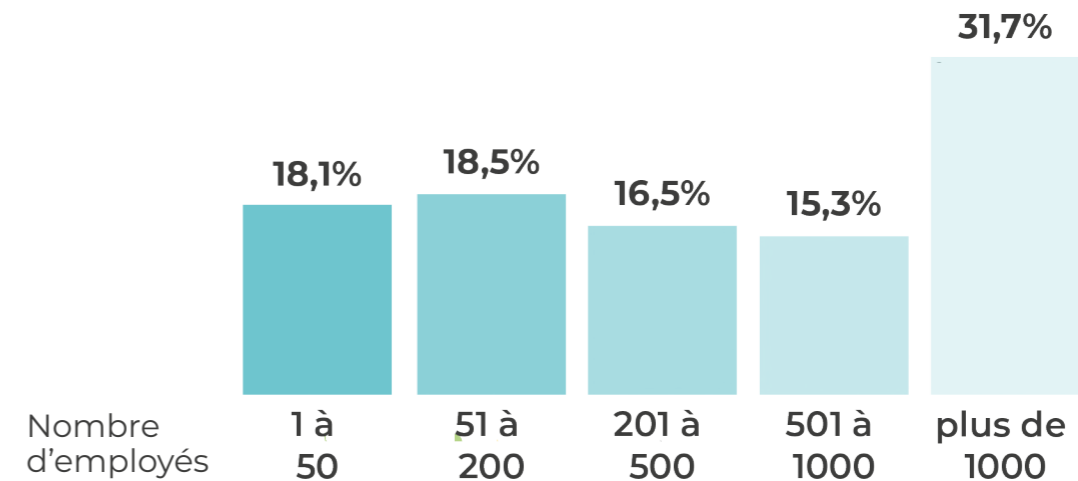
30%

sont des entreprises B2C (business to consumer)

28%

sont des entreprises B2B (business to business).

## Taille d'entreprises



68% des entreprises ont moins de 1000 salariés et 59% ont un chiffre d'affaires entre 1 et 500 millions d'euros.

## LA MÉTHODOLOGIE

### Construction d'une note d'orientation client

Afin de mieux mesurer l'orientation client des entreprises interrogées, une note d'orientation client a été créée en 2020 et consolidée en 2021.

Après avoir vérifié la fiabilité de l'indicateur (coefficient alpha), la note se mesure sur 5 par la moyenne des réponses (1= pas du tout d'accord / 5= tout à fait d'accord) aux 4 affirmations suivantes :

1 2 3 4 5

Pas du tout d'accord

Tout à fait d'accord

La satisfaction est le principal but de notre entreprise



Notre avantage concurrentiel repose essentiellement sur une excellente compréhension de nos clients

Nous savons comment créer de la valeur pour nos clients



Nous avons conscience que la relation avec nos clients est un facteur clé de succès

Plus la note est proche de 5, plus l'entreprise est orientée client.

### Construction de clusters d'entreprises

Afin de construire une typologie d'entreprises, nous avons utilisé la **méthode d'analyse statistique Cluster TwoStep**.

L'analyse de Cluster TwoStep est un outil d'exploration de données conçu pour révéler des groupements naturels (aussi appelés "Clusters") en fonction de variables prédéterminées.

L'algorithme utilisé par cette procédure nous a permis de regrouper les entreprises du questionnaire du baromètre en **trois groupes distincts** :



En 2021, cette typologie reposait sur 5 facteurs : les canaux de communication ouverts ; la mesure (ou non) du temps de réponse sur chaque canal ouvert ; la performance sur chaque canal ouvert (en termes de temps de réponse) ; la durée moyenne de traitement sur le téléphone et l'email ; le fait d'informer ou non le client de l'avancée de sa demande pendant le traitement.

Cette année, nous avons modifié les facteurs pour affiner notre mesure de la maturité des entreprises en Relation Client par l'intégration la mesure de la satisfaction client.

Voici les **4 facteurs** sur lesquels reposent la typologie en 2022 :

- les canaux de Relation Client ouverts (courrier, email, téléphone, live chat, messageries des réseaux sociaux)
- le délai de réponse sur chaque canal
- la Durée Moyenne de Traitement (DMT) sur les canaux email et téléphone
- la mesure de la satisfaction client (oui/non)

Des tests permettent de valider chaque hypothèse et conclure qu'il existe une association statistiquement significative entre les variables.

La typologie en trois groupes permet :

- **d'identifier des stades de maturité** en termes de canaux choisis, de suivi ou non d'indicateurs de productivité et de satisfaction client, de performances
- **d'observer des tendances** associées à chaque groupe

Ces groupes sont notamment le reflet de choix stratégiques des entreprises en la matière.

02

**CHIFFRES-CLÉS  
DU BAROMÈTRE**

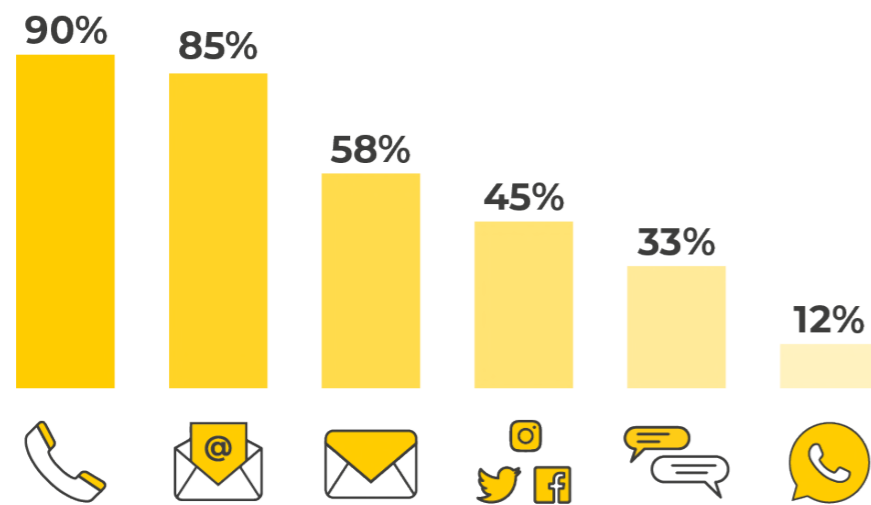


Depuis toujours, la raison d'être du Baromètre des KPIs de la Relation Client est de fournir aux professionnels un **outil de référence pour apprécier et comparer leurs performances** en matière de gestion de la Relation Client.

Sa spécificité : décrypter les indicateurs de Relation Client par le prisme des **niveaux de maturité** ou de l'appartenance à un **secteur d'activité** pour pouvoir se situer par rapport à ses pairs et progresser.

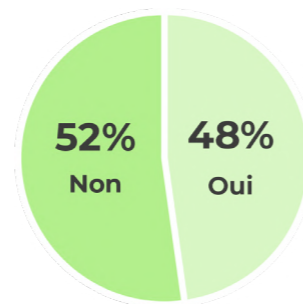
**Avant de découvrir cette analyse croisée**, voici quelques chiffres-clés sur les canaux les plus utilisés par les répondants en 2022 et les principaux KPIs explorés dans l'étude.

## LES CANAUX DE RELATION CLIENT UTILISÉS EN 2022




Les canaux téléphone et email sont toujours en tête, respectivement utilisés par 90% et 85% des répondants cette année. Nous remarquons une hausse de l'utilisation des réseaux sociaux : 45% des répondants utilisent les messages privés comme canal de Relation Client. Le courrier reste répandu avec 58% des répondants qui l'utilisent. L'utilisation du live chat reste supérieure à celle de WhatsApp.


Proposez-vous un outil de selfcare ?




## LES DÉLAIS DE RÉPONSE DES ENTREPRISES

Sur le canal téléphone **87%**  
des répondants décrochent en  
moins de **2 minutes**

Sur le canal email,   
**66%** des entreprises  
répondent en moins de **24h**

Sur le canal chat,   
**55%** des entreprises répondent  
en moins de **5 minutes**

Sur les messageries  
des réseaux sociaux,   
seules **26%** des entreprises répondent  
en moins de **d'une heure**

Sur Whatsapp,   
**75%** des entreprises répondent  
en moins de **5 minutes**



## FOCUS SUR LE TÉLÉPHONE

**52%**

ont une DMT\* entre  
5 à 10 minutes

**32%**

ont une DMT inférieure  
à 5 minutes

Le reste des répondants à une DMT supérieure à 10 min ou ne la mesure pas.

Le taux de résolution  
au premier contact par  
téléphone des répondants  
cette année est de

**70%**



## FOCUS SUR L'EMAIL

**41%**

ont une DMT inférieure  
à 10 minutes

**43%**

ont une DMT entre  
10 min et 1h

Le taux de résolution au  
premier contact par email  
des répondants cette  
année est de

**69%**

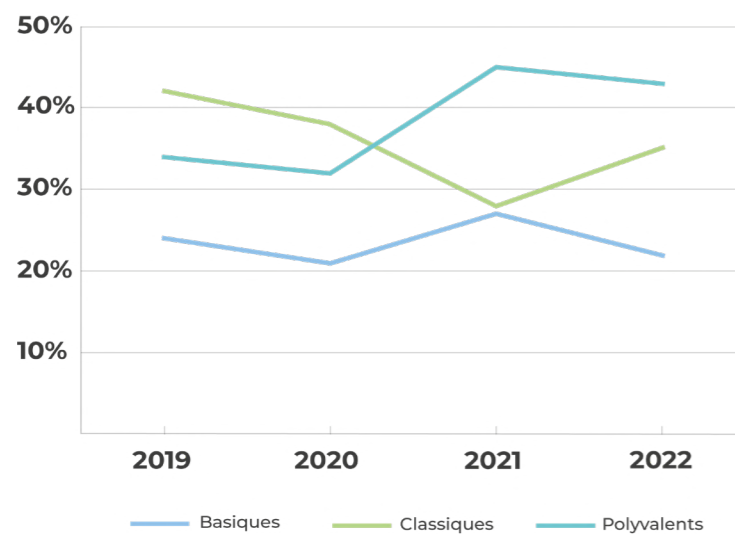
\*DMT (Durée Moyenne de Traitement) = temps de traitement d'une demande client  
incluant les tâches de back-office

03

**MATURITÉ**

## BASIQUES, CLASSIQUES, POLYVALENTS : OÙ EN SONT LES ENTREPRISES EN 2022 ?

La part des entreprises polyvalentes est majoritaire dans ce baromètre 2022. Une belle proportion des organisations sont par ailleurs passées d'un profil basique à un profil classique cette année. Cela confirme que **la montée en maturité des entreprises s'affirme d'année en année** depuis le lancement de notre analyse de maturité en 2019.



### En 2022 :

La part des **basiques** est en baisse (22% contre 27% en 2021)

Celle des **classiques** augmente (35% cette année contre 28% en 2021)

La part des **polyvalents** reste stable (43% contre 45% en 2021)

Comment expliquer que la part des organisations les plus matures se soit stabilisée cette année ? Malgré l'utilisation massive des réseaux sociaux par les consommateurs, l'engouement autour du Service Client conversationnel et les taux de satisfaction client élevés générés par le live chat sur les sites internet, il n'y a pas de boom du nombre d'entreprises dites "polyvalentes" cette année, dont la part reste stable.

Les entreprises ne sont-elles pas aussi matures que les consommateurs sur ces canaux ? Après la gestion de crise en 2020 et 2021, source d'innovation et d'adaptation, les entreprises semblent être en 2022 dans une phase de consolidation plus que d'investissement.

Basiques, classiques ou polyvalents, la question reste la même :

**Comment faire progresser la performance de son Service Client et améliorer la satisfaction de ses clients finaux ?**

Cette section vous aide à y répondre, en décryptant :

- les principaux facteurs de montée en maturité des entreprises
- les grandes caractéristiques et tendances de gestion relatives à chaque groupe de maturité
- leurs approches en matière d'orientation client et d'engagement des collaborateurs
- les recommandations d'easiware pour progresser, quel que soit votre niveau de maturité

## QUELS FACTEURS CARACTÉRISENT LA MONTÉE EN MATURITÉ DES ORGANISATIONS ?

Qu'est-ce qui permet de différencier les entreprises les plus performantes, autrement dit les plus matures, de celles qui le sont le moins ?

Notre analyse révèle les facteurs particulièrement déterminants pour expliquer le degré de maturité des organisations en matière de gestion de la Relation Client. Ils relèvent à la fois de caractéristiques intrinsèques à l'organisation et de choix stratégiques et tactiques.



## 5 FACTEURS DE MONTÉE EN MATURITÉ...

Certains facteurs sont, sans équivoque, des déterminants forts d'appartenance à un groupe de maturité plutôt qu'à un autre.

La maturité des entreprises en matière de Relation Client est directement fonction des marqueurs suivants :

1

**Le volume de demandes traitées et la taille de l'organisation** : plus les entreprises sont grandes et gèrent des volumes de demandes clients importants, plus leur niveau de maturité tend à être élevé. Leurs performances ne sont pas impactées par les forts volumes : ces structures semblent mieux s'organiser pour maîtriser les flux, gagner en productivité et en qualité de service.

2

**L'utilisation des canaux digitaux chauds** (chat, réseaux sociaux, whatsapp) augmente à mesure que les organisations montent en maturité. Leur mise en place est possible à partir d'un certain stade seulement, avec un effectif d'équipes suffisamment important et formé pour gérer les demandes émanant de ces canaux. Les entreprises les moins matures tendent à limiter leur présence aux canaux traditionnels.

3

**La qualité de service sur les canaux de Relation Client** : la montée en maturité se révèle dans de meilleurs temps de réponse, au départ sur les canaux traditionnels puis sur tous les canaux, notamment digitaux. Le Délai Moyen de Traitement (DMT) se raccourcit également avec la montée en maturité et le taux de résolution au premier contact augmente, quel que soit le canal.

4

**La stratégie d'orchestration des canaux** : plus les marques montent en maturité, plus elles étendent leur présence sur les canaux de Relation Client. Plus elles sont propices également à adopter une stratégie omnicanale pour orchestrer de manière centralisée la gestion des demandes. Inversement, les entreprises les moins matures — les basiques — ont une Relation Client majoritairement monocanale (pour 63% d'entre elles).

5

**Le positionnement stratégique de la Relation Client dans l'organisation** : les entreprises polyvalentes la positionnent davantage comme un facteur clé de la réussite de l'entreprise. Elles perçoivent par ailleurs davantage la réclamation client comme une opportunité pour s'améliorer.

## ... ET DES PRATIQUES DIFFÉRENTES SELON LE DEGRÉ DE MATURITÉ

Cette année, la mesure de la satisfaction client, l'externalisation de la Relation Client, l'utilisation de logiciels spécialisés ou le suivi de la performance et de l'engagement des collaborateurs semblent se généraliser. Malgré tout, nous observons des pratiques différentes selon la maturité des entreprises.

Quel que soit leur degré de maturité :



**La mesure de la satisfaction client se systématise**, mais...

...plus les entreprises progressent, plus elles utilisent **une combinaison d'indicateurs**, au-delà du NPS, pour la mesurer (CSAT, CES ou d'autres indicateurs spécifiques aux besoins de l'organisation). Une mixité qui permet d'affiner la connaissance client et de mieux cerner les axes d'amélioration à travailler dans le parcours client.



**La majorité des organisations utilisent un logiciel de GRC** (Gestion de la Relation Client). C'est le cas pour 9 entreprises sur 10 cette année. Mais...

...les plus matures sont **encore plus équipées**. Elles ont tendance à avoir davantage recours à des **logiciels de GRC** qu'à développer leurs propres solutions en interne.



**La performance des collaborateurs est surtout pilotée à l'aune de la satisfaction client**. Mais...

...plus les organisations gagnent en maturité, plus elles ont tendance à s'appuyer sur une diversité d'indicateurs pour piloter à la fois **la productivité** des équipes (nombre de demandes traitées par jour ou dans les temps) et **la qualité de service** (taux de réitération des appels ou DMT par exemple) et sa contribution à la **création de valeur** pour l'entreprise (vente additionnelle).



**Externaliser les activités de Relation Client est une pratique fréquente** :

plus d'une entreprise sur deux y a recours. Mais...

...elles ne font pas de la même façon. **Les basiques ont tendance à externaliser totalement**. Signe qu'elles cherchent à s'affranchir d'une activité qu'elles ne maîtrisent pas en interne ? **Les organisations les plus matures externalisent, elles, surtout partiellement**. Elles peuvent ainsi garder la main sur le pilotage (mesure de la performance notamment) et externaliser sur des besoins spécifiques pour créer de la valeur supplémentaire pour les clients.



**8 marques sur 10 déclarent mesurer l'engagement de leurs collaborateurs**. Mais...

...comme pour la satisfaction client, la montée en maturité s'accompagne **d'une plus grande diversité dans les méthodes de mesure utilisées**. Plus les entreprises sont matures, plus elles deviennent propices à exploiter les verbatims issus d'un questionnaire en ligne (par mail ou plateforme dédiée) au-delà des méthodes plus traditionnelles (eNPS, verbatims issus d'entretiens). Ces tendances sont le reflet **d'une approche qui se structure et se systématise**.

# MINIMALISME, EFFICACITÉ CIBLÉE ET PERFORMANCE TRANSVERSE : ZOOM SUR LES 3 NIVEAUX DE MATURITÉ

## LES «BASIQUES»

### Une Relation Client minimaliste

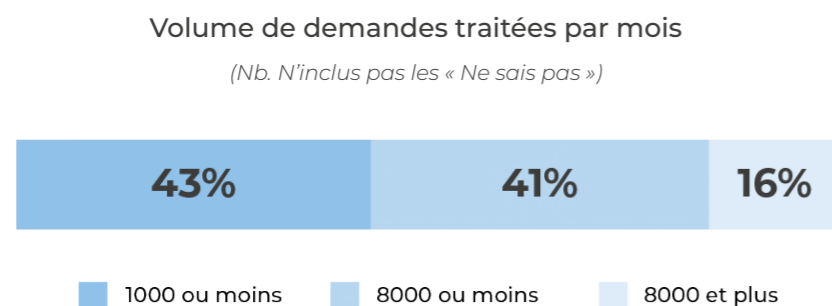


### Signes distinctifs

Les entreprises de ce groupe se caractérisent par leur présence sur un nombre de canaux restreints, sur lesquels ils enregistrent des performances limitées par rapport aux autres groupes. Les basiques sont les organisations qui gèrent le plus petit volume de demandes, principalement de manière monocanale, soit en interne, soit de manière totalement externalisée. Le groupe le moins mature donc !

### Profils des basiques

La part des basiques a diminué cette année au profit des autres catégories (22% contre 27% en 2021). Il n'y a pas de secteur d'activité surreprésenté dans ce groupe.



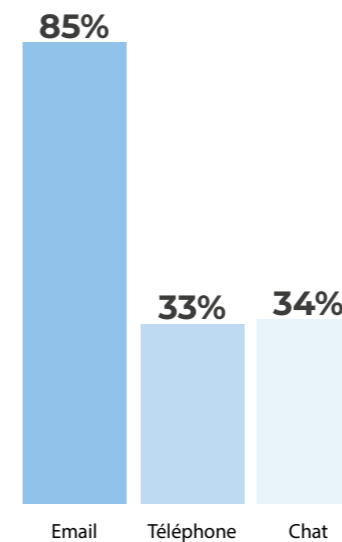
Les basiques traitent **le volume de demandes le moins important**, même si celui-ci se rapproche de celui des classiques. Près d'une sur deux a par ailleurs un effectif d'entreprise inférieur à 200 collaborateurs (et un quart a un effectif de plus de 1000 personnes).

## Présence et qualité de service sur les canaux

La gestion basique des demandes, majoritairement via un canal email asynchrone, traduit aussi une volonté d'automatiser sa relation client. Certains basiques s'essaient également aux canaux digitaux comme le chat. Leurs performances restent limitées quel que soit le canal investi.



Les basiques gèrent principalement leurs demandes **par email et formulaire de contact**, puis dans une moindre mesure par téléphone et chat.



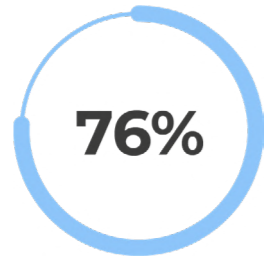
Ils sont davantage présents sur les canaux dits «froids» que sur la voix, contrairement aux classiques qui privilégient davantage le téléphone.

Leurs performances sur ces canaux est moindre que dans les autres groupes. Les temps de réponse sont hors des standards de performance, quel que soit le canal utilisé. Leurs taux de résolution au premier contact sont également inférieurs aux autres groupes. Leurs DMT, notamment, sont faibles : seules 26% des basiques traitent les demandes email en moins de 10 min (c'est 45% chez les polyvalents), aucune n'y parvient par téléphone.

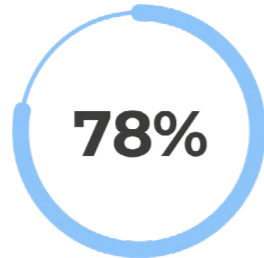


## Mesure de la satisfaction client et KPIs

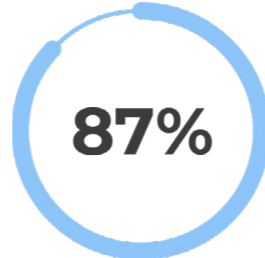
Une approche en progrès, qui se systématisse.



des basiques **analysent** désormais **les causes et les motifs de demande** (ils étaient 65% l'année dernière).



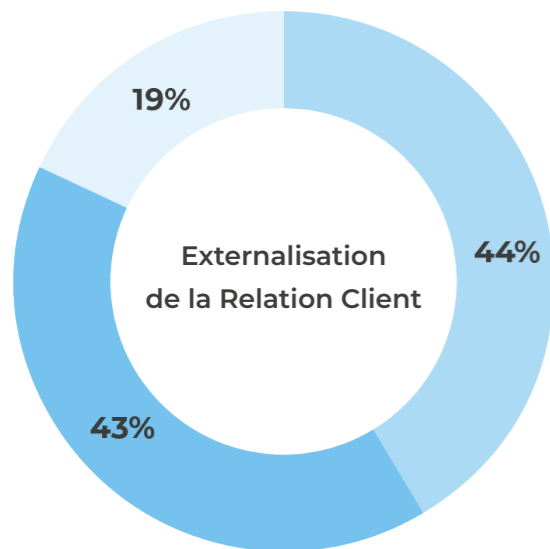
Les basiques sont par ailleurs toujours **plus nombreux à mesurer la satisfaction client** : ils sont 78% cette année. C'est une forte progression par rapport aux années précédentes (58% en 2021, 41% en 2020).



des basiques n'utilisent par contre qu'un seul indicateur pour mesurer la performance.

## Stratégie & tactiques de gestion des demandes

Reflet de leur présence minimaliste sur les canaux : la Relation Client est **monocanale pour une majorité des basiques** (63%). Près d'un tiers déclarent gérer leurs demandes en multicanal, très peu (6%) ont franchi le pas de l'omnicanalité.



Les basiques sont par ailleurs les entreprises qui externalisent le moins (44% n'externalisent pas du tout). Si elles le font, elles ont tendance à externaliser totalement (43%). Elles sont peu à externaliser partiellement. Signe qu'elles préfèrent faire confiance à des experts pour assurer leur montée en performance sur des sujets qu'elles ne maîtrisent pas complètement en interne ?

■ Pas du tout ■ Totalement ■ Partiellement



## CONSEILS POUR MONTER EN MATURITÉ

### Choisir ses batailles pour améliorer ses performances

### Centraliser vos demandes clients pour structurer l'activité

Le point de départ pour les entreprises qui appartiennent à la catégorie des basiques est de consolider les performances sur les canaux existants. Comment y parvenir ?

- En s'équipant d'un outil dédié qui **centralise les demandes issues des canaux email et téléphone**. A la clé : une plus grande réactivité des équipes, pour qui le traitement des demandes est largement facilité.
- Qu'il s'agisse d'un nouvel outil ou d'une mise à niveau d'un outil existant, il doit **répondre aux besoins actuels** de votre service client et accompagner la structuration progressive de vos activités.
- L'avantage d'une plateforme omnicanale par rapport à une gestion non centralisée de vos appels et emails : **pouvoir visualiser vos données, suivre vos indicateurs clés et améliorer vos processus**, que vos activités de relation client soient entièrement internalisées ou que vous ayez recours à l'externalisation.

### Incarner votre identité de marque à travers vos emails

Les basiques utilisent majoritairement le canal email dans les échanges avec les clients. Pour améliorer les performances sur ce canal, un focus peut déjà être mis sur la **formation des agents au traitement des demandes sur ce canal asynchrone**, qui nécessite de la rigueur à l'écrit. La **relecture a posteriori d'emails** envoyés aux clients est aussi une pratique courante des managers pour aider les équipes à s'améliorer.

Pour incarner votre ton de marque dans les emails, voici quelques idées :

- Créer des **modèles de réponses** pré-rédigées, par motif de contact et en phase avec votre ton de marque (tutoiement, vouvoiement, utilisation ou non d'emojis, formulations,...) qui pourront être repris et personnalisés par vos agents.
- Mettre à disposition une **charte des bonnes pratiques à l'écrit** et des formulations à éviter.
- Faciliter l'accès à la **documentation** pour éviter les pertes de temps sur la recherche d'information au détriment du soin apporté à la rédaction des réponses.  
Ces éléments peuvent être centralisés dans votre **outil de gestion de la Relation Client** pour faciliter leur accès.

## Analyser votre « Ideal Customer Profile » (ICP) pour prioriser les nouveaux canaux à déployer

Étendre sa présence sur les canaux digitaux est un facteur de montée en maturité.

Comment cibler les bons et être présent là où vos clients en ont vraiment besoin ? Définir votre ICP peut vous y aider. Cela consiste à dresser le portrait de votre client idéal, celui qui retire le plus de valeur de vos produits/services et qui contribue le plus aux revenus de l'entreprise.

Nos conseils pour mettre en place une approche ICP efficace :

- Inventorier, via une collaboration rapprochée avec le marketing, les **habitudes de consommation** de votre client idéal au plus près du terrain, ainsi que les **canaux de contacts** sur lesquels il passe du temps.
- Identifier parmi ces canaux, **ceux qui sont indispensables ou particulièrement pertinents** pour ce profil client, à occuper en priorité. Puis **prioriser** le canal à ouvrir en premier pour ne pas vous éparpiller.
- L'ouverture d'un nouveau canal ne doit pas mettre à mal la capacité du service client à **absorber les flux**. S'appuyer sur un outil de gestion de la Relation Client qui centralise ces nouvelles demandes et celles issues de vos canaux habituels peut vous y aider.



## LES «CLASSIQUES»

### Une Relation Client efficace concentrée sur quelques canaux



### Signes distinctifs

Les répondants du groupe des 'classiques' investissent majoritairement les canaux email et téléphone et se différencient par un très bon temps de réponse sur ces derniers. A l'inverse, c'est le groupe le moins équipé en solution de GRC, et qui analyse le moins la satisfaction client et les motifs de demandes, signe que leurs efforts pour optimiser la performance sont encore très ciblés.

### Profil des classiques



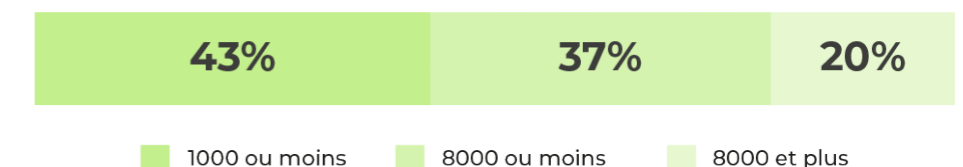
Le nombre d'entreprises dites du groupe des «classiques» est **en progression** cette année : elles représentent 35% des interrogées (27% en 2021).

Les classiques sont présents dans tous les secteurs d'activité, même si leur poids est supérieur dans le secteur de la **Distribution et des Produits de Grande Consommation**, l'année dernière sur-représenté chez les polyvalents. Est-ce là un signe des bouleversements qui ébranlent le secteur ?

Volume de demandes

traitées par mois

(Nb. N'inclus pas les « Ne sais pas »)

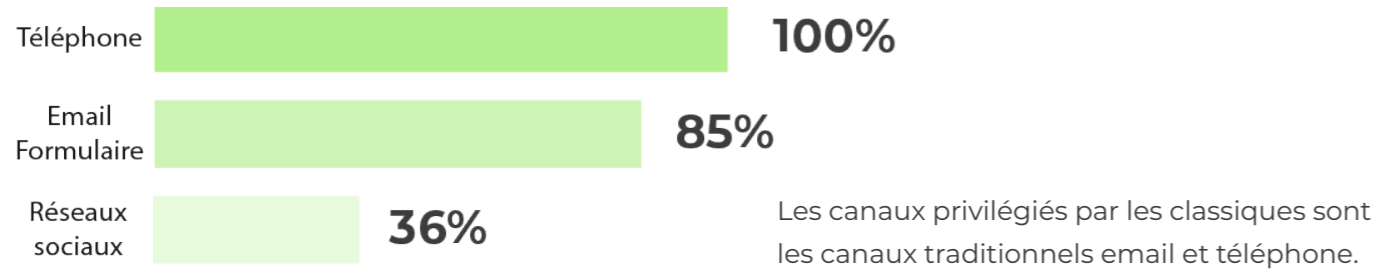


Le **volume de demandes** traitées par les entreprises du groupe des classiques est **un peu plus élevé** que celui des basiques (80% d'entre elles traitent moins de 8000 demandes par mois, c'est 84% chez les basiques). La taille des organisations est aussi un peu plus importante. Le différentiel est cependant moins fort qu'avec les polyvalents dont **le Service Client change de dimension** quant à sa taille et au volume d'activités à gérer. Il semble donc y avoir une étape de **structuration des activités** qui permet de passer du groupe des basiques au classiques, qui n'est pas seulement imputable à l'augmentation des volumes à gérer.



## Présence et qualité de service sur les canaux

La réactivité des classiques sur quelques canaux phares est un différenciant fort par rapport au groupe des basiques.



Leurs **délais de réponse sont particulièrement bons** sur ces deux canaux :



Cela illustre la priorité mise sur ces canaux et le soin apporté à leur performance. Les DMT y sont meilleures que celles des basiques, mais restent en dessous de celles des polyvalents.

- Nouveauté cette année : **plus d'un tiers** des classiques ont également ouvert un canal de Relation Client sur les **réseaux sociaux** (Facebook, Twitter, Instagram). Ils y assurent un temps de réponse similaire à celui des polyvalents (42% répondent en moins d'une heure). Cela illustre le poids grandissant des réseaux sociaux dans les stratégies de Relation Client des Marques.
- Ils ne sont par contre que 30% à proposer un outil de **selfcare**, et c'est le groupe qui utilise le moins le **chat** (moins d'une entreprise sur quatre). Un outil **sous exploité**, pourtant puissant pour réaliser du conseil en avant-vente sur un site internet et contribuer aux ventes, en particulier pour les entreprises de la **Distribution et du Commerce** dont la représentativité est forte dans ce groupe.



## Mesure de la satisfaction client et KPIs

Alors que les classiques performant sur quelques indicateurs clés de productivité, ils mesurent la satisfaction client de manière moins systématique que les autres groupes.



La mesure de la satisfaction client et l'analyse des motifs de demande tend à se généraliser d'un groupe à l'autre. La plupart des classiques ont recours à ces pratiques, cependant cela reste un axe de progression pour plus d'un quart d'entre elles qui n'analysent **pas encore les motifs de demande** (28%) et **ne mesurent pas la satisfaction client après un contact** (29%).

C'est aussi le groupe le moins enclin à utiliser une combinaison d'indicateurs de mesure de la satisfaction client (seuls 9% d'entre eux en utilisent plusieurs). Le **NPS** reste le principal indicateur utilisé à cet effet.

## Stratégie & tactiques de gestion des demandes

Un recours répandu à l'externalisation, pour une Relation Client majoritairement mono ou multicanale.



Plus des deux tiers des classiques **externalisent leurs activités de Relation Client** (64%), avec une même proportion qui le font partiellement ou totalement. **C'est le groupe qui externalise le plus**, signe de leur montée en maturité par rapport aux basiques.

**L'omnicanalité est encore l'exception** chez les classiques : c'est une réalité chez seulement 12% d'entre eux. La Relation Client reste donc majoritairement **multicanale mais silotée** – une tendance qui tend notamment à refléter les difficultés des marques du secteur « distribution/commerce » à proposer un parcours client fluide, à mesure que celui-ci se complexifie.

C'est aussi le groupe qui est **le moins équipé en outil de Relation Client** et le plus propice à développer ses propres outils (c'est le cas pour 11% des entreprises. 12% des marques ne sont pas du tout équipées)





## CONSEILS POUR MONTER EN MATURITÉ

Miser sur le selfcare et une analyse des demandes plus poussée pour améliorer la satisfaction client

### Bien qualifier les demandes pour faciliter leur traitement et leur analyse

Les classiques ont moins recours à l'analyse des motifs de demandes que les autres groupes.

Pourtant, **une analyse systématique des motifs de demandes** permet de :

- détecter plus rapidement un incident ponctuel (problème sur le site internet, problème avec un transporteur, ...)
- d'automatiser progressivement les demandes récurrentes à faible valeur ajoutée avec une solution de selfcare
- d'améliorer les process
- de remonter la voix du client et faire du reporting en interne

Les classiques sont aussi le groupe le moins équipé en solution de gestion de la Relation Client, ce qui rend plus difficile cette analyse.

La première étape consiste à centraliser ses canaux (emails, formulaires web, téléphone...) dans une seule plateforme puis :

- **Créer une catégorisation des motifs** de demande qui servira de référence pour tous les canaux. La liste doit rester relativement réduite pour faciliter la qualification par l'agent ou le client : 5 à 8 typologies de motifs principaux, auxquels peuvent s'ajouter si besoin des sous-motifs pour plus de finesse dans vos reportings. Cette pré-qualification facilitera le traitement de la demande.
- **Ajouter des "tags"** : c'est une fonctionnalité proposée par easiware. Les tags de demandes vous permettent de définir une qualification complémentaire sur des événements particuliers (exemple : Ventes privées, Black Friday, Litige sur un nouveau produit...).

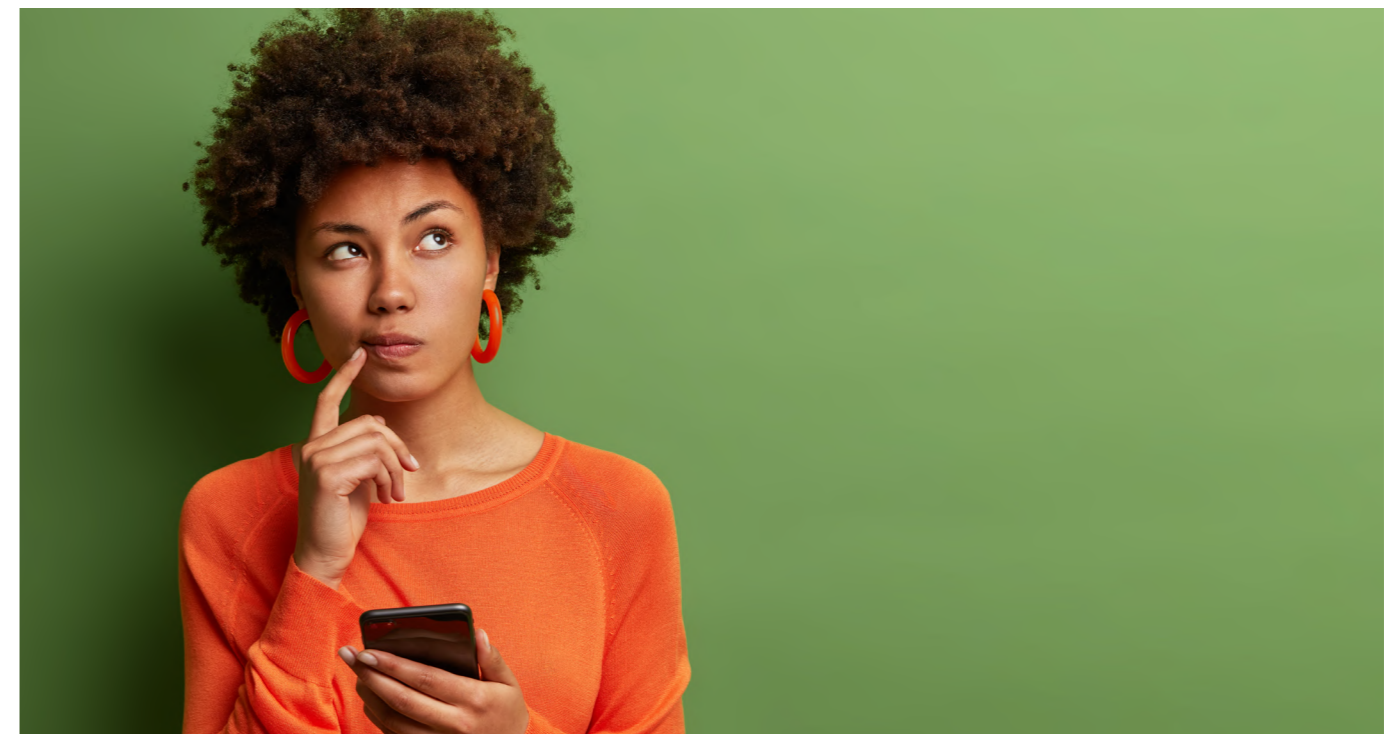
Vous pourrez ainsi faire des statistiques plus précises : sur les demandes taguées "Black Friday", pour quels motifs des clients vous ont-ils contacté ? **Cette analyse permettra d'améliorer la satisfaction de vos clients sur des événements similaires à venir.**

### Automatiser les demandes à faible valeur ajoutée à partir de l'analyse des motifs

- La mise en place d'une **FAQ dynamique** permet à la fois de **désengorger** le service client et de **donner facilement accès** aux réponses les plus fréquentes que se posent les clients et qui peuvent remonter dans votre analyse des motifs de demande (ex. politique de retours, résiliation d'un abonnement, informations sur la marque et les produits).
- Un **chatbot**, plus conversationnel qu'une FAQ contenant des articles, est une autre solution d'automatisation. **Pour les plus réticents à l'utilisation des robots, easiware propose une bascule vers un agent humain en live chat si le client n'a pas trouvé sa réponse.**

### S'appuyer sur les motifs de demandes pour organiser votre Service Client

- La création de **pôles de compétences** permet de faciliter le traitement des demandes de vos clients. Par exemple, dans la plateforme easiware, vous pouvez créer un pôle de compétence autour du canal "formulaire web" et du motif "qualité", puis y affecter les agents en charge de ce type de demandes. Elles leur seront automatiquement affectées. **Cette organisation permet de spécialiser les équipes, structurer l'activité et gagner en efficacité lors du traitement.**
- Si vous souhaitez ouvrir des **canaux conversationnels comme le live chat ou Whatsapp, intégrez-y un chatbot.** Celui-ci permettra de pré-qualifier la demande entrante (par exemple, en demandant le motif et le numéro de commande d'un client) avant de la transmettre à un agent humain. Un gain de temps pour les conseillers qui auront le contexte nécessaire pour la traiter rapidement et de manière personnalisée.



## LES «POLYVALENTS»

### Une Relation Client mature, en recherche d'innovation



### Signes distinctifs

Plus de demandes à gérer, mieux organisées, une présence plus étendue sur les canaux de Relation Client, accompagnée de meilleures performances et d'un pilotage de la Relation Client davantage stratégique : les entreprises dites 'polyvalentes' portent bien leur nom !

### Profils des polyvalents

**38%**

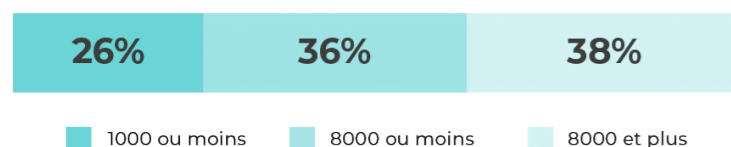
des polyvalents traitent plus de 8000 demandes par mois

- La part des polyvalents est importante, mais reste stable comparée à 2021 : **43% des organisations** font partie de ce groupe cette année.
- Les polyvalents appartiennent à tous types de secteur, bien qu'une part importante d'entreprises des secteurs de **la Banque, Mutuelle et Assurance**, et celui du **Transport et du Tourisme** y soit représentée.

Ils sont plus nombreux à traiter **un grand nombre de demandes par mois** : 38% gère plus de 8000 demandes par mois, 36% entre 1000 et 8000 par mois. Il s'agit donc vraisemblablement de Services Client de taille plus importante.

Volume de demandes traitées par mois

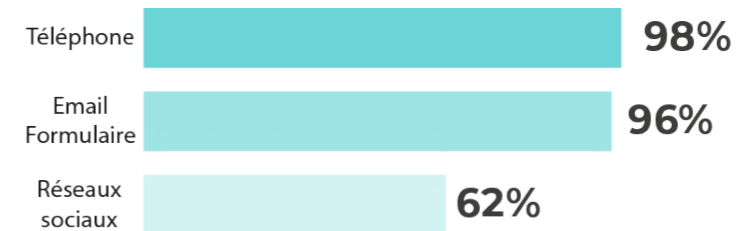
(Nb. N'inclus pas les « Ne sais pas »)



Cette année, les entreprises polyvalentes sont plus souvent **de taille importante** (41% d'entre elles ont un effectif supérieur à 1000 collaborateurs), **même s'il est possible d'être polyvalent quelle que soit sa taille**. Un tiers de ces organisations ont d'ailleurs un effectif inférieur à 200 collaborateurs.

### Présence et qualité de service sur les canaux

Présents à la fois sur les canaux chauds et froids, les polyvalents sont — davantage que les autres groupes — dans une logique conversationnelle et d'ouverture. Leurs performances stabilisées sur les canaux traditionnels, ils s'ouvrent plus facilement aux nouveaux canaux digitaux.



Presque tous les polyvalents utilisent le téléphone et l'email et 62% d'entre eux utilisent les réseaux sociaux dans leur Relation Client.

Ils sont **beaucoup plus présents que les autres groupes sur les canaux digitaux**, même si leur présence y est en recul comparé à 2021. Est-ce lié à une difficulté à assurer une présence continue sur ces derniers au-delà de la crise sanitaire ? A un recentrage de leurs activités suite à la mise à l'épreuve de la période Covid-19 ?

Près d'**une entreprise sur 2 utilise le chat** et 62% sont présentes sur les réseaux sociaux, parts beaucoup plus importantes que dans les autres groupes. **15% d'entre elles utilisent WhatsApp** dans une logique de Relation Client. C'est peu – mais bien plus que les autres groupes (9% chez les classiques et les basiques).

Elles sont par ailleurs 61% à proposer un outil de selfcare. Au regard des bonnes performances sur les canaux ouverts par les polyvalents, le selfcare semble être envisagé **dans une logique conversationnelle et d'accessibilité du Service Client** plutôt que par simple logique de désengorgement.

**6 polyvalents sur 10** proposent un outil de selfcare

**96%**

répondent en moins de 72h par email

**Leurs performances sont meilleures** sur quasiment tous les canaux, en **DMT** comme en **temps de réponse**. Les polyvalents sont 96% à répondre en moins de 72h par email et 83% en moins de 2 minutes au téléphone (surpassés par les classiques à 92%). Ils ont également un meilleur taux de résolution au 1er contact, par email (72%) comme par téléphone (73%).

## Mesure de la satisfaction client et KPIs

Une démarche ancrée chez la majorité des polyvalents.



des polyvalents mesurent la satisfaction client à l'issue d'un contact avec le Service Client

- La mesure de la satisfaction est **plus systématique** que dans les autres groupes, cependant **elle n'a pas progressé** par rapport à 2021 : 17% des entreprises ne la mesurent pas systématiquement à l'issue d'un contact avec le Service Client.
- Les polyvalents sont **plus enclins à utiliser une combinaison d'indicateurs** (20% ont recours) mais le **NPS** reste, comme dans les autres groupes, le KPI privilégié.

## Stratégie & tactiques de gestion des demandes

Reflet de leur dimension stratégique, les polyvalents sont adeptes de l'externalisation partielle des activités de Relation Client. Malgré leurs bonnes performances, l'omnicanalité reste l'exception.

Près du tiers des polyvalents ont recours à l'externalisation. Elles sont **les plus nombreuses à externaliser partiellement (40%)** leurs activités. Peu le font totalement (23%).

Cela témoigne d'une **maturité dans les processus internes** qui leur permettent de garder la main sur les activités clés de Relation Client (pilotage stratégique de la performance et escalade des réclamations par exemple).

Dans cette logique, ils sont plus à même de faire appel à des experts externes de la Relation Client pour des besoins plus spécifiques (recrutements ciblés pour gérer les pics de saisonnalité dans le retail, besoin d'une expertise internationale, etc.).

**Deux tiers ne sont plus dans un schéma monocanal ou multicanal, signe de leur maturité.** Les entreprises polyvalentes proposent essentiellement une relation multicanale (près d'une organisation sur deux). On y trouve **la plus grosse proportion d'entreprises qui gèrent leurs demandes en omnicanal** (près d'une sur 4), cependant cette proportion est en forte baisse par rapport à 2021. Est-ce une particularité liée à notre panel de répondants ? Ou bien le témoin du défi que représente l'omnicanalité pour toutes les organisations, sur la durée, quel que soit leur niveau de maturité ?

**1 polyvalent sur 4**  
gère ses demandes de manière omnicanale

Les polyvalents sont **largement équipés en logiciel de Relation Client**, seuls 6% des entreprises n'en disposent pas. Elles ont en grande partie recours à des logiciels externes (pour 90% des entreprises équipées). Le large volume de demandes gérées, les bonnes performances sur les canaux de RC et la diversité des KPIs utilisés dénotent une utilisation plus avancée de leur solution.



## CONSEILS POUR MONTER EN MATURITÉ

### Cap sur l'expérience client personnalisée

Bien positionnés sur les canaux, avancés dans le pilotage de la performance... les polyvalents peuvent se reposer sur des bases solides pour **faire évoluer le service client d'un centre de gestion de tickets à un centre de Relation Client omnicanal**.

Dans leur démarche d'innovation continue et de présence sur les multiples canaux plébiscités par leurs clients, **les polyvalents doivent porter une attention particulière au pilotage de leur activité et à la multiplication des outils pour gérer leur relation client**. Nos conseils :

## Intégrer les innovations de manière centralisée avec votre écosystème d'outils existants

- Qui dit plus de canaux et d'innovations, dit plus d'outils. Faire le choix d'une plateforme omnicanale, comme easiware, capable de **s'interfacer facilement avec les canaux émergents** (WhatsApp, Instagram, réponses aux avis clients sur Internet, gestion des interactions issues des marketplaces...) permet d'innover en continu sans déprécier la qualité de la Relation Client. Une rationalisation régulière des outils est nécessaire pour maintenir une stratégie omnicanale performante.
- La gestion centralisée permet également de **faciliter la communication avec les parties prenantes** de l'expérience client (opérateurs de marketplaces, prestataires de livraison, services comptabilité, services informatique...). Le pilotage de bout en bout est facilité grâce à l'historique des échanges et des sollicitations aux tiers.
- Dans un contexte de Service Client multi-marques, la centralisation vous permet aussi de **décloisonner les données clients** pour une approche unifiée de l'expérience client au sein d'un groupe. A la clé : la possibilité de **contextualiser** l'assistance portée au client. Par exemple, reconnaître les clients fidèles de la marque A et leur donner un accès à des offres privilégiées lors d'une prise de contact avec la marque B.



## Miser sur la gamification

Gérer des volumes de demandes importants est l'une des caractéristiques des polyvalents. Voici 2 bonnes pratiques de gamification du travail des équipes observées chez nos clients :

- Encourager les collaborateurs à gérer les **retards de traitement** grâce à la **gratification** :  
« surprise / cadeau à la clé si le retard est rattrapé d'ici la fin de journée ! »
- Rendre accessible à toute votre équipe les **indicateurs individuels** de chacun (par exemple, le volume de demandes déjà traitées et restantes à traiter) pour valoriser le travail effectué et favoriser l'entraide entre les collaborateurs en cas de retard.

## Avoir une approche holistique des KPIS pour faire de la Relation Client l'affaire de tous

Trouvez les KPIS spécifiques à votre métier et misez sur des combinaisons de KPIS du Service Client, du Marketing, de la Qualité... pour améliorer ensemble tous les leviers de l'expérience client.

Parmi les indicateurs mentionnés par les entreprises dans ce baromètre 2022 :

- Les KPIS de suivi de livraison : **l'OTIF** (On Time In Full) qui mesure le nombre de commandes libérées dans les délais, la **DMT** sur le suivi des demandes **WISMO** (where is my order) ou des KPIS spécifiques comme "le nombre de bagages perdus" pour les compagnies aériennes
- Le suivi des **notes et avis clients** sur les plateformes en ligne
- Les indicateurs « **maison** », créés sur mesure par plusieurs de nos répondants pour répondre aux besoins spécifiques du service client



04+

**ORIENTATION  
CLIENT**

## ORIENTATION CLIENT ET GESTION DES RÉCLAMATIONS : QUELLE PLACE POUR LA CULTURE CLIENT AU SEIN DES ORGANISATIONS ?

Cette année encore, notre étude analyse, sous le prisme de la maturité :

- la manière dont le client est - ou n'est pas - placé au cœur des priorités des organisations, grâce à la **note d'orientation client**.
- la façon dont elles envisagent la gestion des **réclamations client**. Sont-elles perçues comme une contrainte ou comme une opportunité ?

Ces facteurs en disent long sur la **culture client** dans les entreprises et leur capacité à **mettre la satisfaction client au cœur** de leurs préoccupations.

### ORIENTATION CLIENT

#### Les organisations ont-elles « sur-performé » en 2022 ?

Pour calculer la **note d'orientation client**, les répondants sont invités à confirmer ou infirmer les affirmations suivantes, selon leurs propres réalités et perceptions :

- La satisfaction est le principal but de notre entreprise
- Notre avantage concurrentiel repose essentiellement sur une excellente compréhension de nos clients
- Nous savons comment créer de la valeur pour nos clients
- Nous avons conscience que la relation avec nos clients est un facteur clé de succès

En résulte un score d'orientation global mesuré sur une échelle de 1 à 5 (5 représentant le fait d'être très orienté client).



### Des résultats singulièrement élevés

Les scores d'orientation client sont exceptionnellement hauts cette année, pour tous les groupes de maturité. **Le score d'orientation moyen des entreprises s'élève à 4,31.**



Les **basiques** ont un score de 4,18 (1,35 en 2021)



celui des **classiques** s'élève à 4,31 (2,18 en 2021)



et celui des **polyvalents** à 4,37 (2,95 en 2021)

- A quoi sont liés ces résultats sont particulièrement élevés ?
- Révèlent-ils une forte progression des organisations dans leur capacité à être centré sur leurs clients ?
- Ou bien s'agit-il d'un biais inhérent à l'étude, qui a pu inciter les répondants à s'attribuer des notes en décalage avec la réalité terrain ?
- Ou un "savant" mélange de ces deux facteurs ?

### Derrière ces interrogations, deux tendances se dégagent cette année

- Malgré des scores très hauts tous groupes de maturité confondus, l'orientation client **reste corrélée à la maturité des entreprises**.
- Les organisations les plus matures (groupe des polyvalents) enregistrent **un score légèrement supérieur** à chacune de ces questions. Elles sont, en particulier, davantage conscientes que **la Relation Client est un facteur clé de la réussite de l'entreprise** (les polyvalents obtiennent un score de 4,61 sur cette question, les basiques 4,33). Une posture qui confère au Service Client **un rôle stratégique**, directement associé à la notion de performance de l'organisation.

**Plus les entreprises sont matures, plus elles considèrent que la relation avec leurs clients est un facteur clé de la réussite de l'entreprise.**

## LA RÉCLAMATION CLIENT

### De plus en plus ancrée comme un levier de progrès

La manière d'appréhender **la gestion des réclamations client** est un autre marqueur de la capacité d'une organisation à progresser dans sa culture client.

Pour évaluer l'importance accordée par les entreprises à ce sujet, nous nous sommes posés les questions suivantes :

- Quelle est la part des demandes qui relèvent de la réclamation client dans les entreprises ?
- Est-elle promue comme une opportunité / un levier d'amélioration ?
- Comment les organisations définissent-elles la réclamation client ?



**Les réclamations client constituent la majeure partie des demandes traitées par les organisations : pour près d'un tiers d'entre elles, elles représentent plus de 70% des prises de contact avec le Service Client.**

Notre étude révèle qu'**il n'y a pas de corrélation entre la part des demandes qui relèvent de la réclamation client et la maturité des entreprises.**

Autrement dit, les Services Clients, peu importe leur degré de maturité, traitent encore en majorité des réclamations.

**Pour près d'1 entreprise sur 3,  
plus de 70% des demandes relèvent  
de la réclamation client**

**Plus les entreprises sont matures, plus elles ont tendance à promouvoir la réclamation client comme une opportunité : opportunité de progrès, d'apprentissage, de fidélisation client.**

L'important n'est donc pas tant la part des demandes qui relèvent de la réclamation, mais ce que l'entreprise en fait.

Pour qualifier la perception de la réclamation client au sein des entreprises, nous leur avons demandé de confirmer ou d'infirmer la formulation suivante :

“  
**Dans mon entreprise, la réclamation est clairement promue comme une source d'opportunités par l'ensemble de l'organisation.**  
”

Cette année, **70% des entreprises y répondent par l'affirmative** (d'accord ou tout à fait d'accord). Elles étaient 60% en 2021 – signe que le traitement des réclamations est de plus en plus considéré comme **un levier de progrès.**

- Les entreprises **polyvalentes** sont plus nombreuses à promouvoir la réclamation client **comme une opportunité** (77% vs 65% pour les classiques et 63% pour les basiques)
- C'est aussi davantage le cas pour les organisations du **Transport et du Tourisme** (à 80%) et du secteur **Banque, Mutuelle et Assurance** (79%), moins pour celles du secteur de la Distribution / Commerce (70%) et celles de l'Énergie, Industrie & Télécoms (66%).

Dans  
**70%**  
des entreprises,  
la réclamation est  
promue comme une  
source d'opportunités



## En pratique : 3 typologies de définition de la réclamation client

A la question 'comment votre entreprise définit-elle la "réclamation client" ?', trois grandes catégories de perception se dessinent dans les organisations.

### L'approche réactive :

la réclamation client est perçue de **manière négative**, expression d'une erreur ou d'un mécontentement

### La prise de conscience :

la réclamation apparaît comme **un révélateur des progrès à effectuer** pour mieux satisfaire les besoins clients

### L'approche proactive :

la réclamation constitue **un levier direct d'amélioration** à activer pour le Service Client

Pour illustrer ces perceptions, nous avons sélectionné quelques-unes des définitions qui sont apparues dans les résultats.



## Comment votre entreprise définit-elle la "réclamation client" ?

“

«Comme un problème à gérer»

«Une insatisfaction du client sur la qualité des services, non respect des engagements clients»

«Toute demande en écart avec les attentes du client, justifiée ou injustifiée»

«Litige»

«Expression d'une insatisfaction»

«Insatisfaction qui demande réparation»

«Client en attente d'amélioration du service»

«Trouver une solution»

«Primordiale pour la fidélisation»

«Comme un moyen d'être plus performant»

«Comme un axe important pour que le client soit satisfait à la fin»

«Lever d'amélioration et d'apprentissage»

”

## De Tartuffe à nos jours

Si la quête d'enchantement client fait briller les yeux des acteurs de la relation client, l'édition 2022 du baromètre initié par easiware, avec la complicité de l'AMARC et de l'université Paris-Dauphine, rappelle une réalité souvent occultée : dans un tiers de nos services clients, plus de 70% des sollicitations sont des réclamations !

Qu'elle surprenne ou non, cette proportion est l'occasion de questionner notre rapport à l'insatisfaction clients.

En effet, à vivre pour la seule délivrance de l'effet «wahou», les commentaires négatifs sont naturellement perçus comme autant d'échecs à notre quête d'excellence et d'enchantement, avec pour effet d'occulter ces insatisfactions.

En cela, l'orientation excellence client peut paradoxalement virer en un enfer, pavé de bonnes intentions, car elle nous déconnecte successivement de la réalité du terrain, puis de notre marché.

A contrario, des travaux académiques démontrent comment une culture de la réclamation client permet d'orienter l'entreprise vers l'identification des aspérités données à vivre aux clients.

En cela, cette orientation tend à faire de chaque friction une opportunité de « transformer le pépin en pépite ».

Certes, l'orientation client ne se décrète pas. Voici cependant la prescription de l'AMARC et de Dauphine aux acteurs de la relation client d'aujourd'hui et de demain :

### #1 Prendre en considération l'insatisfaction

Mettre autour de la table les parties prenantes de l'entreprise pour définir ce qu'est une réclamation est la pierre incontournable de l'édifice.

### #2 Favoriser l'expression d'insatisfaction

Faciliter, voire provoquer le recueil d'insatisfactions démontre son accessibilité, comme sa volonté de les résoudre et... accessoirement d'en maîtriser le flux.

### #3 Garantir un accueil par des personnes compétentes

Sensibiliser aux gestes de premiers secours toutes les équipes en contact des clients à travers la mise en place de délégations de pouvoir ou l'organisation de « vis ma vie » avec les services clients.

### #4 Apporter des réponses satisfaisantes

Au-delà de la professionnalisation de l'équipe et des marges de manœuvre requises, le client doit être rassuré par une lisibilité sur le parcours de sa demande et les délais liés à sa demande.

### #5 Mesurer votre satisfaction suite aux réponses

Seul ce qui se mesure se pilote, aussi identifions nos propres indicateurs pertinents et rappelons-nous qu'un KPI sert à piloter, non à communiquer.

### #6 S'améliorer suite aux feedbacks

Enfin, démontrons l'intérêt de notre management de l'insatisfaction client en redonnant le sens et l'utilité de cette démarche, une pédagogie qui doit cibler autant les collaborateurs que les clients.

Alors, oui cette feuille de route est moins sexy, que de choisir la couleur du papier peint de nos points de vente dans le métavers, mais elle est sans doute prioritaire pour fidéliser, engager et bénéficier de la recommandation de nos clients, comme de nos collaborateurs de demain, qui commencent à bouder, marques et profession, pour suspicion de « customer washing ».

La boucle se bouclant, exhibons ces réclamations que nous devrions voir !



**Marie-Louis JULLIEN**  
Délégué général

amarc



**Pierre VOLLE**  
Professeur de marketing  
à l'université Paris-Dauphine

Dauphine | PSL  
UNIVERSITÉ PARIS

05

**PERFORMANCE &  
ENGAGEMENT DES  
COLLABORATEURS**

## COMMENT LES ORGANISATIONS MESURENT-ELLES L'ENGAGEMENT ET LES PERFORMANCES DES COLLABORATEURS ?

Le concept de **symétrie des attentions** a établi le lien entre le management des collaborateurs et la satisfaction des clients. Des conseillers engagés et heureux le répercutent positivement sur la performance et la qualité de service, qui rejaillit sur l'expérience ressentie par les clients.

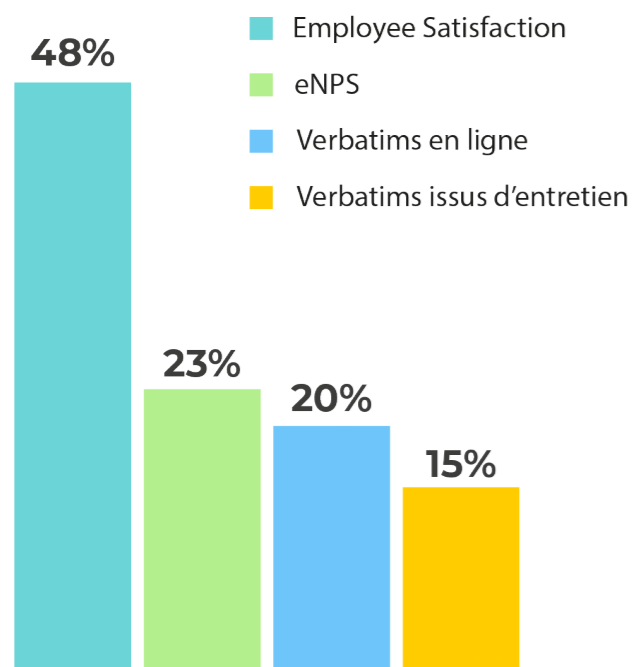
L'année dernière, le baromètre révélait que 53% des entreprises ont pu compter sur un plus fort engagement des collaborateurs pendant la crise sanitaire.

Cette année, il pose un regard interne sur les indicateurs utilisés par les managers de Service Client pour mesurer l'engagement et la performance des conseillers.

### ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS

Les entreprises prennent le pouls, de manière plus ou moins structurée

8 entreprises sur 10 mesurent aujourd'hui l'engagement des collaborateurs.



Pour mesurer l'engagement des collaborateurs, les organisations ont recours à une variété d'indicateurs

- Près d'1 entreprise sur 2 utilise des enquêtes pour mesurer **l'employee satisfaction** (ou satisfaction des employés)
- Un quart d'entre elles ont recours à l'**eNPS** (employee Net Promoter Score) qui évalue la probabilité d'un collaborateur à recommander l'entreprise
- Les **verbatims en ligne** sont exploités par 20% des entreprises
- Les **verbatims issus d'entretiens** par 15% d'entre elles

## Une mesure de l'engagement des conseillers plus fine et plus systématique chez les polyvalents

Les entreprises les plus matures ont davantage tendance à **systematiser la mesure de l'employee satisfaction** (plus d'une sur 2 – c'est un peu moins chez les classiques (46%) et les basiques (44%)).

Elles sont beaucoup plus nombreuses à exploiter des **verbatims issus de questionnaires en ligne** (30% des polyvalents, 14% des classiques et 9% des basiques). Cela reflète **une approche davantage structurée** : la démarche pour exploiter ces verbatims est plus engageante qu'un questionnaire intégrant un scoring automatisé comme pour l'eNPS et l'employee satisfaction.



### PERFORMANCE DES COLLABORATEURS

Les KPIs utilisés, bon reflet de la mission du Service Client

Dans le palmarès des indicateurs privilégiés par les entreprises pour piloter la performance de leurs équipes :

- **la satisfaction client** est de loin l'indicateur le plus utilisé (76% des entreprises),
- bien avant le **nombre de demandes traitées** par J (30%)
- puis la **vente additionnelle** (26%)

Ces indicateurs reflètent bien la mission du Service Client : garantir la **satisfaction client**, assurer un bon équilibre entre **productivité et qualité** du service, et devenir un levier business en contribuant aux résultats de l'entreprise.

C'est aussi un signal positif qui indique que les organisations ne basent pas uniquement les performances de leurs collaborateurs sur des indicateurs de **productivité** mais introduisent la **notion de valeur** dans l'équation.

Il est intéressant de noter que la **DMT** ne figure d'ailleurs pas dans les indicateurs phares (seulement 18% des entreprises l'utilisent).

## La mesure de la performance des conseillers s'affine avec la montée en maturité

Les **basiques** utilisent un spectre d'indicateurs restreint, souvent limité à la **satisfaction client** (70%), au **nombre de demandes traitées par jour** (24%) ou à la **vente additionnelle** (24%).

Les **classiques** utilisent majoritairement ces mêmes indicateurs, mais ils suivent aussi davantage le **taux de réitération des demandes** (26%) et sont plus adeptes de la **double écoute** (20%). Le suivi de ces indicateurs accompagne la montée en qualité de service et l'amélioration de la réponse apportée au client.

Les **polyvalents** se différencient quant à eux par la diversité d'indicateurs utilisés pour piloter la performance de leur service. Ils sont plus nombreux à suivre la **DMT** (22%) et à **analyser les verbatims clients** (23%) notamment – signe qu'ils progressent vers un pilotage plus fin de la performance intégrant davantage la Voix du Client. Ils suivent aussi plus que les autres groupes le **nombre de demandes traitées par jour** (38%) – reflet de leur impératif d'efficacité face volume important de demandes qu'ils ont à traiter.

### Top 3 des indicateurs utilisés par les entreprises pour mesurer la performance des conseillers

**#1** La satisfaction client

**#2** Le nombre de demandes traitées par jour

**#3** La vente additionnelle



## L'analyse révèle également des variations d'un secteur à l'autre dans le panel d'indicateurs utilisé pour mesurer la performance des équipes

Les acteurs du secteur de la **Banque, Mutuelle et Assurance** sont ceux qui mesurent le plus la **DMT** (27%), signe de l'importance accordée au temps de prise en charge et de traitement d'une demande dans ce secteur.

Les marques de la **Distribution et des Produits de Grande Consommation** mesurent massivement le **nombre de demandes traitées par jour** (42% des entreprises du secteur). Les entreprises du retail et du e-commerce, confrontées à de gros volumes de demandes, doivent piloter finement le nombre de demandes, global et par canal. L'explosion du e-commerce et des demandes Wismo (Where is My Order) a sûrement renforcé ce pilotage. Elles ont aussi davantage recours à l'**analyse des verbatims** (25%).

Les entreprises du secteur de l'**Industrie, l'Énergie et les Télécoms**, tout comme celles du **Transport et du Tourisme** sont nombreuses à piloter la contribution des équipes à la **vente additionnelle** (38% dans ces 2 secteurs). Dans ces secteurs, Relation Client est plus directement rattachée à la vente : la mission des conseillers va donc plus facilement au-delà du SAV pour

intégrer une dimension commerciale.

Le secteur du **Transport et du Tourisme** est aussi celui qui a le plus recours à la **double écoute** (25%), avec les acteurs de la **Banque, Mutuelle et Assurance** (23%), en vue d'améliorer le discours des conseillers et les réponses apportées aux clients.

Enfin les organisations du secteur de l'**Industrie, l'Énergie et les Télécoms** sont celles qui mesurent le plus le **taux de réitération des demandes** (40% d'entre elles), qui témoigne de la capacité des conseillers à traiter efficacement chaque demande client pour la clôturer.

S'appuyer sur les bons KPIs pour piloter l'engagement et la performance des équipes permet de **structurer l'activité**, d'accompagner la **montée en qualité de service** et de prioriser l'expérience collaborateur, en complément de l'expérience client. Comment choisir les bons ? En s'assurant qu'ils sont en phase avec les **priorités du Service Client, les objectifs de l'entreprise et la réalité terrain de son secteur d'activité**.

06

**BENCHMARK  
SECTORIEL**

## COMMENT LE SECTEUR D'ACTIVITÉ INFLUE-T-IL SUR L'UTILISATION DES KPIS ?

Au-delà de leur maturité, les indicateurs de Relation Client utilisés par les entreprises varient selon leur secteur d'activité.

L'étude de cette année nous permet de dégager 4 secteurs d'activité dont la représentativité est suffisamment assurée dans notre panel de répondants :

- la Banque, Mutuelle et Assurance
- la Distribution et les Produits de Grande Consommation
- le Transport et le Tourisme
- l'Industrie, l'Énergie et les Télécoms

L'année dernière, les pratiques propres à chaque secteur d'activité ont été analysées à l'aune de la crise du covid. Cette année, notre analyse s'attarde davantage sur les **chiffres** dans chacun des secteurs étudiés (caractéristiques des demandes, scores et performances enregistrées, tactiques mises en place) pour faciliter à nos lecteurs la comparaison avec leurs pairs.

### BANQUE, MUTUELLE ET ASSURANCE

#### Adeptes du selfcare et plus avancés dans la mesure de la satisfaction client

Les organisations qui appartiennent au secteur Banque, Mutuelle et Assurance sont caractérisées par un **volume de demandes important** à gérer (supérieur à 8000 demandes par mois pour 38% d'entre elles, et au-delà de 50 000 pour 17% des entreprises répondantes).

Elles émanent principalement par **email** et **téléphone**, qui sont les deux canaux les plus plébiscités par les clients.

Le **taux de résolution au 1er contact** du secteur est un plus bas sur le **téléphone** (69%) que dans d'autres secteurs. Les **DMT** par email et par téléphone, ainsi que le **once & done** par email, se situent plutôt dans la moyenne.



#### Autonomisation des clients et attention portée à la satisfaction client

Fait notable : c'est le secteur qui, de loin, propose le plus fréquemment un **outil de selfcare** (73% des entreprises, quand la proportion dans les autres secteurs tourne autour de 30 à 40%). C'est un signal positif de la capacité des entreprises à **donner de l'autonomie à leurs clients**.

C'est par ailleurs le secteur qui a recours à la **plus grande diversité de KPIs pour mesurer la satisfaction client**. Son **score NPS de 39** est cependant inférieur à la moyenne tous secteurs confondus qui s'établit à 43.

Malgré ce score limité, les entreprises du secteur perçoivent davantage que dans la plupart des secteurs la **réclamation client comme une opportunité** (79%, alors que la moyenne est à 75%).

#### Une expérience client majoritairement silotée

Les organisations de ce secteur sont **les moins avancées sur l'omnicanalité**. C'est une **marge de progression** pour ces entreprises qui gèrent souvent un volume de demandes conséquent : seulement 6% d'entre elles les orchestrent en omnicanal, quant 1 sur 2 ont une Relation Client **multicanale mais silotée**.

Les entreprises du secteur ont par ailleurs tendance à **externaliser** (66% le font totalement ou partiellement). Cette logique prévaut, en particulier, chez les **assureurs** (activité de gestion de sinistre), alors que les banques qui vont avoir plutôt tendance à internaliser leurs activités de Relation Client.

#### Pour se comparer

##### BANQUE, MUTUELLE ET ASSURANCE



**36%**

ont une DMT > 10 min par email

**72%**

taux de once & done par email



**80%**

ont une DMT < 10 min par téléphone

**69%**

taux de once & done par téléphone



**39**

score NPS moyen du secteur



**Gestion des demandes**

**6%**

gèrent leurs demandes en omnicanal

**79%**

perçoivent la réclamation client comme une opportunité

**73%**

proposent un outil de selfcare

## DISTRIBUTION ET PRODUITS DE GRANDE CONSOMMATION

### Les plus avancés sur l'omnicanalité et le score NPS

La majorité (72%) des organisations de ce secteur (qui regroupe entre autres la Grande Distribution, le Retail, le e-commerce, l'agroalimentaire...) gère moins de 8000 demandes par mois. Mais, il existe une **forte variabilité** d'un sous-secteur à l'autre et d'un Service Client à l'autre.

Dans l'**Agroalimentaire**, un Service Consommateur d'une marque peut recevoir entre 100 et 400 demandes par mois. Un Service Client multi-marques doit, quant à lui, absorber des volumes bien supérieurs en fonction de son portefeuille de marques.

Les acteurs du **Retail** gèrent un volume très élevé de demandes clients : certains clients easiware reçoivent plus de 6000 demandes par mois quand d'autres dépassent les 20 000.

Pour 1 marque sur 2, l'**email** est le canal de contact prioritaire privilégié par les clients. Le **téléphone** arrive en seconde position, et 1 entreprise sur 10 déclare être contactée par les clients en priorité sur les **réseaux sociaux**. 43% des entreprises proposent un outil de **selfcare**.



## De bonnes performances sur la DMT email et le score NPS

Les entreprises de la Distribution et des Produits de Grande Consommation se démarquent sur certains KPIs :

- C'est le secteur le plus performant sur la **DMT email** : 1 entreprise sur 2 met moins de 10 minutes à traiter une demande. Dans le détail, les entreprises du Retail ont tendance à être plus performantes en matière de DMT que celles de l'Agroalimentaire.
- Le **score NPS** moyen des entreprises est de **51**. Il est supérieur à celui constaté dans les autres secteurs. Est-ce lié au fait qu'elles sont plus nombreuses à avoir adopté une **Relation Client omnicanale**, sans rupture et personnalisée ? (20% des entreprises, contre une moyenne de 12% tous secteurs confondus)

Le secteur ne fait pas exception : **64% des organisations externalisent** tout ou partie de leur Relation Client. Les marques du Retail et de l'e-commerce, notamment, sont soumises à des pics d'activité saisonniers importants (soldes, fêtes de fin d'année, etc.). Ces périodes sont souvent gérées par une équipe socle en interne, renforcée par des recrutements externes pour absorber les volumes supplémentaires.

### Affiner l'attention portée à la satisfaction client

Parmi les axes de progression : la mesure de la **satisfaction client**, moins systématique que dans les autres secteurs. Le **NPS** est le 1er indicateur utilisé à cet effet, mais seulement par 36% des entreprises.

Par ailleurs, si plus d'1 demande sur 2 relève de la **réclamation client**, les entreprises du secteur ont un peu moins tendance à la percevoir comme une opportunité pour s'améliorer (70%, vs une moyenne tous secteurs confondus à 75%).

### Pour se comparer

#### DISTRIBUTION ET PRODUITS DE GRANDE CONSOMMATION



**48%**  
ont une DMT > 10 min par email

**70%**

taux de once & done par email



**77%**  
ont une DMT < 10 min par téléphone

**73%**

taux de once & done par téléphone



**51**  
score NPS moyen du secteur



Gestion des demandes

**20%**

gèrent leurs demandes en omnicanal

**70%**

perçoivent la réclamation client comme une opportunité

**43%**

proposent un outil de selfcare



## TRANSPORT ET TOURISME

### Derrière des performances honnêtes, savoir lever les insatisfactions

Dans ce secteur, autant d'entreprises (38%) gèrent un grand volume de demandes (>8000) qu'un petit volume (<1000) mensuel, signe ici aussi de la forte variabilité d'un Service Client à l'autre.

L'**email** et le **téléphone** sont les canaux prioritaires pour les clients. Les entreprises affichent un **taux de résolution au premier contact** de 75% par téléphone et de 79% par email (supérieur, pour ce dernier, à celui constaté dans les autres secteurs). Globalement, c'est un secteur plus réactif que la moyenne sur ces deux canaux.

C'est le secteur où les clients ont le plus le réflexe d'utiliser les **réseaux sociaux**, qui est le canal privilégié des consommateurs pour contacter le Service Client dans 17% des entreprises.

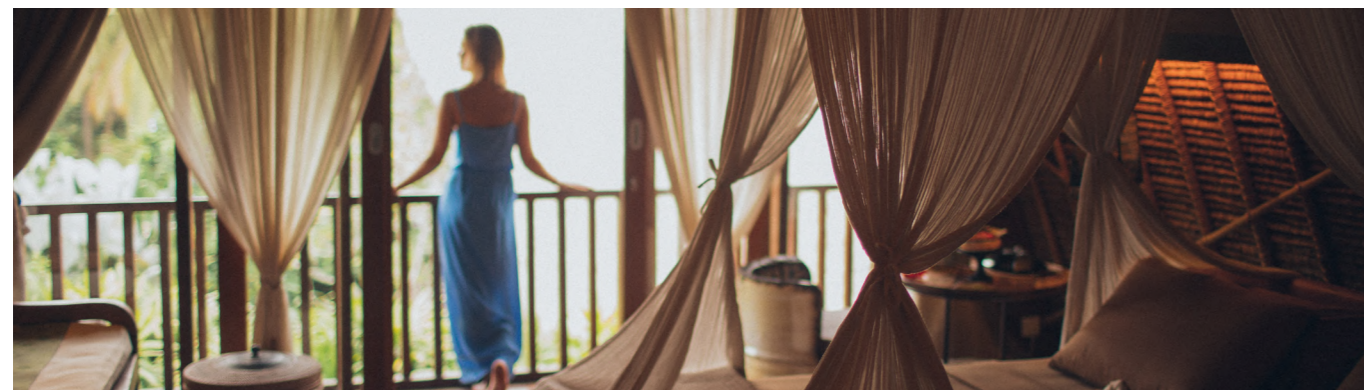
Un tiers des acteurs déclarent proposer un **selfcare**, un chiffre qui semble bas pour un secteur où le contact avec les voyageurs nécessite une réactivité importante, souvent sur des plages horaires élargies.

### Satisfaction client : le défi des acteurs du Transport et du Tourisme

Le **score NPS est de 23** cette année pour les entreprises du Transport et du Tourisme qui ont répondu à notre enquête. Un score faible par rapport aux autres secteurs, qui peut être le reflet du lourd tribut que les acteurs du transport et du tourisme ont payé pendant la crise sanitaire.

Cela n'est pourtant pas une fatalité. Une étude réalisée en 2021 auprès des clients easiware qui appartiennent au secteur des Transports et du Tourisme révèle pourtant un score NPS moyen de 53, et jusqu'à 73 chez nos meilleurs élèves dans le tourisme. **L'adoption d'une solution logicielle omnicanale** profite donc directement à la **satisfaction client**, en permettant d'offrir une expérience voyageur plus fluide et plus efficace.

Ce n'est pas le cas chez la majeure partie des répondants au baromètre, qui qualifient leur Relation Client de **multicanale** mais silotée (43%). L'**omnicanalité** concerne 17% des entreprises.



Les acteurs du Transport et du Tourisme ont davantage tendance à **externaliser totalement** (42%) que les autres secteurs. Est-ce lié à la recherche d'une expertise pointue non disponible en interne (par exemple, des conseillers voyage multilingue et spécialistes d'une destination, ou une double expertise commerciale et de gestion des litiges) ? Est-ce qu'internaliser davantage certaines activités stratégiques comme la gestion des litiges ou des clients VIP pourrait contribuer à limiter certaines insatisfactions ?

C'est enfin le secteur qui a la plus grande part de ses demandes relevant de la **réclamation client** (55% des demandes) mais aussi celui qui a le plus tendance à la considérer comme une **opportunité** (pour 80% des répondants).



### Pour se comparer

#### TRANSPORT ET TOURISME



**33%**

ont une DMT > 10 min par email

**79%**

taux de once & done par email



**79%**

ont une DMT < 10 min par téléphone

**75%**

taux de once & done par téléphone



**23**

score NPS moyen du secteur



**Gestion des demandes**

**17%**

gèrent leurs demandes en omnicanal

**80%**

perçoivent la réclamation client comme une opportunité

**33%**

proposent un outil de selfcare

## INDUSTRIE, ENERGIE ET TÉLÉCOMS

### Une Relation Client monocanale mais très performante sur le canal Voix

Les entreprises du secteur de l'Industrie, l'Énergie et les Télécoms **gèrent un volume de demandes souvent important** : 35% d'entre elles reçoivent plus de 8000 demandes par mois. Les acteurs de l'énergie et l'environnement, en particulier, gèrent les volumes les plus importants. Cela est directement lié à leur métier : un fournisseur d'énergie est, par exemple, en contact rapproché avec de nombreux ménages français (factures de consommation mensuelles, contrats, maintenance, etc.).

Pour 1 entreprise sur 2, l'**email** est le canal prioritaire privilégié par les clients. Le **téléphone** arrive en seconde position : c'est le canal le plus utilisé par les clients pour 40% des entreprises.

Seulement 37% des entreprises proposent un outil de **selfcare** en complément des canaux plus traditionnels.



### Une bonne DMT par téléphone

La **DMT par téléphone** des acteurs du secteur est **exceptionnellement haute** (87% traitent les demandes en moins de 10 min). Ils se distinguent moins sur leur DMT email.

Comme dans les autres secteurs, le **NPS** est le 1er indicateur utilisé pour mesurer la satisfaction client, cependant peu d'entreprises ont été en mesure de communiquer leur score NPS, ce qui ne nous permet pas de donner une moyenne représentative sur le secteur.

C'est, en tout cas, le secteur qui est le moins propice à considérer la réclamation client comme une **opportunité** (68% seulement), lorsque 45% des demandes relèvent de la **réclamation** (c'est moins qu'ailleurs).

### La Relation Client reste majoritairement monocanale

Plus d'une entreprise sur deux (54%) du secteur caractérise sa Relation Client de monocanale. Un chiffre en décalage avec les autres secteurs qui témoigne de la difficulté de ces entreprises à s'ouvrir à d'autres canaux. 14% d'entre elles orchestrent les demandes de manière **omnicanale**.

Les entreprises sont **peu à externaliser totalement, beaucoup à le faire partiellement** (37%), surtout chez les acteurs de l'industrie et du Telecom.

Elles sont aussi nombreuses à gérer leurs activités de Relation Client de manière entièrement internalisée (38%).

### Pour se comparer

#### INDUSTRIE, ENERGIE ET TÉLÉCOMS



**31%**

ont une DMT > 10 min par email

**67%**

taux de once & done par email



**Gestion des demandes**

**14%**

gèrent leurs demandes en omnicanal

**68%**

perçoivent la réclamation client comme une opportunité

**37%**

proposent un outil de selfcare

## LES SPÉCIFICITÉS SECTORIELLES

### Une réalité à prendre en compte pour tous les services client

« Service Consommateur, Usagers, Adhérents, Locataires, Abonnés, Voyageurs, Téléspectateurs,... » : quel que soit sa dénomination, le service client est un point de contact essentiel avec les clients dans de nombreux secteurs d'activité. Avec chacun ses spécificités.

L'utilisation des canaux de contacts par les entreprises varie d'un secteur à l'autre pour s'adapter aux besoins des clients, qu'il s'agisse de nouvelles pratiques ou d'habitudes bien ancrées.

- Dans le secteur de la **presse** par exemple, le **courrier** est un canal de Relation Client très répandu, car nombre d'abonnements se contractualisent par coupon papier.
- Autre exemple : la **Gendarmerie Nationale** dans le secteur public, s'ouvre à des canaux digitaux comme le **chat**, particulièrement adapté pour permettre aux victimes de s'exprimer.

De même, le choix des KPIS peut être guidé par le secteur d'activité :

- Dans la **cosmétique** ou **l'agroalimentaire**, analyser le **motif de contact** est important: certains retours sont intrinsèquement liés à la **qualité** du produit, et nécessitent la mise en place de plans d'actions impactant la chaîne de production.
- Dans plusieurs pans du **secteur public**, la **DMT** est longue. Cela s'explique par le fait que **l'écoute** de l'utilisateur (qui peut être un bénéficiaire, un ayant droit ou une victime par exemple) prime sur toute notion de productivité.



### Remonter la voix du client grâce aux KPIS

Quel que soit le secteur d'activité, il n'est pas toujours facile pour le Service Client de valoriser en interne les insights précieux dont il dispose pour toute l'entreprise ou l'organisation.

Une bonne pratique consiste à exploiter les indicateurs pilotés par le service client en y ajoutant des verbatims (par exemple, NPS + CSAT + verbatims remontés par les clients et les collaborateurs) au sein d'un « **Mémo bi-mensuel** » à présenter à la Direction ou aux autres services. Cette pratique permet de **retranscrire les retours clients** issus du terrain via un format digeste, facile et rapide à lire.

Le service client s'extirpe ainsi d'un rôle historiquement perçu comme un centre de coûts uniquement en charge du traitement des réclamations, en transformant la donnée client en information utile, facilement exploitable au sein de l'entreprise et **créatrice de valeur**.



07

**CONCLUSION**

## Que retenir, en quelques mots, de cette édition 2022 ?



**Benjamin Joly**  
Chief Product Officer



« Aujourd'hui, les Services Client doivent s'adapter aux canaux, au contexte et à la temporalité de leurs clients.

Même si c'est un chiffre bas, je ne suis pourtant pas étonné que l'omnicanalité soit une réalité pour seulement 12% des répondants.

Souvent, la difficulté des entreprises vient de freins organisationnels, de leur capacité à se montrer agiles.

### Comment ces difficultés sont-elles prises en compte côté produit ?

En tant qu'éditeur de logiciel, nous anticipons donc pour nos clients les tendances de la Relation Client (par exemple les usages d'Instagram, de TikTok, la digitalisation des ventes, des interactions, la vente en marketplace...) pour délivrer des innovations qui leur permettent de suivre ces évolutions plus facilement.

C'est pourquoi, en termes de produit, la solution easiware a été pensée pour pouvoir accueillir et se connecter à un grand nombre de canaux.

L'intérêt : être l'interface unique du Service Client, intégrant au fil du temps les évolutions de la Relation Client.

### Exemple : la vente en marketplace

Pour les vendeurs, les marketplaces sont devenues un intermédiaire dans la distribution mais aussi dans la Relation Client. Il faut approcher le sujet de manière globale et l'intégrer aux outils existants pour faciliter le quotidien des équipes en charge de la Relation Client : le traitement des réclamations issues de marketplace doit être centralisé dans le même outil que les conversations chat de la boutique en ligne ou les indicateurs de satisfaction post-achat.

### La centralisation, un pré-requis à l'omnicanalité

Le client doit être remis au cœur : derrière chaque demande, un client, son contexte, son historique.

C'est ce qu'on appelle la « vision client 360 » chez easiware. Avec l'intégration de flux SI tierce, nous proposons des fonctionnalités de personnalisation plus poussées que beaucoup d'acteurs du marché, remettant le client au cœur des interactions.

L'omnicanalité est un projet de transformation passionnant et nous souhaitons en faire un succès pour toutes les entreprises que nous accompagnons. »

## Et chez les clients easiware ?



**Caroline Condamin**  
Head of Customer Success



« Mes équipes de Customer Success Managers, de Training, notre Support et nos Account Managers sont au quotidien en contact avec les responsables de la Relation Client, les managers et les agents afin de mieux les comprendre et les accompagner.

C'est ce qui nous permet de développer une expertise très fine du métier du service client mais aussi de connaître les enjeux spécifiques à chaque secteur d'activité.

Tous nos clients n'ont pas le **même niveau de maturité**. Et c'est normal, il faut bien commencer quelque part ! Nous accompagnons des marques qui s'équipent pour la première fois (RIP Outlook), et d'autres très matures et très outillées.

Dans le cadre de « première fois », les Customer Success Managers et les équipes de formation accordent une importance toute particulière au conseil et à l'accompagnement.

Au bout d'un an d'usage, on constate souvent que les enjeux se sont considérablement transformés : ouverture des réseaux sociaux,

du chat, du selfcare, monitoring de la satisfaction... ! Nous accompagnons la croissance de clients qui multiplient parfois par 6 leur nombre d'utilisateurs de la solution easiware en l'espace de 5 ans.

Pour les plus matures, le changement d'outil est l'occasion de remettre à plat leurs process. Ce qui nous différencie de nos concurrents est notre capacité à conseiller. Et parfois c'est douloureux ! « Voilà 3 ans que vos 150 agents utilisent cette arborescence de motifs ? Elle n'est pas optimale, vous devez la changer ».

L'aspect clé dans l'onboarding d'un client mature est l'accompagnement à la conduite du changement auprès de toutes les parties prenantes.

C'est donc main dans la main que nous aidons nos clients à devenir et rester des « Polyvalents ».

Pour rebondir sur certaines notions du Baromètre des KPIs de cette année :

### Pourquoi l'omnicanalité ?

Derrière cet enjeu se cache en réalité la volonté des entreprises d'être présentes là où se trouvent leurs clients. Ainsi, Instagram sera un must-have pour un vendeur de mode ou de beauté, alors que le courrier reste clé pour les acteurs des médias.

Whatsapp est devenu très rapidement un canal central pour nos clients dans le secteur du tourisme : qu'y a-t-il de plus pratique et rapide pour contacter son voyageur dans un pays étranger ?

### La DMT et le once and done : ou comment faire vite et bien ?

J'adore voir ces indicateurs s'améliorer chez nos clients. C'est très facile, à condition de les regarder avec de la hauteur.

Comme le montre l'étude, ils dépendent énormément du secteur d'activité : nos clients dans les secteurs publics ont des DMT très élevées, car ils ont un rôle d'écoute à jouer avec leurs usagers. A l'inverse, nos clients dans le retail ont réussi à rationaliser les parcours les plus fréquents (retours colis, suivi de commande...) pour se concentrer sur l'aspect relationnel.

Ces KPIs ne peuvent pas être regardés séparément. En focalisant trop sur la DMT, votre taux de Once and Done risque de baisser en flèche ! Or c'est bien ce dernier indicateur qui témoigne de la qualité de service.

Les CSM easiware et leurs clients pilotent ensemble ces indicateurs.

Et malgré la diversité des secteurs d'activité, s'il y a 1 KPI commun à tous nos clients, c'est **la satisfaction de leurs clients finaux**. Pas étonnant que nos clients soient régulièrement récompensés pour la qualité de leur relation client (Qualiweb, Elu Service Client de l'année...) !

Enfin, je souhaite conclure en m'adressant à ceux qui répondent tous les jours au téléphone, qui traitent des réclamations, qui rassurent leurs clients : les agents et les conseillers du service client.

Chez easiware, nous voulons être leur allié au quotidien en facilitant leur travail et leur permettant de faire le plus agréablement possible ce qu'ils font de mieux : trouver des solutions pour les clients ! »

## CONCLUSION

### Le décryptage des niveaux de maturité des entreprises en matière de Relation Client révèle la diversité des stratégies adoptées post-crise :

- Pour les plus avancés, la recherche d'innovation nécessite aussi des arbitrages pour maintenir les performances à niveau. Une phase de consolidation des activités semble en cours après la période de crise.
- Une autre stratégie consiste à se concentrer sur **un nombre réduit de canaux** de Relation Client pour y assurer

des performances à la hauteur des exigences client. Au risque de compromettre la diversité des canaux investis pour le bénéfice du consommateur ?

- Pour d'autres enfin, il s'agit toujours de poser les premiers jalons d'une démarche de progrès en misant d'abord sur **l'automatisation**, le **selfcare** et **l'externalisation**, afin de compenser une faible maturité.

### Les canaux traditionnels toujours en tête, les canaux digitaux toujours en progression :

- L'**email** et le **téléphone** restent, année après année, les canaux les plus utilisés par les marques et par leurs clients. L'utilisation des réseaux sociaux, du chat et de Whatsapp reste variable et largement fonction du niveau de maturité de l'entreprise.
- La présence des marques sur les **réseaux sociaux** est en forte progression en 2022. 45% des entreprises s'en servent comme canal de relation client, contre un tiers en 2021. Cette progression ne concerne pas uniquement les organisations les plus avancées. Celles du groupe des classiques, notamment, ont largement étendu leur utilisation.
- Près d'une entreprise sur deux est désormais équipée d'un outil de **selfcare**, indépendamment de sa maturité – conséquence de la crise et de la pression infligée aux services clients. Cette progression vient challenger les marques sur leur capacité à bien orchestrer le selfcare et leurs canaux conversationnels afin que l'autonomisation du client ne se fasse pas au détriment d'un accompagnement personnalisé et de proximité.

### La transition d'une logique productiviste à un pilotage qualitatif des activités de Relation Client progresse :

- La satisfaction client est toujours plus au cœur des enjeux du service client. Sa mesure se généralise dans tous les groupes de maturité : près de **8 entreprises sur 10 évaluent** désormais la satisfaction client après un contact. Le **NPS** reste l'indicateur le plus utilisé par les entreprises

utilisé par 41% des entreprises), avec un score moyen de 43, tous secteurs confondus.

- Cette logique qualitative s'observe également en interne dans la mesure quasi systématique de l'**engagement collaborateur**, commune à tous les groupes de maturité, et dans l'utilisation massive de la **satisfaction client** pour évaluer la performance des collaborateurs.
- Ces tendances reflètent une **prise de conscience de l'importance du pilotage stratégique des activités de Relation Client**, même si des différences subsistent en termes de performance et de diversité des KPIs utilisés.

### L'omnicanalité reste un challenge pour toutes les entreprises :

- Quel soit leur niveau de maturité, quel que soit leur secteur, **l'omnicanalité n'est pas une réalité** pour beaucoup d'entreprises. 12% des marques interrogées dans le cadre du Baromètre 2022 déclarent gérer leur Relation Client de manière omnicanale et sans couture. Un chiffre en recul qui témoigne de l'approche encore silotée des entreprises en la matière.
- La mise en place d'une stratégie omnicanale reste la voie à suivre pour proposer une **expérience client unifiée et différenciante**. Relever ce défi nécessite cependant de lever des freins organisationnels et de se transformer en profondeur pour décloisonner les silos et placer le client au cœur de l'organisation.



easiware 