

BearingPoint®

 dialonce

# Excellence Client et Orchestration Omnicanale

Quels défis ?

Comment la mettre en œuvre ?



## Sommaire

Édito .....	3
Les attentes des clients dans un monde omnicanal .	4
Quels enjeux pour une stratégie omnicanale ?.....	8
Quand l'omnicanalité crée de la complexité opérationnelle.....	10
Passer de la complexité multicanale à une stratégie d'orchestration omnicanale .....	18
Comment fonctionne une plateforme d'orchestration omnicanale ?.....	24
À propos de BearingPoint .....	26
À propos de DialOnce.....	27

# Édito

Patience de longues minutes au téléphone pour parler à un conseiller client, pour finalement en être dissuadé par un message automatisé. Rappeler le service client et, dans le même temps, écrire un e-mail pour doubler ses chances d'avoir une réponse rapidement. Envoyer désespérément un message par chat, sur les réseaux sociaux, mais aussi via WhatsApp, pour finalement recevoir une réponse automatique, voire n'obtenir aucune réponse à la demande initiale.

Tel est l'un des pires scénarios qu'un consommateur puisse connaître lorsqu'il tente de joindre un service client. Les entreprises le savent et ce type d'expérience, en plus de rapidement ternir leur image, leur est très coûteux en termes de gestion de contacts client.

A l'heure où la pression des consommateurs et du marché se fait de plus en plus forte, les marques n'ont pas d'autres choix que de s'adapter à la multiplication des canaux d'interactions - jusqu'à 10-12 aujourd'hui. L'essor des technologies, de l'IA et de la data doit permettre cependant d'aller plus loin dans le traitement efficace des demandes clients.

Les marques doivent ainsi relever un double défi : permettre aux clients d'utiliser le canal de leur choix selon leur besoin et leur situation, et maintenir un bon niveau d'efficacité opérationnelle en orientant les sollicitations pour in fine optimiser les volumes de contacts et assurer une satisfaction client optimale.

Comment passer d'un mode multicanal à une stratégie omnicanale ?

D'une relation client personnalisée à une relation client individualisée ?

Comment réconcilier les enjeux d'efficacité, de maîtrise des coûts, de génération de valeur et de satisfaction client ?

C'est tout l'objet de ce livre blanc dans lequel nous abordons les différents défis liés à l'orchestration omnicanale et les nombreuses pistes pour y parvenir.

**Muriel Monteiro, Associée Expérience Client, BearingPoint**

**Charles Dunston, Président Fondateur, DialOnce**

# Les attentes des clients dans un monde omnicanal

Depuis la crise du Covid-19, les Français ont changé leurs habitudes. Le confinement a poussé les entreprises à se réorganiser et à digitaliser certaines de leurs activités, dont le service client, de façon à répondre aux demandes de leurs clients tout en respectant les contraintes liées au contexte. De nouveaux canaux tels que le chatbot, la visio, le messaging ou le liveshopping ont émergé et devraient s'installer dans la durée.

# Les canaux traditionnels et les canaux digitaux cohabitent

Selon le dernier Observatoire des services clients de BVA<sup>1</sup>, 77% des consommateurs français qui ont contacté un service client ont utilisé 3,7 canaux en moyenne.

S'ajoutent désormais aux canaux dits traditionnels de plus en plus de nouveaux médias : chatbot, live chat, application mobile, messaging (WhatsApp, Messenger, Google Business Message), réseaux sociaux, visio, etc.

En 2020, 69% des clients ont utilisé un nouveau canal digital pour contacter un service client<sup>2</sup>. Ils sont même 45% à préférer les messageries intégrées et 31% à privilégier les plateformes de messagerie sociale.<sup>3</sup>

Pour autant, ces nouveaux canaux digitaux ne se substituent pas aux canaux traditionnels, ils cohabitent. D'ailleurs, les entreprises proposent en moyenne 5 à 6 canaux et cela peut monter à 12 exceptionnellement.

*“Quand la voix et le digital sont parfaitement orchestrés par les entreprises, en laissant le libre-arbitre au client, on assiste à un véritable plébiscite de la population sur la cohabitation vertueuse de ces deux modes de contact”, précise BearingPoint dans son livre blanc “L’Orientation client : quels chemins ?”<sup>4</sup>.*

**La digitalisation et la multiplication des canaux doit aussi répondre à trois enjeux liés aux attentes des consommateurs que sont la cohérence, la proactivité et la personnalisation.**

1 Observatoire des services clients de BVA 2022

2 Rapport annuel Zendesk sur les tendances de l'expérience client (CX) en 2021

3 Rapport annuel Zendesk sur les tendances de l'expérience client (CX) en 2021

4 “L’Orientation client : quels chemins ?”, Podium de la Relation Client, BearingPoint et Kantar

**69% des clients ont utilisé un nouveau canal digital pour contacter un service client en 2020**

**“Quand la voix et le digital sont parfaitement orchestrés par les entreprises (...), on assiste à un véritable plébiscite de la population.”**

## La cohérence

Selon le Podium de la Relation Client<sup>®</sup>, baromètre cross-sectoriel de référence sur la relation client réalisé par BearingPoint et Kantar depuis 2003, la cohérence multicanale est l'une des attentes clés des Français : *“Elle recouvre la cohérence des informations et des réponses transmises à travers les différents canaux de contact, la traçabilité ou le fait que l'entreprise se souvienne de tous les échanges avec un même client, l'obtention par le client d'une réponse adaptée, le score d'effort client ou le fait d'interagir avec les marques sans avoir à fournir un effort, la facilité d'utilisation des outils digitaux proposés ou utilisés par l'entreprise...”*

En 2022, 85% des clients s'attendent à des interactions cohérentes entre les différents services d'une entreprise<sup>5</sup>. Ce critère fondamental oblige les marques à repenser leur modèle relationnel en vue d'améliorer la satisfaction client dans le respect de leurs contraintes budgétaires et de proposer des réponses rapides et cohérentes sur tous les canaux, tout le temps, sans laisser pour compte des segments de clients.

*“Cette cohérence doit aussi se retrouver dans le discours des différents métiers de l'entreprise : marketing, commercial, logistique, etc. Si un client effectue une réclamation et demande une prise en charge pour une insatisfaction, il vaut mieux que le service commercial mette en pause l'envoi de communications promotionnelles vers ce client par exemple”*, observe Maria Cernea, manager chez BearingPoint.

<sup>5</sup> Focus sur le client connecté, Salesforce, 2022

**85% des clients s'attendent à des interactions cohérentes entre les différents services d'une entreprise**

Focus sur le client connecté, Salesforce, 2022

### Parole d'entreprise\*

**“Le désilotage des canaux passe aussi par une réflexion sur les objectifs pour éviter la « guerre des canaux », avec des logiques récompensant les canaux à l'origine d'une opportunité qui se conclut sur un autre canal.”**

\*Témoignage issu d'une table ronde organisée par BearingPoint sur le thème de l'orchestration omnicanale

## La proactivité

La proactivité comporte deux avantages : devancer les besoins et/ou demandes des clients et réduire les sur-sollicitations auprès du service client. Désormais, les clients attendent d'une entreprise qu'elle ne se contente pas de réagir, mais qu'elle anticipe et qu'elle leur communique des informations en amont.

Des modèles ont prouvé qu'en développant la proactivité, le nombre de sollicitations décroît. Pour autant, encore trop peu de marques disent utiliser efficacement les données clients à cet effet. Croiser les retours clients (avis, réclamations, etc.) avec des données démographiques, CRM, ou de parcours client est une étape clé pour concevoir des parcours individualisés et des actions proactives.

**74% des clients attendent des entreprises qu'elles anticipent leurs besoins**

**Podium de la Relation Client 2022**

## La personnalisation

Selon le Podium de la Relation Client<sup>®</sup>, 74% des clients attendent que les entreprises anticipent leurs besoins et personnalisent leur réponse en fonction de leurs profils<sup>6</sup>. Le critère de personnalisation figure dans le top 5 des attentes des Français depuis trois années consécutives, selon l'étude du Podium de la Relation Client<sup>®</sup>. D'ailleurs, 69% des clients considèrent qu'un service client personnalisé a une influence sur leur fidélité<sup>7</sup>. Seulement, les entreprises doivent pouvoir capter leurs préférences de canal tout en ayant connaissance de leurs contraintes opérationnelles (plages horaires ouvrées, services en ligne disponibles, volume de sollicitations à un instant donné, etc.) pour leur proposer une expérience adaptée.

<sup>6</sup> Podium de la Relation Client (2022)

<sup>7</sup> Etude BearingPoint

# Quels enjeux pour une stratégie omnicanale ?

Aujourd'hui, les consommateurs ont des attentes de plus en plus fortes et des exigences croissantes. 48% disent avoir déjà changé de marque pour un meilleur service client, et 94% affirment qu'un bon service client<sup>8</sup> les rend plus susceptibles d'effectuer un autre achat. Dans un contexte inflationniste et avec des budgets régulièrement contraints, les marques doivent repenser les moyens qu'elles allouent à servir leurs clients. Pour relancer cette quête de l'excellence, les entreprises se tournent de plus en plus vers une stratégie d'orchestration omnicanale, qui répond à plusieurs enjeux.

8 Salesforce, « Focus sur le client connecté », mai 2022

**62% des consommateurs pensent qu'il ne devrait pas y avoir de frontière entre le physique et le numérique**

Tendances de l'Expérience Client 2023, Zendesk

## Maintenir un bon niveau d'efficacité opérationnelle

Dans un contexte où les clients réfléchissent de plus en plus à ce qu'ils consomment et comment ils consomment, leurs attentes en matière de relation client sont de plus en plus exacerbées et les entreprises et institutions publiques n'ont pas d'autre choix que de maintenir un bon niveau de satisfaction client. Qualité d'exécution, simplicité, autonomie, personnalisation, émotion, etc. Tous les ingrédients doivent y être, car les clients ne feront pas de concessions !

## Répondre aux attentes d'omnicanalité

Aujourd'hui, 62% des consommateurs pensent qu'il ne devrait pas y avoir de frontière entre le physique et le numérique<sup>9</sup>. Les usages des consommateurs ont changé. Et leurs attentes vis-à-vis des canaux de contact aussi. Ils veulent pouvoir utiliser le canal de leur choix en fonction de leur besoin, de leur état émotionnel et de la situation dans laquelle ils se trouvent, mais aussi de pouvoir passer de l'un à l'autre.

## Réduire les volumes de contacts et augmenter la proactivité

En misant sur le déploiement de nouveaux canaux digitaux et, notamment sur le selfcare, les entreprises cherchent à mieux gérer les flux de contacts entrants. Orienter les clients vers des alternatives au téléphone pour certains types de demandes leur permet de réduire les appels à faible valeur et d'augmenter le taux de décroché pour les contacts entrants qui nécessitent la prise en charge par un conseiller client. Cela leur permet aussi de développer une meilleure proactivité en utilisant le temps libéré pour communiquer vers les clients. Cette stratégie omnicanale vise à la fois une meilleure productivité et de meilleurs résultats en matière de satisfaction client.

### Parole d'entreprise\*

**“Le meilleur canal doit avant tout correspondre au choix du client, avec un impératif de conserver un traitement humain et en direct.”**

<sup>9</sup> Tendances de l'Expérience Client 2023, Zendesk

\*Témoignage issu d'une table ronde organisée par BearingPoint sur le thème de l'orchestration omnicanale

# Quand l'omnicanalité crée de la complexité opérationnelle

Pour les entreprises, difficile de faire l'impasse sur l'intégration de nouveaux canaux digitaux dans les parcours clients. Ces dernières doivent proposer à leurs clients les canaux qu'ils utilisent dans leur vie au quotidien. Or, cette nouvelle donne complexifie la gestion opérationnelle du service client.

En matière d'organisation d'abord, les volumes de contacts sont plus importants qu'avant. Alors qu'on pouvait s'attendre à ce que les nouveaux canaux se substituent aux canaux traditionnels comme le téléphone, il n'en est rien. Les volumes de contacts ont augmenté avec l'arrivée des canaux digitaux.

## Une stratégie claire pour répartir les canaux

Qui dit ajout de nouveaux canaux, dit également nouvelle répartition de ces canaux auprès des équipes. Après avoir principalement traité les contacts par téléphone et par e-mail, les conseillers clients interagissent avec les clients via le chat, la messagerie instantanée ou encore via les réseaux sociaux.

*“L’orchestration et l’animation est un vrai sujet. Tout l’enjeu est d’arriver à optimiser les ressources. Pour ce faire, il faut mettre en place une stratégie claire sur les modes de traitement des typologies de clients et l’implémenter dans les outils (notamment le workforce management), explique Colin Decamps, Senior Manager chez BearingPoint. L’autre point d’attention de cette stratégie est de mieux considérer la situation du client et d’identifier les cas à prioriser, qu’il effectue une réclamation ou qu’il ait une urgence liée à un contexte spécifique par exemple.”*

## Renforcer la formation des conseillers clients

Cette nouvelle organisation implique aussi la mise en place de formations. Parce qu’on ne s’adresse pas au client de la même façon au téléphone ou sur les réseaux sociaux, les compétences à développer chez les conseillers clients sont plus de l’ordre de la posture et du vocabulaire. D’ailleurs, parmi les différentes formations que les entreprises prévoient de développer ces prochaines années, la formation dédiée à l’utilisation de plusieurs canaux est citée à 48%<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Tendances de l’Expérience Client 2022, Zendesk

## Passer d'une vue silotée à une vue unifiée

Avec la multiplication des canaux de contact, le centre de contact accumule aussi les outils. Un écosystème technologique qui ne facilite pas la cohérence omnicanale évoquée précédemment.

*“Le problème, c’est que les canaux ne communiquent pas entre eux. Chaque canal est géré en silo et les entreprises n’arrivent pas à connecter les conversations clients par e-mail avec les échanges par chat ou par téléphone avec un conseiller. Tout l’objectif est d’arriver à capter l’ensemble des interactions sur ces différents parcours pour passer d’une vue silotée à une vue unifiée des enjeux de chaque client. Il existe des solutions qui collectent les différents inputs et définissent des règles métiers permettant ensuite de déclencher des actions clients cohérentes”,* indique Maria Cernea (BearingPoint).

Du côté des conseillers clients, cela les oblige à jongler entre plusieurs écrans et interfaces pour traiter la demande d’un seul et même client. Depuis 2020, 51% des professionnels de la relation client estiment d’ailleurs que le travail de conseiller client s’est complexifié<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Le futur des métiers de la relation client, AFRC & The Boson Project, 2022

**“L’objectif est d’avoir une solution unique qui capte l’ensemble des interactions et des données sur les parcours clients pour passer d’une vue silotée à une vue unifiée.”**

## Vision client 360°, un enjeu à l'avenir

La complexité générée par l'omnicanalité soulève aussi la capacité à obtenir une vision 360°. Les canaux se multiplient, de même que les historiques d'interactions et les données clients. Ce qui pose un vrai problème en matière de traçabilité. Pour l'instant, moins de 30% des entreprises pensent utiliser efficacement les données et avoir une vue unifiée du client<sup>12</sup>.

*“L'identification d'un client sur l'ensemble des canaux n'est pas si évidente à faire. Que ses données concernent son équipement (produits, services, options du client), son profil aspirationnel (envies, projets, goûts, sujets consultés sur le Web) ou des informations externes, elles sont gérées dans différents systèmes. Capter ces données correctement et les rattacher au bon client est un sujet data complexe, admet Colin Decamps (BearingPoint). De même, croiser les données du parcours client (équipement client, historique des interactions, canaux utilisés, satisfaction client à des moments clés, etc.) représente une vraie complexité technique.”*

Et pourtant, c'est en croisant l'ensemble de ces données que les entreprises pourront concevoir des parcours individualisés et des actions proactives.

Cette complexité omnicanale se révèle un vrai sujet pour les marques qui voient les sollicitations augmenter au sein de leurs services clients. Elles doivent ainsi composer avec des enjeux budgétaires, mais aussi des attentes grandissantes en matière de joignabilité et de rapidité de la part des clients. La question du ROI se retrouve ainsi au cœur de leur stratégie omnicanale.

<sup>12</sup> Tendances de l'Expérience Client 2023, Zendesk

**Seules 30% des entreprises pensent utiliser efficacement les données et avoir une vue unifiée du client**

Tendances de l'Expérience Client 2023, Zendesk

Parole d'entreprise\*

**“La centralisation de la donnée de tous les systèmes qui doivent communiquer entre eux est centrale pour servir de source à l'orchestration.”**

\*Témoignage issu d'une table ronde organisée par BearingPoint sur le thème de l'orchestration omnicanale

## Comment Fnac Darty optimise la gestion omnicanale de son service client

### Témoignage de Christophe Famechon, Directeur de la Relation Client à Distance

Gérant un volume important d'appels, Fnac Darty a souhaité développer sa stratégie de digitalisation des parcours, afin de favoriser le selfcare et l'usage des canaux de contacts digitaux (chat, messaging, etc.). Pour ce faire, l'enseigne Darty a déployé le bouton de contact omnicanal DialOnce sur les principaux canaux vocaux et digitaux, et étendu cette orchestration sur l'ensemble des parcours de contacts (email, Google, etc.). Le groupe déploie également la solution pour sa marque Fnac.

Interview avec Christophe Famechon, Directeur de la Relation Client à Distance de Fnac Darty sur les enjeux en matière d'expérience client omnicanale.

### Quels sont vos enjeux en matière d'expérience client chez Fnac Darty ?

Notre premier enjeu est d'améliorer l'expérience client avec des objectifs ambitieux et qualitatifs. A l'inverse du développement du low-cost en magasin ou sur le Web, nous faisons le choix, chez Fnac Darty, d'être une enseigne premium et donc de rendre nos parcours premium que ce soit en physique, sur le Web ou à distance.

Notre deuxième enjeu vise à accompagner les nouvelles tendances de consommation qui ont explosé et se sont confirmées depuis trois ans. Face à la digitalisation totale de l'économie notamment, le service client doit s'adapter et accompagner ses clients dans le choix de leurs services et produits et dans leur relation client. Depuis 2019, les contacts clients ont été multipliés par trois sur la partie digitale. Fin 2022, 36% de nos contacts sont issus des canaux digitaux (contre 12% en 2019).

Notre troisième enjeu consiste à optimiser les coûts opérationnels tout en répondant aux attentes des clients. Cela passe par l'amélioration des parcours clients, l'information préventive pour éviter certains contacts, la mise en place de canaux

automatisés et de selfcare pour diminuer les coûts et améliorer l'expérience client dans le même temps.

Notre quatrième et dernier enjeu concerne l'assistance technique. Il y a quelques années, nous avons pris un virage fort concernant la qualité, la durabilité et la réparabilité des produits. Nous avons fait le choix d'écarter des marques et des produits avec des niveaux de fiabilité pas suffisamment élevés. Dans le même temps, nous avons développé DARTYMAX, une offre de réparation illimitée sous forme de contrat de maintenance qui permet de garantir la réparabilité de tous les produits du client jusqu'à 12 ans. C'est à notre service client de gérer ces nouveaux abonnements et offres.

### **Quels canaux de contact Fnac Darty propose aujourd'hui à ses clients et comment cette offre multicanale a-t-elle évolué ces quatre dernières années ?**

Nous avons développé de façon massive le chat en avant-vente et au niveau du service client. Nous le déployons progressivement en assistance pour voir si ce canal rencontre l'adhésion des clients. Nous avons aussi ouvert le messaging sur les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, Instagram, Messenger). Nous avons, par ailleurs, testé en premium WhatsApp, Apple Message et Google Business Message que nous étendons au fur et à mesure auprès de tous les clients. Nous fonctionnons essentiellement en mode test and learn et globalement, tous ces canaux rencontrent un grand succès. Nous enregistrons aujourd'hui 12 millions de contacts (par an). Il faut savoir, enfin, qu'il y a plus de 4 millions de recherches sur Google de la part de nos clients pour entrer en contact avec Fnac et Darty.

### **Quelle est votre stratégie d'attribution des canaux de contact ?**

Pour l'avant-vente, nous privilégions le livechat à la messagerie instantanée. En après-vente, nous n'avons pas encore tranché entre le chat et les différentes messageries instantanées. L'un des prérequis est l'identification du client au préalable. Le téléphone reste le plus efficace dans un grand nombre de cas, comme l'assistance technique ou la gestion des réclamations. Nous avons aussi doublé l'assistance technique en visio. C'est de toute façon le client qui tranchera dans l'usage qu'il fera du service client.