



# La prestation de services multimode dans les grands organismes

Préparé par: Réjean Houle

En collaboration avec : Réseau d'échange sur la gestion des centres de relations clientèle

Juin 2005

# Mandat

---

1. Effectuer des recherches dans la littérature et auprès d'autres organismes afin de repérer des bonnes pratiques en prestation de services multimode.
2. Rechercher les tendances et les orientations que prendra la prestation de services multimode et son organisation du travail.
3. Décrire la façon dont les six (6) organismes du CEGO reçoivent et traitent les différentes demandes.
4. Livrer les constats selon les observations et les recherches effectuées.



# Plan de la présentation

---

1. Cadre conceptuel : Modèle d'évolution des CRC
2. Situation actuelle dans la littérature
3. Tendances dans la littérature
4. Méthodologie
5. Situation actuelle dans les grands organismes
6. Bonnes pratiques observées dans les grands organismes
7. Tendances dans les grands organismes
8. Conclusion

# Cadre conceptuel

- Évolution des Centres de relations clientèle
- Adapté de Genesys (2003) *The Path to Black belt in Customer Service*
- Les quatre générations des centres de relations clientèle:
  1. Optimisation du centre d'appels
  2. Diversification des modes
  3. Intégration des modes aux processus et systèmes
  4. Optimisation du centre de relations clientèle multimode

**Figure 1**  
Les quatre générations des centres de relations clientèle

Première génération	Deuxième génération	Troisième génération	Quatrième génération
Optimisation du centre d'appels	Diversification des modes de prestation de service	Intégration des modes aux systèmes et processus.	Optimisation du centre de relations clientèle multimode intégré
Projets d'unification du service à la clientèle	Quasi unification des CRC	Unification des CRC	Opérations Multisites (CRC « multisite virtuel »)
Files basées sur la durée d'attente	Diversification des modes de prestation de service et début d'intégration des systèmes	Intégration des modes de prestation de services aux systèmes et processus	Communication multimode entrante et sortante Intégration des appels entrants et sortants
Gestion des appels téléphonique	Gestion évoluée des appels	Stratégie de migration multimode	<i>Closed loop</i> communications Cheminement prédéterminé ( 100 % premier contact )
Mêmes services pour tous les appelants	Segmentation des compétences des agents Segmentation des clients	Meilleur mode et ressource pour chaque consommateur / besoin	Meilleur mode et ressource pour chaque consommateur / besoin à l'ensemble du réseau Vente proactive et vente croisée Marketing 1-to-1
Messages lors de l'attente	Libre service RVI, annonce de l'attente et reconnaissance vocale	Libre-service multimode	Opérations 100% 24 h / 24h 7 jours sur 7
Extraction d'information simple sur les appels	Extraction d'information simple sur les appels		Renouvellement de contrats, notes avant échéance
Contrôle de base des opérations et des agents	Statistiques sur l'efficacité globale et sur la satisfaction de la clientèle	Statistiques sur l'efficacité par modes et sur la satisfaction de la clientèle	Formation sur les lieux, basée sur le feedback en temps réel
Temps de pas prêt	Contrôle évolué des opérations et des agents	Contrôle multimode des opérations et des agents	
	Efficacité des agents, acquisition de compétence et satisfaction.	Efficacité des agents, acquisition de compétence et satisfaction par modes	

# Modes recensés par Services Triad dans 35 CRC canadiens

Figure 2  
Modes disponibles au sein de 35 organismes canadiens

Modes de prestation de service	Nombre de centres l'utilisant (sur 35)	Nombre de centres l'utilisant ( % )
Téléphone	32	91%
Réponse vocale interactive	13	37 %
Reconnaissance vocale	1	3 %
Courriel	16	46 %
Clavardage Web	5	14 %
Rappel Web	6	17 %
Navigation assistée Web	4	11 %
Libre service Web	20	57 %
Télécopieur	14	40 %
Courrier postal	16	46 %
Entrevue	n.d	n.d

Source: Services Triad 2004

# Situation actuelle dans la littérature

---

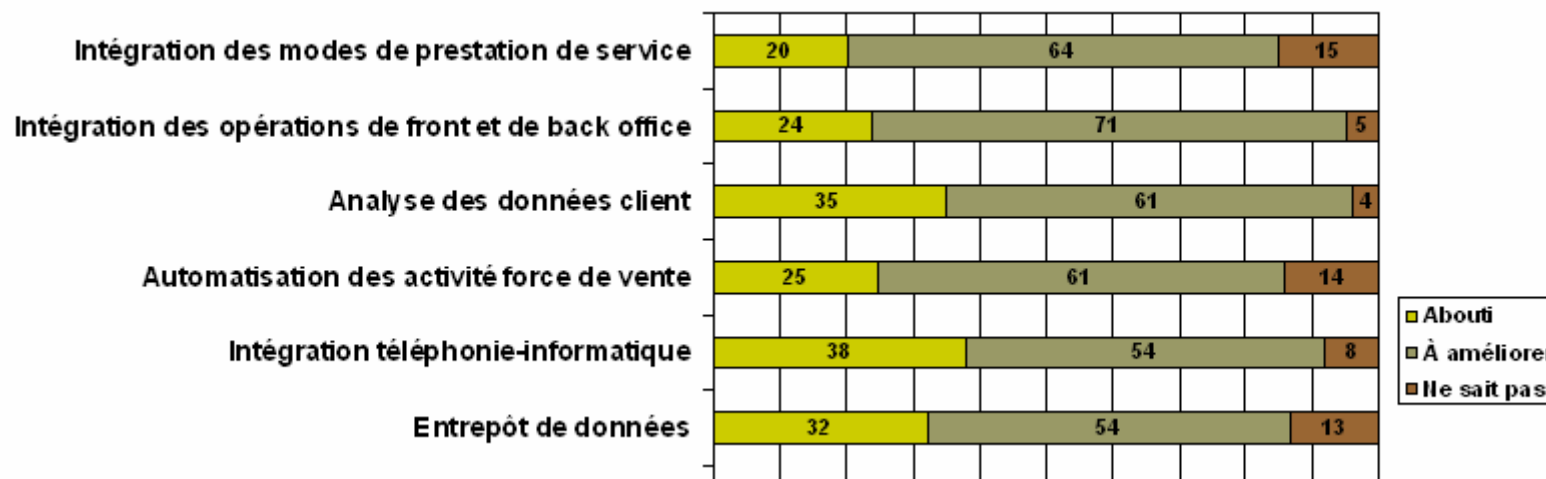
- Impacts de la prestation multimode sur le rôle ainsi que sur la charge de travail des préposés
  - Nouvelles compétences pour les préposés selon Triad<sup>1</sup>
    - Facilité en relations interpersonnelles d'abord ( 49 % )
    - Habiletés en rédaction et en relations interpersonnelles ( 45 % )
    - Facilité en rédaction d'abord (6 %)
  - L'ajout de modes de prestation de services fait initialement augmenter plutôt que diminuer le volume des appels<sup>2</sup>.

(1) Services Triad (2004) Évolution des CCC multicanaux et libres-services. p.19.

(2) ICMI (2001) The multichannel Call Center Study. p.7

# Situation actuelle dans la littérature

## Les principaux obstacles au CRM multimode





---

# Tendances observées dans la littérature



# Tendances observées

## □ Dans la littérature :

- Selon les études de ICMI et de Services Triad, les prochains modes de prestation de services à être implantés sont :

Entreprises américaines (ICMI)	Entreprises canadiennes (Services Triad)	} Modes Web
1) Clavardage Web	1) Téléphone - Reconnaissance vocale	
2) Libre-service Web	2) Libre-service Web	
3) Rappel Web	3) Navigation assistée Web	

- D'autres technologies :

- Historique commun des interventions
- Routage universel
- Voix sur IP
- Logiciels de gestion des courriels
- Efficacité des modes



---

# Situation actuelle dans les grands organismes

# Situation actuelle dans les grands organismes

---

- Où sont rendus les grands organismes en prestation de services multimode ?
  - Les grands organismes ont tous pris le virage multimode.
  - Selon le modèle de Genesys, ils sont dans la deuxième génération.
  - Ils sont tous entre l'étape de diversification des modes de prestation et celle d'intégration.

- **Cette affirmation s'appuie sur deux constats observés sur le terrain :**
  1. Les grands organismes offrent tous plus d'un mode de prestation de services.
  2. Aucun des grands organismes n'a achevé l'étape d'intégration des modes de prestation de services aux systèmes et processus.

# Situation actuelle observée dans les grands organismes

**Figure 4**  
**Modes de prestation de services disponibles au sein des grands organismes**

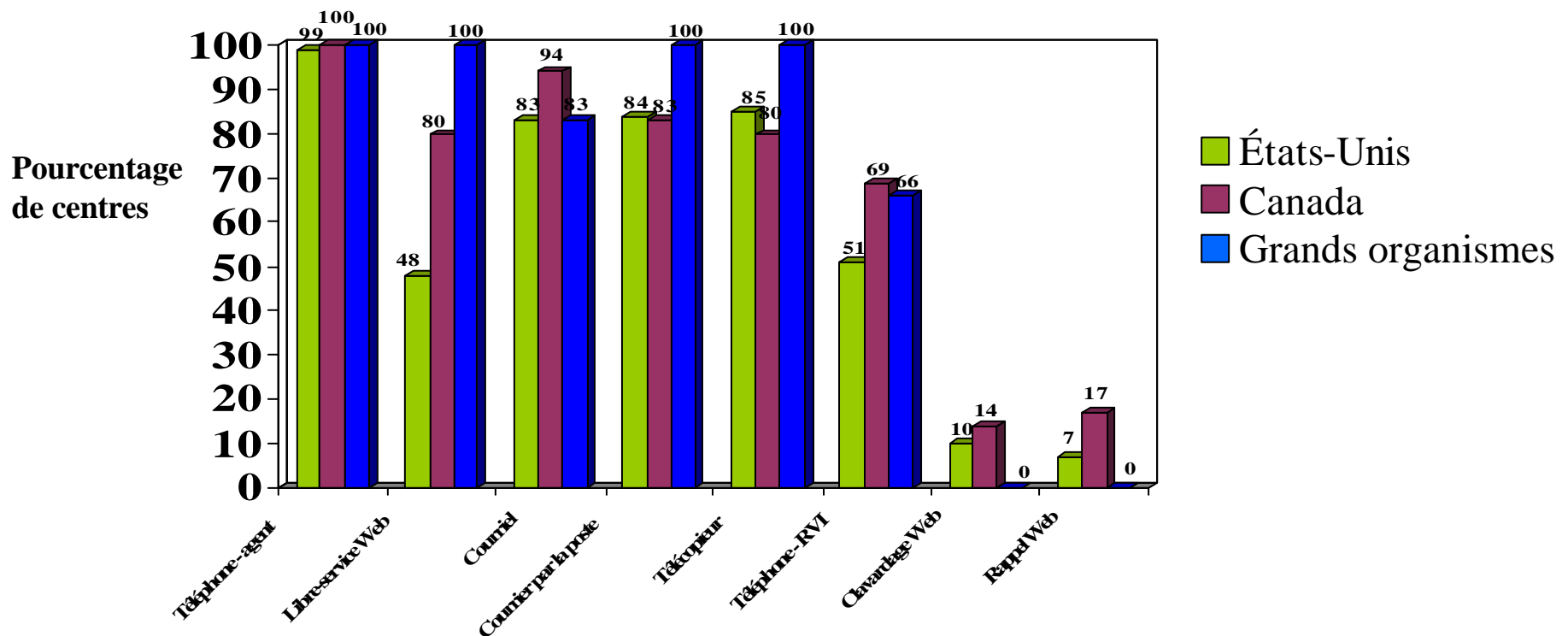
Modes de prestation de services	Nombre de centres l'utilisant (sur 6)	Nombre de centres l'utilisant (%)
Téléphone	6	100 %
Entrevue	6	100 %
Télécopieur	6	100 %
Courrier postal	6	100 %
Libre service Web	6	100 %
Courriel	5	83 %
Réponse vocale interactive	4	66 %
Reconnaissance vocale	0	0 %
Clavardage Web	0	0 %
Rappel Web	0	0 %
Navigation assistée Web	0	0 %

Modes disponibles

Modes non disponibles

# Situation actuelle au Canada, aux E.-U. et dans les grands organismes

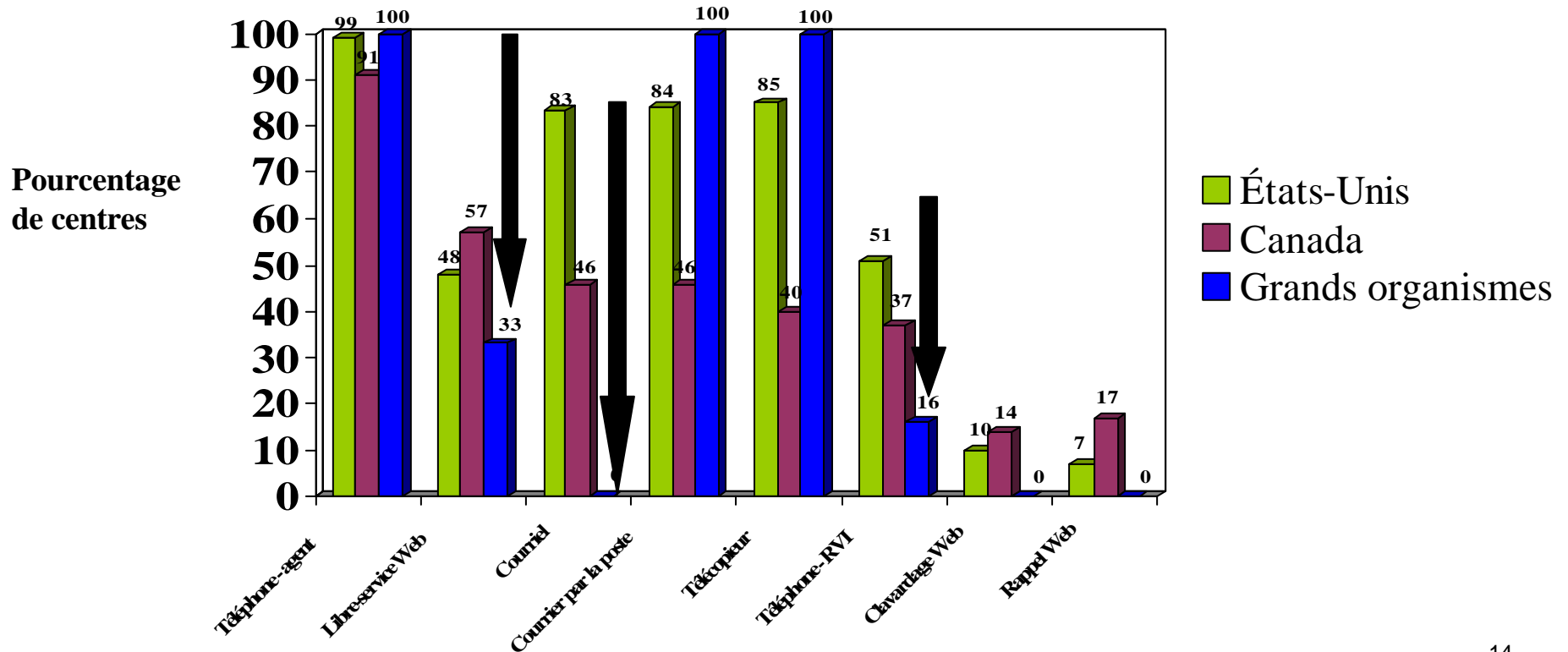
Figure 5  
Modes de prestation disponibles au sein des centres



# Situation actuelle au Canada, aux E.-U. et dans les grands organismes

Figure 6

Modes de prestation (informationnels et transactionnels) disponibles au sein des centres



# Situation actuelle dans les grands organismes

Figure 7

Tableau des modes de prestation de services disponibles au sein des centres

	Org. 1	Org. 2	Org. 3	Org. 4	Org. 5	Org. 6	
Modes traditionnels	Courrier postal	I/T	I/T	I/T	I/T	I/T	
	Entrevue	I/T	I/T	I/T	I/T	I/T	
	Télécopieur	I/T	I/T	I/T	I/T	I/T	
	Téléphone Agent	I/T	I/T	I/T	I/T	I/T	
Modes basés sur le Web	Libre-service Web	I	I	I/T*	I	I/T	
	Téléphone RVI	X	I	X	I	I/T	
	Courrier électronique	I				I	
	Reconnaissance vocale	X	X	X	X	X	X
	Clavardage Web	X	X	X	X	X	X
	Rappel Web	X	X	X	X	X	X

**Légende:**

**I/T : informationnels et transactionnels**

**I: Uniquement informationnels**

**X: Non implanté**



---

# Bonnes pratiques dans les grands organismes



# Bonnes pratiques en prestation de services multimode

---

1. Définir une stratégie de migration de la clientèle Incitatifs  
Coûts
  - Peu répandu dans les grands organismes
2. Automatiser les processus les plus simples et répétitifs
  - Assez généralisé aux grands organismes
3. Tirer profit de l'expérience des préposés
  - Présent dans un organisme
4. Intégration des bases de données et historique commun des interventions Non intégrée  
Intégrée
  - Aucune intégration complète, toutefois, projets en cours

•Pour davantage de bonnes pratiques, consultez les ouvrages cités en bibliographie, notamment : Danish Institutefür Informationsmanagement (2004), ADAE - ATICA, (2003) Aspect Communications.(2004) et RightNow Technologies (2003)



---

# Tendances dans les grands organismes

# Tendances

---

- Selon les gestionnaires de CRC interviewés, les prochaines améliorations au sein de leur CRC sont :
  1. Le développement du libre-service Web
  2. L'intégration des bases de données
  3. La création d'un historique commun des interventions
  4. L'implantation de la voix sur IP (VoIP)
  5. La reconnaissance vocale
  6. D'autres projets technologiques (RVI, CTI, TSAE, etc.)

# Conclusion

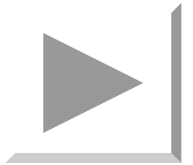
---

- Le multimode est un fait incontestable.
- Léger retard pour ce qui est des modes Web.
- Davantage lorsque l'on considère le clavardage Web, la collaboration Web, le rappel Web, la VoIP et autres.
- Largeur et profondeur dans la prestation de services multimode (informationnel vs transactionnel)
- Modification du rôle et des compétences du préposé:
  - Habiletés en rédaction

# Conclusion

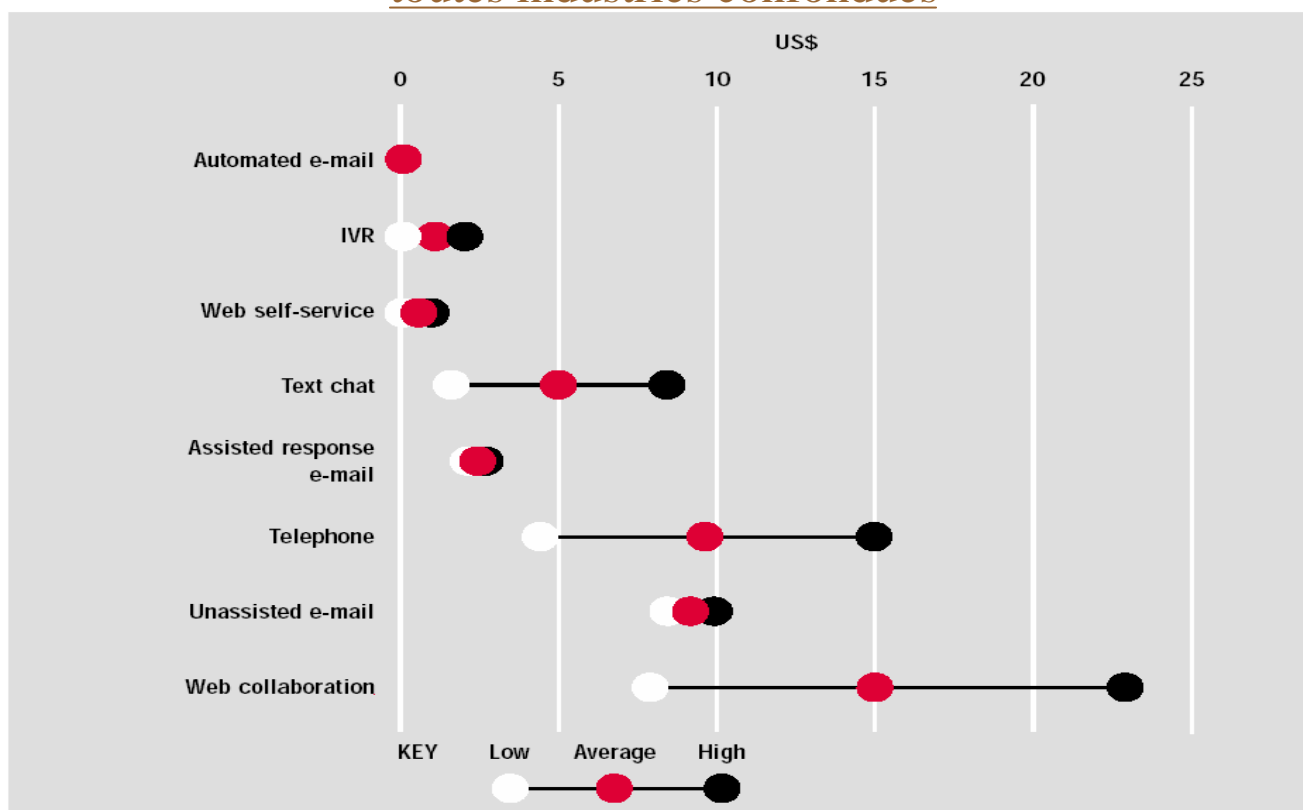
---

- De nouveaux modes de prestation n'entraînent pas une diminution immédiate des appels ou de la charge de travail. Il s'agit plutôt d'un processus d'amélioration continue.
  
- Les principaux obstacles à l'intégration multimode sont:
  - la difficulté d'intégrer la technologie avec les systèmes existants;
  - les aspects relatifs à la sécurité de l'information;
  - le manque de budget.
  
- **Les défis ne se retrouvent plus dans les technologies, mais plutôt dans l'intégration de celles-ci aux systèmes et aux processus actuels des organisations.**



# Annexe

## Coûts moyens par modes de prestation de services aux États-Unis toutes industries confondues



*Costs of interaction by media channel*

*Source: ContactBabel*

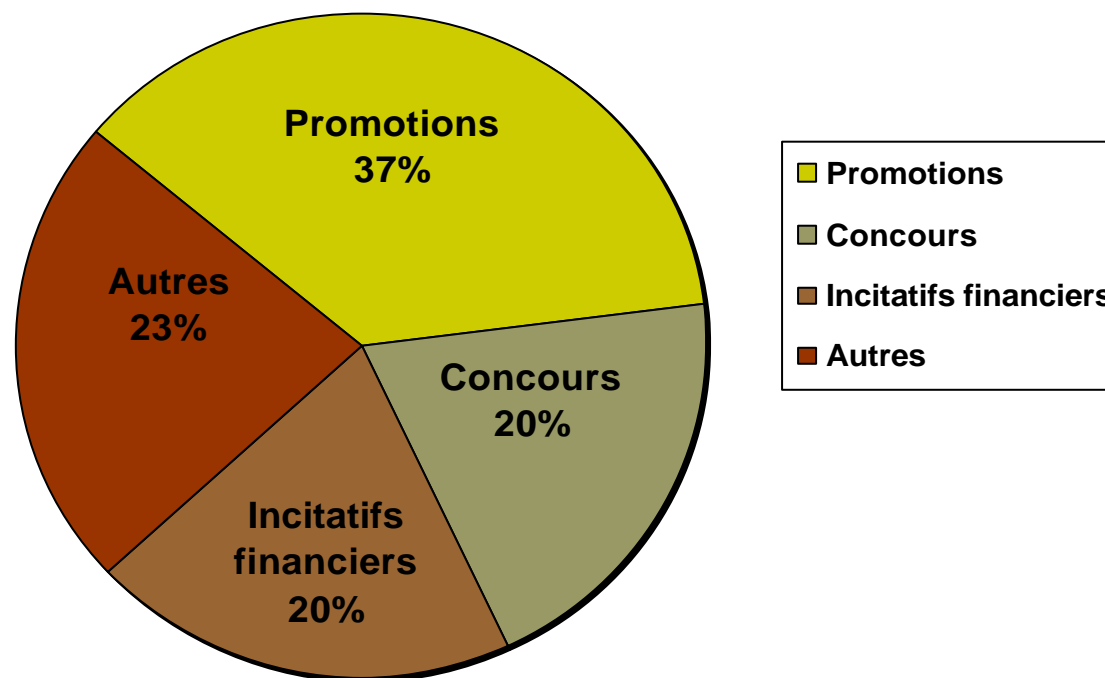
Source: ANTON, Jon et Laurent PHILONENKO (2002) 20:20 CRM : A Clear View of the Future of the Contact Center.

Tous droits réservés © 2005 Centre d'expertise des grands organismes

# Annexe

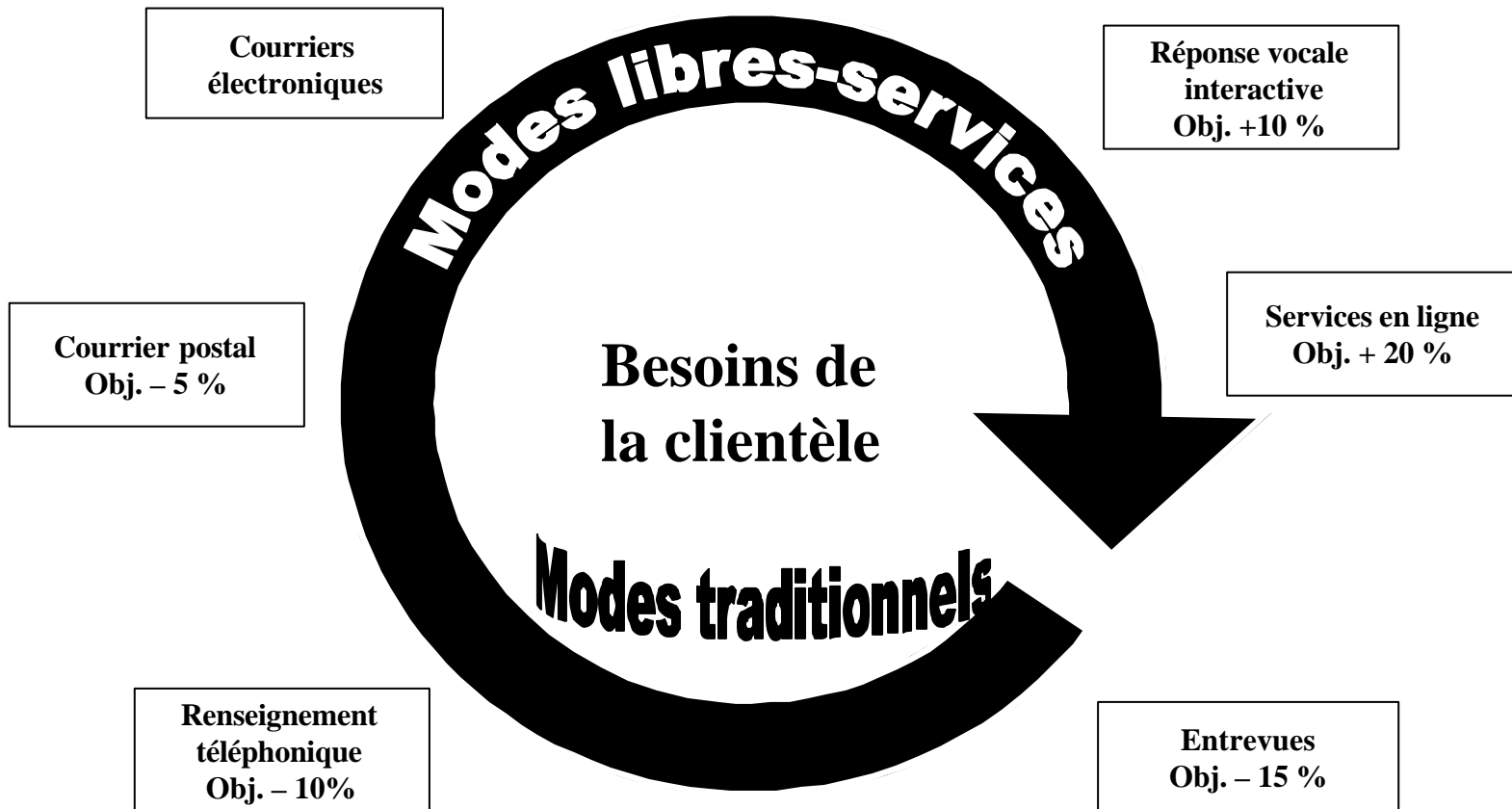
---

Facteurs de motivation et mesures incitatives ayant pour but de diriger la clientèle vers les modes libres-services pour les CRC



# Annexe

## Exemple d'une stratégie de migration





# Annexe

---

## Taux de résolution au premier contact par modes aux USA

	91-100 %	81-90 %	71-80 %	50-70 %	0-50 %	Total
<b>VoIP</b>	93 %	7 %	0 %	0 %	0 %	100 %
<b>Rappel Web</b>	90 %	7 %	0 %	3 %	0%	100 %
<b>Clavardage Web</b>	76 %	11 %	8 %	0 %	5 %	100 %
<b>Courrier postal</b>	62 %	22 %	7 %	5 %	4 %	100 %
<b>Télécopieur</b>	57 %	27 %	3 %	8 %	5 %	100 %
<b>RVI</b>	56 %	22 %	10%	7 %	5 %	100 %
<b>Courriel</b>	33 %	29 %	20%	10%	8 %	100 %
<b>Téléphone Agent</b>	32 %	36 %	10%	17%	5 %	100 %

Source : ICMI. 2001. The Multichannel Call Center Study

# Annexe

## Durée moyenne des transactions par modes aux États-Unis

	Moins de 150 secondes	151 à 300 secondes	301 à 600 secondes	601 secondes et plus	Total
Téléphone Agent	38 %	41 %	15 %	7 %	100 %
RVI	67 %	33 %	0 %	0 %	100 %
Courrier électronique	13 %	43 %	14 %	30 %	100 %
Télécopieur	14 %	38 %	36 %	12 %	100 %
Clavardage Web	0 %	27 %	36 %	36 %	100 %
Courrier postal	15 %	23 %	31 %	31 %	100 %

Efficacité

élevée

Efficacité moyenne

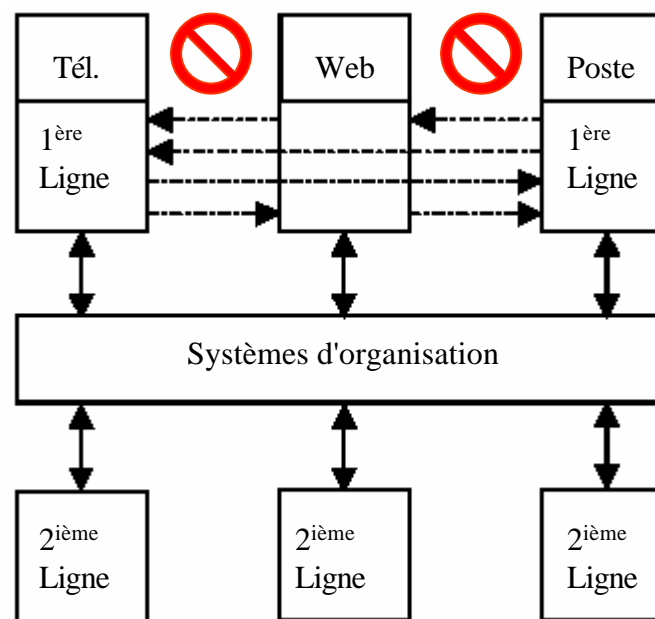
Efficacité

Faible

# Annexe

## □ Architecture multimode non intégrée

- Dans une telle architecture, les modes communiquent avec différentes bases de données.
- Les informations ne sont pas mises à jour automatiquement et ne sont donc peut être pas cohérentes.
- Des bases de données sont construites pour chacun des modes indépendamment.
- Il n'y a pas de vue globale du citoyen, ni de prestation de services uniforme.



# Annexe

## □ Architecture multimode intégrée

- Dans cette architecture, les différents modes nourrissent et questionnent une seule et unique base de données automatiquement mise à jour.
- Les données ne sont entrées qu'une seule fois et elles peuvent être réutilisées par le *back office* à travers le *mid office*. Celui-ci peut prendre la forme d'un entrepôt de données.

