

Proposé par :



L'Expérience Client

pour
les nuls

Évaluez votre
stratégie existante

Offrez une expérience
client optimale

Évitez les pièges d'une
approche obsolète



Sheila McGee-Smith

Une 2e édition spéciale Mitel



L'expérience client

Une 2e édition spéciale Mitel

par Sheila McGee-Smith

pour
les nuls®

L'expérience client pour les Nuls®, une 2e édition spéciale Mitel

Publié par

John Wiley & Sons, Inc.

111 River St.

Hoboken, NJ 07030-5774

www.wiley.com

Copyright © 2018 de John Wiley & Sons, Inc.

Aucune partie de cet ouvrage ne peut être reproduite, conservée dans un système d'extraction, ou transmise sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, par voie électronique ou mécanique, photocopie, enregistrement, numérisation ou autre, sans l'accord écrit préalable de l'éditeur, sauf si les articles 107 et 108 de la loi des États-Unis de 1976 relative au droit d'auteur (« United States Copyright Act ») l'autorisent. Les demandes d'autorisation auprès de l'éditeur doivent être adressées à Permissions Department, John Wiley & Sons, Inc., 111 River Street, Hoboken, NJ 07030, (201) 748-6011, fax (201) 748-6008, ou en ligne à l'adresse <http://www.wiley.com/go/permissions>.

Marques commerciales : Wiley, Pour les Nuls, le logo Dummies Man, The Dummies Way, Dummies.com, Avec les Nuls, tout devient facile !, et les appellations commerciales afférentes sont des marques de commerce ou des marques déposées de John Wiley & Sons, Inc. et/ou de ses sociétés affiliées aux États-Unis et dans d'autres pays, et ne peuvent pas être utilisées sans autorisation écrite. Mitel et le logo de Mitel sont des marques déposées de Mitel. Toutes les autres marques déposées sont la propriété de leurs propriétaires respectifs. John Wiley & Sons, Inc. n'est associé à aucun produit ou distributeur mentionné dans cet ouvrage.

EXCLUSION DE GARANTIE ET LIMITATION DE RESPONSABILITÉ : L'ÉDITEUR ET L'AUTEUR NE FONT AUCUNE DÉCLARATION NI N'ACCORDENT AUCUNE GARANTIE QUANT À L'EXACTITUDE OU À L'EXHAUSTIVITÉ DU CONTENU DU PRÉSENT LIVRE ; EN PARTICULIER, ILS REJETTENT SPÉCIFIQUEMENT TOUTES LES GARANTIES, Y COMPRIS, SANS AUCUNE LIMITE, LES GARANTIES D'ADÉQUATION À UN USAGE PARTICULIER. AUCUNE GARANTIE NE PEUT ÊTRE CRÉÉE OU PROROGÉE PAR DES DOCUMENTS DE VENTE OU DE PROMOTION. LES CONSEILS ET STRATÉGIES CONTENUS DANS LE PRÉSENT LIVRE PEUVENT NE PAS CONVENIR À TOUTES LES SITUATIONS. LE PRÉSENT LIVRE EST VENDU ÉTANT ENTENDU QUE L'ÉDITEUR N'OFFRE PAS DE SERVICES JURIDIQUES, COMPTABLES OU AUTRES SERVICES PROFESSIONNELS. LES LECTEURS QUI VEULENT OBTENIR UNE ASSISTANCE PROFESSIONNELLE DOIVENT S'ADRESSER À UN PROFESSIONNEL COMPÉTENT. NI L'ÉDITEUR, NI L'AUTEUR NE SERONT TENUS RESPONSABLES DES DOMMAGES DÉCOULANT DU CONTENU DU PRÉSENT LIVRE. LA MENTION D'UNE ORGANISATION OU D'UN SITE INTERNET DANS LE PRÉSENT LIVRE, EN CITATION ET/OU COMME SOURCE POTENTIELLE DE RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES NE SIGNIFIE PAS QUE L'AUTEUR OU L'ÉDITEUR ENTÉRINE LES INFORMATIONS OU LES RECOMMANDATIONS QUE PEUT FOURNIR L'ORGANISATION OU LE SITE INTERNET. EN OUTRE, LES LECTEURS DOIVENT SAVOIR QUE LES SITES INTERNET MENTIONNÉS DANS LE PRÉSENT LIVRE PEUVENT AVOIR CHANGÉ OU DISPARU DEPUIS LA DATE DE RÉDACTION DE CE LIVRE.

Pour obtenir des renseignements généraux sur nos autres produits et services, ou sur la publication d'un livre *Pour les Nuls* destiné à votre entreprise ou organisation, veuillez contacter notre service de développement commercial aux États-Unis, par téléphone au 877-409-4177, par e-mail à info@dummies.biz, ou consulter notre site www.wiley.com/go/custompub. Pour obtenir des informations sur la licence de la marque *Pour les Nuls* pour des produits ou services, veuillez contacter BrandedRights&Licenses@Wiley.com.

ISBN : 978-1-119-46716-8 (pbk) ; ISBN : 978-1-119-46717-5 (ebk)

Imprimé aux États-Unis d'Amérique

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Remerciements de l'éditeur

Cet ouvrage a été réalisé avec la participation des personnes suivantes :

Rédacteur projet :

Carrie A. Burchfield

Rédacteur chargé des acquisitions :

Katie Mohr

Responsable éditorial : Rev Mengle

Représentante du développement commercial : Molly Daugherty

Contribution essentielle : Elaine Marmel

Éditeur de la production :

Magesh Élangovan

Table des matières

INTRODUCTION	1
À propos de cet ouvrage.....	1
Icônes utilisées dans ce livre	2
CHAPITRE 1 : L'évidente évolution de l'expérience client	3
Souvenirs, souvenirs	3
De l'appel au numéro vert.....	3
... à l'ère du numérique	5
Tout change avec le smartphone	7
CHAPITRE 2 : Le client numérique d'aujourd'hui	9
Vos clients sont-ils tournés vers le numérique ?.....	10
Quel est le degré de numérique que les clients veulent pour leur expérience ?	11
Le grand écart.....	13
Pourquoi est-ce important ?	14
CHAPITRE 3 : L'expérience client dans le contexte de la transformation numérique	17
Chaque entreprise est transformée par l'économie numérique	17
La transformation numérique implique tous les services de l'entreprise.....	18
La gestion des produits numériques	19
Le marketing numérique.....	19
La vente numérique	19
L'expérience client numérique : construire sur les bases.....	20
Les chatbots	21
La prochaine meilleure action	21
L'importance grandissante de l'Internet des Objets dans l'expérience client.....	22
Qu'est-ce que l'IdO ?	22
Comment l'IdO améliore-t-il l'expérience client et les bénéfices ?	23
Chaque entreprise est transformée par l'économie numérique	24

CHAPITRE 4 :	Les différentes fonctions de l'entreprise impliquées dans l'expérience client	25
	L'évolution du comportement des clients impose une évolution des agents	26
	L'indispensable super agent	27
	De nouveaux outils pour de nouveaux enjeux.....	28
	La gestion traditionnelle du centre de contact	28
	La transformation des outils du centre de contact	29
	La redéfinition de l'agent du service client.....	30
	L'élaboration de procédés omnicanal inclusifs.....	31
CHAPITRE 5 :	L'Internet des Objets (IdO) pour améliorer l'expérience client	33
	L'interaction entre l'IdO et l'expérience client.....	34
	La technologie à la base.....	35
	Les capacités d'intégration	35
	L'acheminement omnicanal	35
	L'extensibilité.....	36
	La haute disponibilité	36
	La collaboration d'équipe	37
	Le support et l'expertise d'un fournisseur réputé	37
CHAPITRE 6 :	Expérience client : dix points à retenir	41

Introduction

Quelle que soit leur forme ou leur taille, les organisations savent que leur succès dépend des coûts qu'elles supportent pour produire, commercialiser et soutenir leurs produits, de la qualité de ces derniers et de la satisfaction du client par rapport à son achat. En fait, à l'ère du numérique, la satisfaction du client est primordiale... bien plus essentielle que tout autre facteur de profitabilité.

La communication entre les individus a évolué, mais qu'en est-il de la communication entre l'entreprise et ses clients ? Aujourd'hui, le consommateur dispose de certaines technologies, comme le smartphone, qui lui permettent de se connecter à votre organisation en quelques secondes et de communiquer instantanément avec des centaines de ses amis les plus proches. À cause de ces technologies, la satisfaction du client peut faire ou défaire votre entreprise.

Pour survivre et prospérer, l'entreprise actuelle doit se concentrer sur sa clientèle. Elle doit connaître et comprendre les clients qu'elle sert, leur proposer les modes de communication qu'ils préfèrent et évaluer ses activités en fonction de la qualité de l'expérience client qu'elle leur offre.

Êtes-vous prêt à relever le défi ?

À propos de cet ouvrage

Si vous ne tentez pas d'être à l'écoute de vos clients, de répondre à leurs demandes, de surpasser leurs attentes et de leur offrir une expérience client simple et cohérente, vous risquez de perdre leur loyauté, de ne plus attirer de clients potentiels et de voir disparaître vos bénéfices, votre réputation, vos salariés et même, à terme, de faire faillite.

Ce livre s'adresse aux décideurs et aux personnes influentes qui déterminent la voie à suivre par votre entreprise pour satisfaire les demandes du client exigeant d'aujourd'hui. Il est également destiné à ceux qui doivent apporter leur soutien aux décisions prises quant aux méthodes à choisir pour offrir aux clients une expérience exceptionnelle lors de leurs interactions avec votre entreprise.

Exploitez les informations contenues dans ce livre pour mieux comprendre comment les attentes des clients ont évolué et pour relever le défi que pose cette nouvelle tendance. Identifiez vos clients les plus actifs et examinez les canaux de communication qu'ils utilisent.

Observez vos canaux d'interaction actuels et déterminez les facteurs possibles qui vous empêchent d'offrir une expérience client exceptionnelle. Enfin, tenez compte des avantages qu'apporte une expérience client exceptionnelle et examinez les techniques à employer pour assurer votre succès dans ce domaine.

Ikônes utilisées dans ce livre

Tout au long de ce livre, j'utilise certaines ikônes particulières pour attirer l'attention du lecteur sur certaines informations importantes. Aucune émoticône ne vous fera de l'œil, mais il est clair que vous serez interpellé ! Voici les ikônes utilisées.



RAPPEL

Cette ikône signale des informations croustillantes, qui vous seront régulièrement utiles. Ne les oubliez pas !



CONSEIL

Considérez ces ikônes comme contenant des conseils. Elles offrent (je l'espère) des conseils judicieux ou quelques informations supplémentaires sur le sujet abordé.



ATTENTION

Danger, attention, danger ! Bon d'accord, ces informations ne sont pas vraiment mortelles ! Dans ce livre, vous verrez cette ikône lorsque je tente de vous éviter de commettre des erreurs qui peuvent coûter cher.



JARGON
TECHNIQUE

Cette ikône explique le jargon qui se cache derrière le jargon ; il s'agit de l'étoffe dont les héros (les nerds) sont faits !

- » Observer l'expérience d'achat avant l'ère du numérique
- » Observer la même expérience avec le numérique
- » Comprendre que l'expérience numérique évolue

Chapitre 1

L'évidente évolution de l'expérience client

Avec l'avènement de l'ère des communications numériques, les clients disposent de nouveaux modes de communication et d'achat qui n'existaient pas 30 ans plus tôt. En effet, pour le client (et donc pour votre entreprise), le monde est devenu un village..

Souvenirs, souvenirs

Pour bien comprendre la révolution des technologies numériques, nous allons observer la place de marché d'il y a 25 ans pour la comparer à celle d'aujourd'hui.



RAPPEL

Nous pourrions remonter bien plus loin, mais c'est inutile pour démontrer à quel point l'expérience d'achat et le service client ont changé pour le consommateur d'aujourd'hui.

De l'appel au numéro vert...

Se peut-il qu'il y a seulement 25 ans, pour acheter par catalogue et contacter le service client, il fallait trouver un numéro de téléphone gratuit, décrocher son téléphone et parler directement à un interlocuteur ? Aussi surprenant que cela puisse paraître à certains consommateurs actuels, le téléphone à touches n'est apparu que dans les années 1960. Il faudra attendre encore 20 à 30 ans pour que les serveurs vocaux interactifs se généralisent.

Comme le rappelle l'introduction de la série populaire *The Big Bang Theory*, il est difficile d'imaginer qu'en une seule génération, le service client soit passé du simple appel téléphonique au monde omnicanal actuel.

L'expérience bancaire était, par exemple, complètement différente il y a 25 ans. Prenons-nous sur les services bancaires par téléphone d'alors. Si un client voulait savoir si son chèque avait été encaissé, il devait tout d'abord trouver puis appeler le numéro gratuit de la banque. Un SVI (serveur vocal interactif) répondait à l'appel, permettant à la personne d'interagir avec un ordinateur à l'aide des tonalités des touches du téléphone.

Ensuite, il fallait naviguer dans une suite de menus. Une séquence classique ressemblait probablement à la suivante : Appuyez sur 1 pour les services bancaires aux particuliers, appuyez sur 2 pour les services bancaires aux entreprises. À l'étape suivante, il fallait peut-être indiquer la ville dans laquelle se situait la succursale de votre banque. Appuyez sur 1 pour Paris, 2 pour Marseille ou 3 pour Bordeaux.

Puis, le SVI demandait un numéro de compte pouvant aller jusqu'à 20 chiffres. Les erreurs étaient fréquentes pendant cette procédure (le fameux problème du « gros doigt ») et le SVI demandait alors au client de reprendre depuis le début.

Ensuite, le système posait une série de questions d'authentification : veuillez taper votre code PIN personnel et au moins un autre identifiant comme un numéro de téléphone ou un code postal.

Cette procédure, pour que l'ordinateur de la banque comprenne qui vous étiez, quel était votre numéro de compte et que vous étiez bien qui vous prétendiez être, prenait en général jusqu'à deux minutes... et vous demandait peut-être de taper jusqu'à 50 fois sur les touches du téléphone !

Quant à la question de l'encaissement de votre chèque... À ce stade, le SVI était souvent programmé pour fournir des informations que vous étiez susceptible de vouloir connaître. Il fallait ensuite une minute ou deux pour qu'une voix informatisée vous indique le solde de votre compte courant, le solde disponible, les montants des cinq derniers chèques encaissés et ainsi de suite. Et si le chèque que vous cherchez n'était pas dans cette liste ?

À ce stade, la seule solution était de parler à une personne. Vous tentiez alors de revenir au menu « racine » pour savoir quelle option permettait de parler à un agent. Mais, bien souvent, cette option n'existait pas car

les banques utilisaient les SVI pour éviter que des agents n'aient à répondre au téléphone.

Par conséquent, le client devait apprendre comment contourner le SVI pour parler à une personne lorsqu'il appelait une entreprise. En réalité, des articles ont été rédigés à ce sujet et sont toujours disponibles sur Internet. On conseillait en premier lieu de composer le « 0 ». Si cela ne fonctionnait pas, vous pouviez essayer d'appuyer sur la touche « * » ou « # » quatre fois ou plus, de n'appuyer sur aucune touche et d'attendre qu'un agent prenne l'appel ou de choisir l'option « fermer mon compte ».

Après avoir exécuté ces différentes étapes et astuces, vous finissiez par parler à une personne bien réelle de la banque. Quelle était la première question que posait l'employé de la banque ? « Quel est votre numéro de compte ? » Puis, certaines questions pour vous authentifier en tant que client de la banque ; des informations que vous aviez déjà saisies dans le SVI.

Parvenir à parler à une personne, à être authentifié en tant que client ; le cauchemar n'était peut-être pas encore fini. Si vous vouliez poser une deuxième question, par exemple sur une transaction par carte de crédit, on vous demandait souvent d'appeler un autre numéro vert. Et vous deviez recommencer toute la procédure.

Avant l'ère du numérique, l'expérience client impliquait un investissement en temps important, aussi bien de la part des entreprises que des clients, générant de nombreux points de contact au fil de l'expérience d'achat et du service client, qui pouvaient devenir autant de points de friction. De plus, l'expérience client était déconnectée. Et si un client faisait une mauvaise expérience (comme de tourner en boucle dans un SVI), il le raconterait probablement à trois ou quatre personnes, cinq ou six tout au plus.

Ô que les choses ont changé !

... à l'ère du numérique

Avec l'arrivée du numérique, le client actuel fait ses courses en ligne. Il consulte les résultats de ses examens médicaux en ligne. Il envoie des textos, il tweete ou navigue en ligne pour faire ses réservations auprès des hôtels, des compagnies aériennes ou des agences de location de voiture, et pour acheter ses billets à des manifestations sportives ou culturelles. Il s'enregistre en ligne auprès des hôtels et des compagnies aériennes. Il envoie même des émoticônes par SMS pour acheter une pizza !

Aujourd'hui, le client gère ses transactions financières de manière totalement différente. Il a rarement besoin d'aller à la banque en personne. On peut déposer de l'argent sur un compte bancaire (compte courant ou d'épargne) avec son smartphone ou l'application mobile de sa banque. L'appli vous invite à sélectionner le compte de dépôt et à indiquer le montant. Ensuite, vous prenez des photos recto-verso de chaque chèque à déposer (le bordereau de remise de chèque, c'est fini) et vous appuyez sur Envoyer. L'appli se connecte à votre banque et, en quelques secondes, un message apparaît sur votre smartphone pour vous indiquer que votre remise de chèque a été effectuée. Et ce message constitue en fait votre récépissé.

À l'heure actuelle, les clients peuvent toujours faire des chèques pour payer des biens ou des services, mais la plupart ne le font plus en raison des tracasseries liées aux justificatifs à fournir. La plupart des clients préfèrent la facilité des cartes à débit immédiat qui permettent de payer directement depuis un compte courant. Ils utilisent également des cartes de crédit pour différer le paiement jusqu'à réception d'une facture de l'entreprise.



RAPPEL

Même la manière d'utiliser les cartes de paiement et de crédit change : plus besoin d'insérer sa carte, de signer ou de taper un code. Il suffit de la mettre en contact avec la machine ou d'utiliser son téléphone pour la débiter.

Pour payer les factures de la compagnie d'électricité ou de gaz, les clients peuvent faire un chèque, mais là aussi pour la plupart, le plus simple et le plus facile (et le moins coûteux étant donné l'absence de timbre à payer) est d'aller sur le site Web de leur banque et d'utiliser l'outil en ligne de paiement de facture de la banque. Ces outils permettent au client de définir une fois pour toutes des fournisseurs, puis de les payer dès qu'une facture arrive.

Dans l'ensemble, les services bancaires sont désormais en libre-service. Quand les clients ont besoin d'espèces, ils peuvent aller à la banque, mais ils n'ont plus besoin d'y entrer. Ils peuvent utiliser le distributeur de billets de la banque pour retirer de l'argent d'un de leurs comptes. Moins de personnes sont impliquées dans la transaction et les clients passent moins de temps à faire la queue, sans parler du fait qu'ils font leurs opérations bancaires en fonction de leur propre emploi du temps.



CONSEIL

Les clients peuvent également faire ses dépôts dans les distributeurs de billets, mais pourquoi s'embêter alors que c'est tellement plus facile avec un smartphone ?

Ils peuvent vérifier les soldes de tous leurs comptes en se connectant au site Web de leur banque via un navigateur ou l'appli mobile de leur smartphone. Le traitement actuel des transactions financières a littéralement rendu inutiles les livrets, les feuilles quadrillées de chèquiers et, dans la plupart des cas, l'émission même de chèques.

Tout change avec le smartphone

Dans les faits, l'interaction entre une entreprise et son client se déroule rarement en face-à-face de nos jours. La plupart des contacts se déroule par voie électronique. Il y a trente ans, les entreprises étaient à la pointe des avancées technologiques. Mais aujourd'hui, c'est le *consommateur* qui est précurseur. Il veut avoir la capacité d'interagir avec votre entreprise de la manière la plus pratique pour lui.

De plus, ses choix se sont élargis ; il n'est plus limité au centre commercial local pour faire ses achats. À la place, grâce au numérique, il peut faire des achats partout dans le monde. Pensez seulement à la période des fêtes : étant donné l'expansion du commerce mobile, les clients peuvent faire leurs achats à la période la plus chargée de l'année sans mettre un pied dans un magasin ni dans un bureau de poste.

Il n'y a pas si longtemps, nous limitions notre usage des terminaux mobiles pour rechercher des informations de base. Nous réservions les interactions très personnelles, comme l'achat de biens ou le traitement de transactions financières, à un endroit plus « sûr », comme la boutique ou la banque locale. Nous n'avions pas encore assez confiance en la sécurité de nos terminaux pour faire des achats ou payer des factures.

Aujourd'hui, la plupart d'entre nous sommes convaincus que ces problèmes ont été résolus. La réalisation de transactions sur un terminal mobile est plus acceptable. Et le fait d'être si nombreux à vouloir faire nos achats et nos opérations bancaires par le biais d'un terminal mobile nous place en position d'imposer une disponibilité des services 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 et 365 jours par an.

Ce type de demande place les entreprises d'aujourd'hui sur la sellette. Il vous a toujours fallu répondre aux besoins de vos clients ; aujourd'hui, vous devez les satisfaire à un rythme effréné, selon de nouveaux horaires, avec de nouvelles méthodes. Alors que la communication orale avec les clients occupe toujours une place importante, les consommateurs se tournent de plus en plus vers les canaux de communication numériques et exigent des entreprises une interaction souple via le canal qu'ils préfèrent.

De plus, du fait que les clients ne se contentent plus seulement de faire leurs achats localement ou de parler à un seul agent, la recherche d'une expérience client positive devient une priorité encore plus importante pour votre entreprise. De cette manière, les objectifs de votre entreprise refléteront l'importance de la satisfaction du client, vous permettront de fidéliser les clients actuels et d'en acquérir de nouveaux. En effet, si les clients ne sont pas satisfaits de l'expérience client que vous proposez, vous pouvez être sûr qu'ils s'adresseront à un concurrent qui en aura fait sa priorité.

Pour battre la concurrence et augmenter les recettes, la connaissance du client a toujours compté. Aujourd'hui, cette connaissance prend encore plus d'importance. Sans elle, vous ne pouvez pas espérer offrir une expérience client exceptionnelle.

- » Analyser les communications numériques du client actuel
- » Examiner l'expérience que le client attend des entreprises
- » Comprendre l'ampleur des écarts
- » Comprendre les conséquences d'une mauvaise expérience client

Chapitre 2

Le client numérique d'aujourd'hui

Étant donné l'évolution des interactions que les terminaux numériques ont provoquée entre l'entreprise et ses clients, les outils d'évaluation traditionnels de la qualité d'un service client sont obsolètes. En raison de l'évolution rapide de ces tendances, une expérience client exceptionnelle est (ou devrait être) la priorité numéro un des cadres dirigeants.

Bien que la connaissance du client ait toujours constitué un élément important de succès, aujourd'hui, il est primordial de connaître son client et son canal d'interaction préféré. Vous devez savoir depuis quand il achète vos produits, mais aussi observer les innombrables modes et habitudes d'achat employés par le consommateur d'aujourd'hui. Vous devez donc comprendre qui achète vos biens et vos services, et les moyens les plus utilisés pour faire ces achats. Et ne nous voilons pas la face : l'économie numérique actuelle a redéfini le service client. Les attentes de vos clients en matière de service client sont plus élevées que jamais. En sachant qui sont vos clients, vous pourrez déterminer les meilleurs modes de communication à employer avec eux, et leur offrir – en même temps que vos produits – un service exceptionnel.

Vos clients sont-ils tournés vers le numérique ?

De nos jours, les consommateurs sont issus de générations diverses : des seniors nés après la guerre aux adolescents (et même plus jeunes, car les capacités numériques donnent la possibilité d'acheter sans prendre la voiture pour aller au magasin). Et chacun de ces consommateurs préfère un mode de communication différent. Étant donné qu'ils sont tous vos clients, vous devez relever de nouveaux défis en matière d'interaction.

À cause de l'augmentation annuelle du nombre de canaux numériques, il est important de suivre l'évolution des habitudes de communication d'année en année. Nos suppositions actuelles sur l'évolution des habitudes pourraient bien être décalées par rapport aux véritables canaux de communication sélectionnés par les consommateurs.

À cet égard, Ofcom, l'organisme britannique de réglementation des communications, a récemment publié des données approfondies sur l'utilisation des canaux de communication. Un carnet quantitatif est utilisé pour examiner, minute par minute, les modes de communication des adultes et des enfants au cours d'une semaine classique. La Figure 2-1 repose sur les données de cette étude intitulée « Digital Day 2016 ».

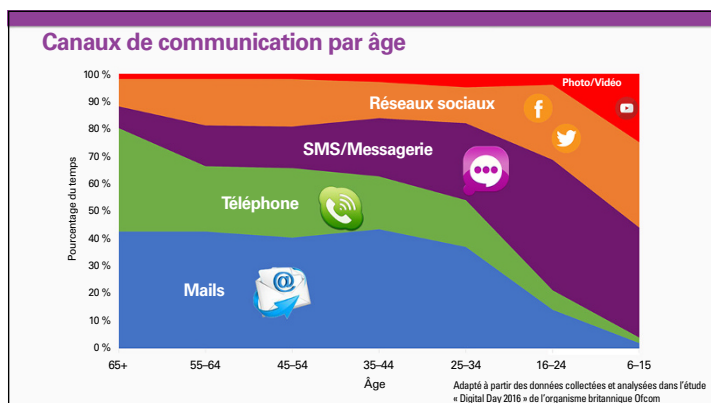


FIGURE 2-1: Utilisation des canaux de communication

Il n'est pas surprenant que les plus jeunes n'utilisent plus le téléphone. Le téléphone ne compte que pour 7 % des communications des jeunes de 16 à 24 ans. Selon ces données, l'appel téléphonique n'est le canal principal de communication d'aucune tranche d'âge. Pour les adultes de plus de 25 ans, le mail est le canal de communication le plus souvent utilisé,

et les jeunes de moins de 25 ans communiquent avant tout par SMS et messagerie.

Le type de réseaux sociaux influence aussi l'expérience client. Personne ne sera surpris que les jeunes de 24 ans ou moins soient de gros consommateurs de réseaux sociaux (presque 30 % de leurs communications). Mais ceux-ci représentent également un pourcentage important des communications des groupes plus âgés. Même les plus de 65 ans indiquent que les réseaux sociaux représentent 10 % de leurs communications.

Si vous vous demandez ce que l'avenir réserve aux communications numériques, observez le comportement du groupe le plus jeune (6 à 15 ans) dans les données d'Ofcom. Pour eux, les applications mobiles pour photos et vidéos (comme Snapchat et Facetime) représentent pas moins de 25 % de leurs communications.

Quel est le degré de numérique que les clients veulent pour leur expérience ?

Vous pouvez analyser les habitudes de communication des consommateurs et vérifier s'ils utilisent ces mêmes canaux pour contacter les services clients des entreprises.

L'intégrateur de systèmes mondial Dimension Data publie son *Global Customer Experience Benchmarking Report* (rapport d'évaluation comparative de l'expérience client à l'échelle mondiale) depuis 20 ans. Son rapport 2017 s'appuie sur des entretiens avec plus de 1 300 dirigeants de centres de contact. La Figure 2-2 présente les résultats de la question suivante de l'étude : « Quel est le canal de contact le plus apprécié par les tranches d'âge suivantes ? »

Il ressort clairement de l'étude de Dimension Data que l'utilisation des applications mobiles a progressé pour devenir l'un des trois canaux de communication préférés de toute personne de moins de 55 ans.

La Figure 2-2 indique également que les réseaux sociaux sont le canal préféré des moins de 25 ans pour contacter un service client. Toutes autres tranches d'âge confondues, les réseaux sociaux se placent au mieux à la quatrième place des canaux préférés. Peut-être que les spécialistes des centres de contact trouveront encourageant de constater que le téléphone reste le canal de communication privilégié des plus de 35 ans pour les services d'assistance.

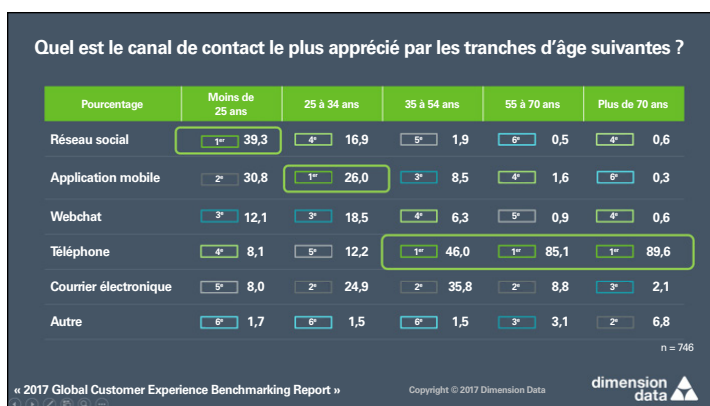


FIGURE 2-2: Les canaux de contact les plus populaires

Pour les entreprises dont la clientèle ne couvre qu'une ou deux tranches d'âge, les données suivantes sont instructives :

- » Pour celles qui ciblent les jeunes, il est grand temps de mettre en place et de faire largement connaître les fonctions sociales et mobiles de votre service client.
- » Pour celles dont les ventes et services s'adressent aux plus de 55 ans, veillez à maintenir un service téléphonique approprié avec des agents.
- » Pour celles dont la clientèle est composée de toutes les tranches d'âge, il est primordial de mettre à disposition un large éventail de canaux parmi lesquels le client pourra choisir le mode de communication qu'il préfère.



RAPPEL

L'âge n'est pas le seul facteur déterminant concernant l'usage des canaux de communication numériques. Dans vos documents commerciaux et marketing, intégrez des messages et des images de consommateurs de tous âges. Il est probable qu'un Baby Boomer branché exploitera davantage les applications mobiles qu'un jeune du Millénaire peu technophile.



CONSEIL

N'oubliez pas les transactions entre entreprises (B2B). Pour assurer une expérience client d'excellence à vos partenaires professionnels, vous devez déterminer à quelles générations appartiennent généralement les décideurs de ces entreprises auxquelles vous vendez des biens et des services, puis identifier et leur fournir les canaux d'interaction qu'ils apprécient le plus pour faire leurs achats.

Le grand écart

Les clients ont évolué et veulent davantage de solutions numériques. Un grand écart se forme, qui découle des systèmes avec lesquels les entreprises travaillent qui ne leur permettent pas de fournir aux consommateurs l'expérience client suprême qu'ils attendent. Les gens utilisent de moins en moins le téléphone pour communiquer les uns avec les autres. Même les groupes plus âgés, qui passent encore de nombreux appels vocaux, utilisent également les SMS, les messageries et les réseaux sociaux. Pour les moins de 24 ans, l'utilisation du téléphone a chuté pour représenter moins de 10 % de toutes les communications.

Selon les études, les clients veulent des solutions numériques lorsqu'ils contactent les entreprises. Plus ils sont jeunes, plus ils recherchent des canaux self-service performants, comme un service client accessible par réseau social ou étroitement intégré à des applications mobiles. Bien que les agents restent des « roues de secours » importantes, les clients préfèrent souvent utiliser les canaux self-service. Lorsqu'ils doivent parler à une personne, ils veulent que le passage du self-service à l'agent soit facile et que tout le contexte de leur utilisation en self-service soit transmis à l'agent.

Et cependant, la plupart des entreprises ne proposent pas le type de service numérique que leurs clients recherchent. L'étude de Dimension Data apporte quelques réponses supplémentaires sur ce grand écart. La question suivante a été posée aux responsables et dirigeants des centres de contact : « Quelles sont les principales difficultés qui affectent les systèmes technologiques de votre expérience client ? » Les difficultés identifiées lors de cette étude sont indiquées à la Figure 2-3.

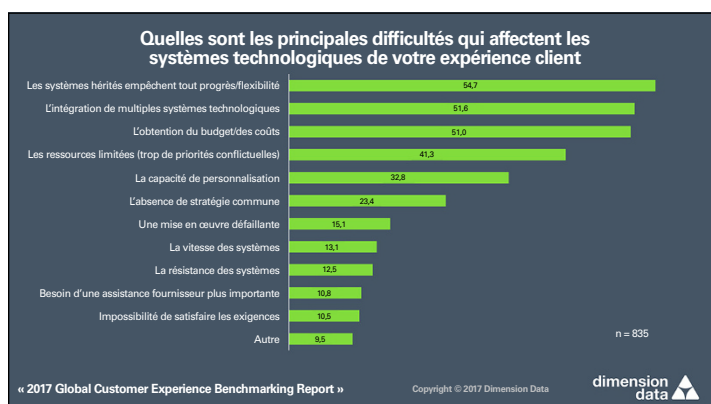


FIGURE 2-3: Les difficultés qui affectent les systèmes technologiques de l'expérience client

Les systèmes hérités, qui ne permettent pas aux responsables de l'expérience client de créer les solutions flexibles que les clients attendent clairement, sont la principale raison citée. Plus de la moitié des répondants ont expliqué être confrontés aux problèmes d'intégration de systèmes technologiques multiples.

Les entreprises croient fréquemment que cela suffit d'avoir des systèmes qui « fonctionnent ». Si un système est en place et permet à leurs clients de les contacter pour passer des commandes ou demander de l'aide, il n'y a aucune raison de changer quoi que ce soit.

Pourquoi est-ce important ?

Le consommateur d'aujourd'hui est intelligent et achète auprès de l'entreprise qui lui fournira le meilleur service, le meilleur produit, probablement au meilleur prix : soit la meilleure expérience client. Pourquoi pensez-vous que des entreprises comme Amazon et Zappos prospèrent sans cesse alors que les revendeurs traditionnels perdent du terrain ? En résumé, elles ont transformé l'expérience client.



CONSEIL

Dans le monde numérique actuel, il est difficile, mais pas impossible, de fidéliser un client. Étant donné que les clients ont à portée de main une quantité d'informations importante, ils peuvent vous comparer à vos concurrents en quelques secondes. Une expérience client exceptionnelle peut vous différencier de la concurrence, encore mieux que des prix plus bas.

Les entreprises doivent comprendre les comportements du consommateur mobile afin de garantir leurs chances de succès et d'assurer au client le service qu'il attend. Cependant, il est clair qu'il n'a jamais été aussi complexe d'établir les responsabilités associées à une expérience client satisfaisante. Les entreprises doivent porter assistance aux clients sur des canaux de communication multiples (parfois même pendant la même session). De plus, avec l'accélération des transactions provoquée par les terminaux numériques, les clients ont pris l'habitude d'obtenir une réponse instantanée. Aujourd'hui, l'organisation doit s'adapter pour offrir à tout instant une expérience client pratique, satisfaisante et cohérente.

Et que se passe-t-il dans le cas contraire ?

En fait, le consommateur mobile ne se contente pas de l'accès immédiat à l'information qu'il désire et de la capacité d'exécuter une transaction quand il le souhaite. Il peut également faire part de son expérience en temps réel à ses amis les plus proches, qui sont vos clients ou des

prospects. Selon Pew Research Center (www.pewinternet.org), 79 % des adultes ont un compte Facebook, et selon les données de comScore, presque 80 % du temps consacré aux réseaux sociaux l'est sur un terminal mobile. En d'autres termes, ces clients peuvent faire part immédiatement de leur satisfaction ou de leur mécontentement à un nombre de personnes infini. N'oubliez pas qu'en un clic ou en touchant du doigt un écran, une expérience client négative peut se propager sur les réseaux sociaux comme un virus.

Il devient aussi de plus en plus clair que les clients sont des publicitaires puissants grâce au bouche à oreille numérique. Selon Harris Interactive, une expérience client positive peut engendrer la recommandation d'une entreprise à d'autres par 69 % des clients. En revanche, 79 % des clients partageront immédiatement une expérience négative.

L'expérience client a des effets multiplicateurs, à la fois positifs et négatifs (voir la Figure 2-4).

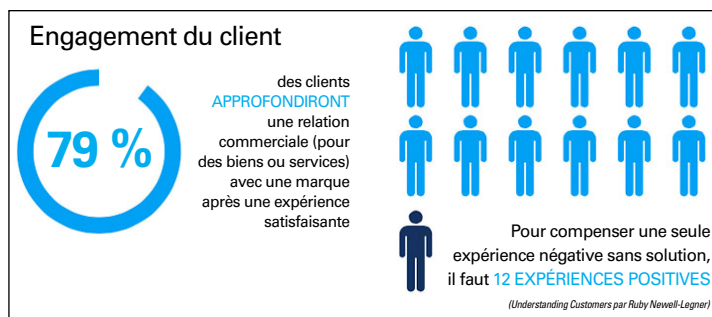


FIGURE 2-4: l'impact de l'expérience client.

Aucune entreprise dans le monde ne peut se vanter d'être à l'abri des répercussions d'une mauvaise expérience client. La recommandation des clients étant un élément différenciateur primordial sur le marché, il est indispensable de comprendre votre client. La Figure 2-5 illustre la place prioritaire que les consommateurs donnent à l'expérience client, ainsi que les risques et coûts élevés qu'une entreprise doit supporter si elle est mauvaise.

Le client actuel veut et attend :

- » des expériences personnalisées et proactives ;
- » des possibilités de contact sur son canal/terminal préféré ;
- » des informations pertinentes et opportunes ; et
- » des temps de réponse courts.



FIGURE 2-5: Une mauvaise expérience client est risquée et coûteuse.

- » Observer la transformation des entreprises suite à l'avènement de l'économie numérique
- » Comprendre comment la transformation numérique modifie les ventes, le marketing et la gestion des produits
- » Savoir bâtir sur les bases de l'expérience client
- » Adopter l'Internet des Objets pour améliorer l'expérience client

Chapitre 3

L'expérience client dans le contexte de la transformation numérique

L'évolution des interactions entre les entreprises et leurs clients et les attentes de ces derniers en la matière interviennent dans un contexte de mutation similaire, mais plus étendue, des entreprises : la transformation numérique. Au cours de ce siècle, la technologie domine le mode de vie. Ce chapitre examine comment l'évolution de l'expérience client est à la fois cause et effet de la transformation qui s'opère au sein des entreprises dans leur tentative pour survivre dans un monde numérique.

Chaque entreprise est transformée par l'économie numérique

Au cours des dernières années, Uber a perturbé le monde du taxi et de la location de voitures, AirBnB s'attaque aux hôtels, et des alternatives comme Netflix deviennent le canal de divertissement préféré d'un nombre grandissant de spectateurs. Les entreprises sont sous pression et doivent trouver les moyens de faire face aux concurrents, souvent

numériques, qui émergent. Cette concurrence redéfinit les attentes en matière d'expérience client et s'appuie fortement sur des outils numériques modernes pour offrir le service le plus rapide et le plus performant à ce jour.

En 2017, la convergence entre la demande d'amélioration des services formulée par les consommateurs et la reconnaissance par les entreprises des limites des solutions ponctuelles et fragmentées de gestion de l'expérience client a placé dans le monde entier le concept de la *transformation numérique* en haut de la liste des priorités des directeurs des systèmes d'information et de ceux du marketing.

La modernisation de l'infrastructure informatique et l'amélioration de l'agilité opérationnelle sont les principaux objectifs d'un DSI. La capacité à innover rapidement en matière de produits et services est un objectif connexe.

Quant aux directeurs marketing, les ressources investies dans la transformation numérique doivent leur permettre de mieux comprendre le comportement du consommateur, de personnaliser l'expérience client et de le fidéliser à vie. Au cours de la dernière décennie, ces objectifs n'ont pas changé, à l'inverse des outils dont les directeurs marketing ont besoin pour les atteindre. L'automatisation du marketing, la personnalisation Web et la gestion du cycle de vie client ont pris un sens totalement nouveau à l'ère du numérique.

La transformation numérique implique tous les services de l'entreprise

Ceux d'entre vous qui travaillent dans des centres de contact et d'autres services à la clientèle ont certainement déjà constaté l'impact des canaux d'interaction numériques, tels que les réseaux sociaux et les SMS. Les attentes des consommateurs en matière de « bonne » expérience client changent constamment.

Afin de satisfaire ces demandes en évolution constante, le centre de contact doit se modifier, mais pas seulement ; toute l'entreprise doit suivre. Les prestataires du service client doivent comprendre et pouvoir influencer les efforts numériques qui sont mis en œuvre simultanément dans toute l'entreprise.

La gestion des produits numériques

Le service informatique a été, par tradition, isolé derrière une porte fermée. Les gestionnaires d'applications étaient responsables de projets individuels. Il y avait peut-être un seul développeur connaissant mieux que personne une plateforme personnalisée de rapports ou de commerce électronique. En conséquence, beaucoup de décisions importantes étaient prises par un salarié à qui on ne demandait pas de s'intéresser à l'expérience client.

Dans une entreprise qui adopte la gestion des produits numériques, les équipes sont tenues de comprendre les besoins du client et d'améliorer les produits ou expériences en conséquence. Les équipes de gestion des produits s'attachent à créer rapidement des produits à viabilité minimale et à répéter l'opération jusqu'à leur pleine mise sur le marché.

Pour une banque, un produit numérique pourrait être une appli mobile de services bancaires, une machine de dépôt dans une succursale, une page d'accueil sur un site Web, etc. Les utilisateurs finaux sont impliqués très tôt pendant la phase des essais pour commenter l'intérêt du produit.

Le marketing numérique

Depuis toujours, en marketing, il est question de se connecter à un public au bon endroit et au bon moment. En conséquence, vous devez rencontrer vos clients là où ils passent actuellement leur temps : sur Internet.

Le *marketing numérique* regroupe tous les efforts du marketing en ligne d'une entreprise. Ces dernières exploitent les canaux numériques, comme les recherches Google, les réseaux sociaux, les messageries et leurs propres sites Web, pour parler à leurs clients existants et potentiels.

L'*automatisation du marketing* (ou *marketing automation*) fait référence au logiciel dont l'objectif est d'automatiser les tâches marketing. La plupart des services marketing ont des tâches répétitives automatisées, comme les mails, les réseaux sociaux et autres actions sur les sites Web. L'automatisation du marketing implique souvent une augmentation du trafic vers le site Web de l'entreprise et potentiellement vers le centre de contact.

La vente numérique

La *vente numérique* (ou *digital selling*) est le procédé qui consiste à exploiter les réseaux d'affaires et à caractère social en ligne, et à utiliser tous les outils de vente numérique à votre disposition, pour multiplier les

occasions de vente et en conclure davantage. En général, les entreprises qui adoptent la vente numérique déploient notamment un logiciel d'automatisation des ventes, utilisent des présentations en ligne et enregistrent toutes les informations sur les clients existants et potentiels dans un système de gestion de la relation client (CRM).

Toutefois, plus important encore que n'importe quel système informatique, il faut adopter une nouvelle façon de penser. La vente numérique ne pourra prospérer que lorsque les services de vente et de marketing combineront leurs données, connaissances et idées... et veilleront à les partager avec les responsables du service client.



RAPPEL

L'élaboration d'un plan numérique est l'ingrédient magique pour réussir à l'ère du numérique. La transformation de l'expérience numérique est une responsabilité globale de l'entreprise et ne repose pas uniquement sur les épaules du centre de contact.

L'expérience client numérique : construire sur les bases

La première phase de création d'une expérience client numérique consiste à établir des interactions omnicanal simples pour vos clients. Un consommateur peut facilement recourir à un chat pour faire part de sa frustration à un agent du centre de contact vis-à-vis d'une appli mobile. Un vendeur qui prévoit de contacter un client pour une mise à niveau peut rapidement analyser la résolution d'une panne récente via un logiciel intégré d'automatisation des ventes/CRM pour entamer la conversation. Lorsque le succès des efforts numériques d'une entreprise commence à se faire sentir, des projets plus sophistiqués deviennent possibles.

Depuis le milieu des années 1950, le développement de machines capables d'imiter l'intelligence humaine est au cœur de la recherche sur l'intelligence artificielle (AI). En faisant un bon de 75 ans en avant, on constate que l'interaction avec un logiciel est devenue monnaie courante. Les assistants numériques tels que Google Home, Amazon Alexa et Apple Siri ont habitué les gens à parler à des terminaux et à en attendre des réponses.



RAPPEL

Alors que les entreprises progressent sur la voie de la transformation numérique, elles construisent également une structure pour intégrer les technologies émergentes dans l'expérience qu'elles offrent à leurs clients.

Les chatbots

Un *chatbot* (« bot » étant l'abréviation de « robot ») est un programme qui imite les conversations humaines à l'aide de techniques d'IA comme le traitement du langage naturel, le traitement de l'image et de la vidéo, et l'analyse des signaux audio. Les chatbots apprennent de leurs interactions passées, améliorant ainsi leurs réponses au fil du temps pour mieux remplir leurs tâches.

On pourrait penser qu'un chatbot n'est rien de plus qu'une simple version texte de la technologie de réponse vocale intégrée qui est utilisée depuis les années 1990. Cependant, les chatbots utilisent plusieurs innovations très intéressantes :

- » Toutes les données d'une entreprise sont disponibles pour alimenter ces programmes en informations brutes.
- » Les algorithmes d'apprentissage-machine, comme le traitement du langage naturel, sont suffisamment évolués pour permettre de convertir le Big Data en actions.
- » La disponibilité d'un matériel peu coûteux et le cloud computing permettent d'utiliser l'infrastructure physique nécessaire à ces programmes gourmands en informations.
- » La révolution mobile permet à tout un chacun, où qu'il soit, de profiter de toutes ces avancées.

Le rôle que les chatbots peuvent (non, qu'ils *doivent*) jouer dans l'expérience client a été résumé par Mark Zuckerberg, PDG de Facebook, pendant la conférence pour les développeurs de son entreprise en 2016. Selon Mark Zuckerberg, il devrait être possible d'envoyer des messages aux entreprises comme on le fait avec nos amis, et on devrait obtenir une réponse rapidement sans que cela ne nécessite plus d'attention qu'un appel téléphonique. L'installation d'une nouvelle appli ne devrait pas non plus être obligatoire.

La prochaine meilleure action

Un agent du service d'assistance client d'un opérateur mobile prend un appel. Dans un scénario classique, l'agent pose des questions pendant deux à trois minutes pour authentifier le client, connaître son numéro de compte et le terminal qu'il utilise. Et ce n'est qu'ensuite que l'agent entame la partie de l'appel qui compte aux yeux du client, à savoir la résolution de son problème.

Et si, à la place, le logiciel du centre de contact de l'opérateur mobile analysait toutes les informations connues sur ce client, y compris son type de forfait, sa valeur à vie, son historique en matière d'assistance, ses interactions les plus récentes avec l'entreprise et d'autres informations qui déclencherait dans le logiciel la « prochaine meilleure action » par rapport à ce client ?

À titre d'exemple de prochaine meilleure action, un agent correspond lors d'un appel (ou d'un chat) avec un client qui a récemment reçu un nouvel iPhone, mais ne l'a pas encore connecté au réseau. En analysant les événements qui se sont produits dans le passé avec un client présentant ce même profil, un script peut être présenté à l'agent pour qu'il guide le client à travers le procédé d'enregistrement de ce modèle spécifique d'iPhone.

La nouvelle technologie utilisée dans cet exemple s'appelle l'analyse prédictive. L'*analyse prédictive* consiste à appliquer les mathématiques et les statistiques à l'exploration de données afin de prévoir les événements futurs. Avec l'analyse prédictive, oubliez l'époque où les appels étaient acheminés vers un personnel incompetent dont le seul travail était de documenter le problème et de vous rediriger. Dans l'avenir, un service client sera évalué en fonction du nombre d'appels éliminés par les diagnostics prédictifs, et raccourcis et mieux résolus grâce à la prochaine meilleure action présentée à l'agent.

L'importance grandissante de l'Internet des Objets dans l'expérience client

Dans le secteur de la technologie, on parle de l'Internet des Objets depuis environ cinq ans. Depuis à peu près un an, la discussion est passée de la théorie et des preuves de concept à des projets bien réels. Tout porte à croire que le succès initial de l'IdO reposera principalement sur l'amélioration de l'expérience client. Pour en comprendre les raisons, cette section vous explique ce qu'est l'IdO et le type de projets que les adeptes de la première heure ont commencé à déployer.

Qu'est-ce que l'IdO ?

L'IdO est un réseau gigantesque d'objets connectés. Les relations entre ces objets peuvent être des relations de personne à personne, de personne à objet ou d'objet à objet. Le concept de l'IdO décrit la connexion à Internet d'un terminal doté d'un commutateur de marche/arrêt. Il peut s'agir aussi bien d'un téléphone mobile, d'une cafetière, d'une machine

à laver, d'écouteurs, d'une lampe ou d'une technologie prêt-à-porter que de n'importe quel autre objet qui vous vient à l'esprit.

Au-delà de ces usages grand public, l'IdO présente également des applications commerciales. Les pièces d'une machine (par exemple, le réacteur d'un avion ou le trépan d'une plateforme pétrolière) peuvent être connectées à Internet.

Comment l'IdO améliore-t-il l'expérience client et les bénéfices ?

Vous vous demandez peut-être comment l'IdO peut améliorer vos bénéfices. En se dotant de la bonne technologie, les organisations orientées client peuvent observer les schémas comportementaux et les tendances du marché. Une stratégie et une approche correctes peuvent vous permettre de parfaitement comprendre votre client. Grâce à cette compréhension, vous pouvez anticiper ses besoins de manière proactive (et non réactive), le fidéliser et lui fournir constamment une expérience client exceptionnelle.

La montée de l'IdO a accéléré l'interaction des entreprises avec leurs clients. Comment ? En renforçant la capacité de votre entreprise à surveiller, évaluer et gérer l'expérience client et la façon dont les clients utilisent vos produits. En obtenant l'information dont vous avez besoin et en la confiant à la bonne personne pour satisfaire les clients actuels, vous pouvez les fidéliser et en attirer de nouveaux.

L'association de l'IdO et de l'expérience client consiste au final à améliorer le self-service et le service assisté. De plus en plus, les clients veulent se servir eux-mêmes et l'IdO augmente la capacité des entreprises (et des gouvernements) à proposer un self-service amélioré et personnalisé. Lorsqu'ils doivent s'adresser à une personne, les données de l'IdO permettent d'utiliser un contexte plus complet pour servir les clients.

- » Comprendre en quoi le comportement du client impose une transformation des agents
- » Créer des super agents pour les clients et les entreprises
- » Comprendre les nouveaux défis et les outils nécessaires pour les relever
- » Reconnaître l'implication de toute l'entreprise dans l'expérience client
- » Élaborer des procédés omnicanal inclusifs

Chapitre 4

Les différentes fonctions de l'entreprise impliquées dans l'expérience client

Depuis plusieurs années, voire plusieurs décennies, on pense que dans une organisation, chacun doit se considérer comme un élément du centre de contact. Bien sûr, cela ne veut pas dire que tout le monde doit porter un casque et répondre à des appels tout au long de la journée, mais que tous doivent se partager la tâche de vendre et de servir la clientèle.

Le besoin urgent actuel de transformer numériquement l'expérience client a totalement bouleversé le paysage. Nous possédons la technologie et la motivation nécessaires pour responsabiliser véritablement chaque membre de l'entreprise en matière d'expérience client.

L'évolution du comportement des clients impose une évolution des agents

Depuis des années, les experts prédisent la disparition du centre de contact où des personnes répondent aux appels téléphoniques entrants. Au début des années 1990, on pensait que les services vocaux seraient remplacés par les mails. Tout le monde enverrait et recevrait des mails au lieu d'appeler une entreprise.

Au début du XXI^e siècle, le webchat devait remplacer le coup de fil au centre de contact. Quand on voulait contacter une entreprise, il suffisait d'aller sur son site Web, de cliquer sur un lien pour ouvrir une fenêtre de chat, puis de poser des questions pour résoudre son problème.

Ces dix dernières années, on raconte souvent que les réseaux sociaux et les applications mobiles vont remplacer complètement l'agent du centre de contact. On peut effectivement tweeter la plupart des entreprises, organisations et institutions gouvernementales et, parfois, obtenir une réponse rapidement.

Ces deux dernières années, l'interaction vidéo avec une entreprise est devenue possible. American Express permet notamment à ses clients ayant un iPad de dialoguer en direct par vidéo avec un représentant du service client par le biais de son application mobile.

Cependant, aucun canal numérique n'a supprimé le besoin d'une entreprise d'employer des agents pour répondre aux appels dans le centre de contact. À la place, un nombre grandissant d'appels vocaux est remplacé par l'association de différents canaux numériques (comme le webchat et les réseaux sociaux). Les clients combinent les modes de communication disponibles pour faire leurs achats et résoudre leurs problèmes.



ATTENTION

Alors que les consommateurs utilisent différents canaux numériques, l'assistance des agents du service client à qui ils parlent est rarement à la hauteur. Bien que le comportement du client ait évolué pour englober de multiples points de contact, la planification, l'évaluation et la formation des agents n'ont pas toujours suivies.



RAPPEL

La mise à disposition de solutions numériques a modifié à la fois le type et la complexité des questions posées par les clients lorsqu'ils parlent à un agent d'un centre de contact.

L'indispensable super agent

Finis le temps où les clients appelaient une banque pour savoir si un chèque avait été encaissé ou une boutique pour commander une paire de chaussures. Les entreprises proposent des solutions de self-service et les clients en disposent, en premier lieu sur Internet ou d'un terminal mobile.

Lorsque le client veut *vraiment* parler à un agent par téléphone ou par chat, c'est généralement que le self-service a échoué. Le problème sort de l'ordinaire et/ou est trop complexe pour permettre au client de trouver seul une réponse facile.

Avant de s'adresser à une personne par téléphone ou par webchat, les clients en quête d'assistance ont déjà suivi trois à cinq étapes en moyenne. Comme le montre la Figure 4-1, le client passe par plusieurs étapes avant de téléphoner, il a :

- » lancé une recherche Google ;
- » demandé conseil à un ami ou membre de sa famille ;
- » cherché une réponse à sa question sur le site de votre entreprise ;
- » téléchargé et installé l'application mobile de l'entreprise pour tenter ainsi d'obtenir une réponse ; et/ou
- » regardé une vidéo YouTube.



FIGURE 4-1: L'expérience client est un parcours à plusieurs étapes.



CONSEIL

On appelle *parcours client* ces différentes étapes que suivent vos client, du début d'une certaine action jusqu'à son exécution. Toutes les étapes qu'un client doit suivre pour chercher, choisir, acheter et faire livrer un nouveau produit ou faire réparer un appareil sont des exemples de *parcours client*.

Quelles que soient les étapes précédentes, le client finit trop souvent frustré et, quand il s'adresse à un agent, il exige des réponses rapides. Il recherche un « super agent », quelqu'un qui connaît toutes les étapes qu'il a suivies, qui comprend sa frustration et comment obtenir une réponse dans un délai raisonnable, dès le premier contact.

De nouveaux outils pour de nouveaux enjeux



CONSEIL

Rares sont les centres de contact à exploiter les applications les plus récentes d'optimisation du personnel pour créer et soutenir le super agent que le client actuel recherche. La plupart des organisations sont empêtrées dans des procédés traditionnels, souvent manuels.

Le logiciel d'optimisation du personnel est une suite de programmes qui permet aux entreprises de gérer leurs agents. Les entreprises peuvent déployer une ou plusieurs applications d'une suite, notamment des programmes de gestion du personnel, d'enregistrement des appels, d'e-learning et d'encadrement des agents, d'enquêtes de satisfaction, de bases de connaissances et bien plus.

La gestion traditionnelle du centre de contact

Certains centres de contact utilisent toujours des feuilles de calcul Excel pour leur planification. D'autres entreprises utilisent un logiciel obsolète, conçu uniquement pour créer des programmes où les agents prennent les appels vocaux. Ces applications ne permettent pas de programmer d'autres types d'interactions, comme les webchats, mails et SMS.

Souvent, des outils dépassés sont encore utilisés pour suivre les appels des agents. On voit encore des superviseurs se rendre dans une salle pour écouter les appels en direct en prenant des notes sur un formulaire de notation afin d'en discuter ultérieurement avec un agent.

Dans des centres légèrement plus modernes, le procédé de suivi peut avoir été formalisé avec des feuilles de calcul Excel. Dans ces deux cas, les superviseurs évaluent les appels au hasard, en espérant tomber sur un appel « difficile » ou « problématique » qui lui permettra de former correctement le personnel et ainsi de créer des super agents.

Bien trop souvent, le procédé de planification et de suivi reste pénible, complexe et chronophage. En conséquence, le centre de contact peut être en sous-effectif ou composé d'agents sous-qualifiés pour répondre aux appels des clients. De plus, le suivi et l'encadrement ne sont pas aussi réguliers et cohérents qu'ils devraient l'être pour créer des agents chevronnés.

Alors, quelle est la solution ? Les solutions de gestion du personnel ont été conçues pour veiller à ce que la bonne personne ayant les bonnes compétences soit disponible au bon endroit et au bon moment. Toutefois, les entreprises sont nombreuses à s'appuyer sur des systèmes de centres de contact uniquement conçus pour traiter les appels vocaux. Un système de gestion du personnel datant de dix ans ne permettra pas à l'entreprise d'avoir le nombre d'agents approprié pour traiter des SMS, mails ou webchats.



RAPPEL

La complexité de la planification et du suivi est décuplée par l'ajout des mails, webchats, SMS, etc. Il est déraisonnable d'espérer qu'une simple feuille de calcul permette à un responsable de superviser efficacement des agents aux compétences multiples alors que le centre de contact gère des interactions omnicanal.

La transformation des outils du centre de contact

Il y a plusieurs années, les centres de contact avant-gardistes ont commencé à installer des solutions de suivi de qualité. Dans les centres où elles sont déployées, les applications de suivi de la qualité permettent à l'entreprise de formaliser et d'automatiser le procédé de suivi de l'agent. Le superviseur n'a plus à « attraper un appel au vol » pour former ou récompenser. Le système de gestion de la qualité peut en revanche sélectionner des appels à analyser en fonction de certains critères, notamment les appels qui ont été transférés plusieurs fois ou dont la durée était inhabituelle (trop longs ou trop courts).

L'enregistrement simultané de l'interaction vocale ainsi que de toutes les activités exécutées sur l'écran de l'agent est un développement technologique qui est apparu récemment. Le besoin d'enregistrer l'écran a

pris davantage d'importance au fil de l'augmentation régulière du pourcentage d'interactions non-vocales. Il permet au superviseur de comprendre vraiment les étapes suivies par l'agent, dans l'ordre précis où elles se sont déroulées, pour tenter de résoudre le problème du client.

Les interactions numériques soulèvent de nouveaux défis que les solutions modernes de gestion du personnel permettent de gérer. Combien de chats simultanés une entreprise demande-t-elle à un agent de gérer ? En cas d'augmentation des appels vocaux entrants, les agents chargés des chats doivent-ils passer en mode vocal ? Les niveaux de service relatifs aux mails imposent-ils que des agents soient assignés à la messagerie électronique même si le trafic vocal atteint un pic ?

Grâce aux versions actuelles des solutions de gestion du personnel, non seulement le centre de contact offre aux clients un accès aux canaux numériques de leur choix, mais il dispose également du nombre approprié d'agents compétents et disponibles pour gérer ces interactions.

Au-delà de la capacité à gérer l'omnicanal, les suites actuelles de gestion du personnel comprennent de plus en plus une solution de gestion des connaissances (*knowledge management* ou KM) ou permettent aux agents d'avoir accès à cette solution qui est disponible dans d'autres services de l'entreprise. La gestion des connaissances est le procédé de création, partage, utilisation et gestion des connaissances et des informations d'une organisation.



CONSEIL

L'utilisation d'un système KM permet de créer le super agent dont vous avez besoin. Les agents ont ainsi accès aux informations nécessaires quand ils interagissent avec un client, sans avoir à le rappeler ou le contacter plus tard.

La redéfinition de l'agent du service client

Aujourd'hui, non seulement l'agent du centre de contact doit pouvoir répondre aux communications des clients sur différents supports (mail, chat, SMS, réseau social, vidéo, etc.), mais les questions qui lui sont posées sont bien plus difficiles qu'auparavant.



CONSEIL

Pour résoudre ce problème, on peut améliorer la planification, l'encadrement et les outils mis à la disposition des agents, en particulier les fenêtres contextuelles, les informations sur le parcours client et une base de connaissances à jour. Autre outil à la disposition de l'entreprise : pour régler le problème complexe d'un client le plus rapidement possible, le centre de contact doit être en mesure de contacter les spécialistes d'un domaine et les services fonctionnels de l'entreprise.

Les experts capables d'accélérer la résolution des problèmes des clients sont par exemple :

- » du support technique de niveau 2 et supérieur
- » du personnel du service de comptabilité
- » des responsables produits
- » des ingénieurs

Par le passé, il était extrêmement compliqué de demander aux experts de traiter des appels. Il fallait généralement que l'expert installe l'application du centre de contact afin que les appels puissent lui être transférés. La plupart des experts rechignaient à « aider » le centre de contact de cette manière ; ils ne voulaient pas faire partie du centre de contact.

Avec les méthodes de communication modernes, il est plus facile pour un agent de contacter un expert sur un canal numérique afin qu'il réponde rapidement à la question du client. Ce type de solution est optimal au sein des entreprises dont les solutions de communication unifiée et de centre de contact proviennent du même fournisseur. Ainsi, les agents et les experts utilisent le même système.

L'élaboration de procédés omnicanal inclusifs

La génération du Millénaire est au cœur de toutes les discussions qui portent sur la capacité du personnel à gérer l'environnement omnicanal actuel du centre de contact. On dit qu'ils peuvent facilement gérer de multiples interactions simultanées et jongler avec plusieurs canaux d'interaction différents.

Alors que la génération du Millénaire représente clairement une part importante du personnel du centre de contact actuel, la génération X et les Baby Boomers sont toujours très nombreux à y travailler. La Figure 4-2 indique, entre autres, que les entreprises doivent trouver des moyens efficaces pour former, engager et stimuler les agents de tous âges.

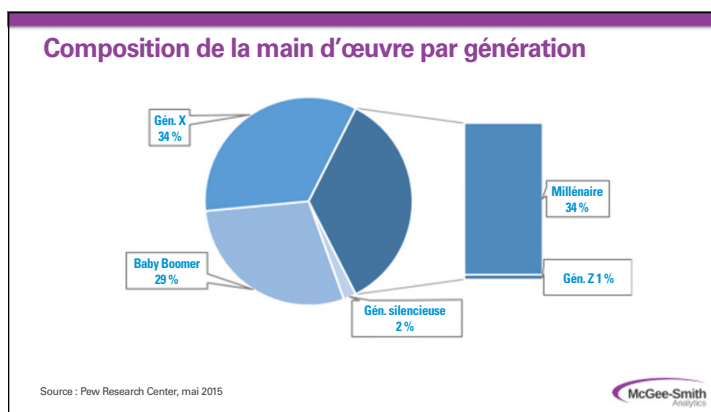


FIGURE 4-2: La Génération du Millénaire n'est pas la seule génération importante.

L'ESSENTIEL...

En empruntant la voie de la transformation numérique pour améliorer l'expérience client, l'orientation des entreprises portera essentiellement sur la mise en place de nouveaux canaux d'interaction, comme les SMS ou Facebook Messenger. Il est tout aussi important de comprendre comment le talent s'inscrit dans l'équation. Les agents doivent être capables de gérer les communications sur différents canaux qui exigent des styles différents, tout en maintenant une certaine cohérence.

- » Comprendre l'interaction entre l'Internet des Objets et l'expérience client
- » Comprendre la technologie à la base d'une solution d'expérience client

Chapitre 5

L'Internet des Objets (IdO) pour améliorer l'expérience client

Si vous lisez ce livre depuis le début, vous comprenez maintenant comment des innovations telles que l'Internet des Objets (IdO) peuvent permettre aux entreprises d'exploiter davantage les données clients. L'exploitation de ces données grâce à la technologie appropriée peut créer une expérience client positive, qui sera source de fidélisation, et permettre de résoudre des problèmes potentiels de façon proactive pour éviter de faire mauvaise impression.

Mais, quel en est le fonctionnement exact ? Ou, encore mieux, comment choisir la technologie adaptée pour exploiter réellement ces innovations et créer une expérience client qui dépasse toutes les attentes ? Ce chapitre envisage les principaux facteurs à prendre en compte pour évaluer les besoins technologiques de votre entreprise et assurer son succès, notamment les capacités d'intégration, l'acheminement omnicanal, l'extensibilité, la haute disponibilité, la collaboration d'équipe et le support d'un fournisseur réputé.

L'interaction entre l'IdO et l'expérience client

Le lien entre l'IdO et l'expérience client peut se résumer en trois étapes simples :

1. Écouter.

Collecter les données de terminaux connectés (IdO) afin de définir des « événements » qui doivent déclencher des actions, notamment les comportements ou signaux de dysfonctionnement d'un terminal client.

2. Acheminer.

Lancer le flux de travail approprié pour résoudre le problème.

3. Dialoguer.

Dialoguer avec les clients de façon proactive pour assurer le service et l'assistance.

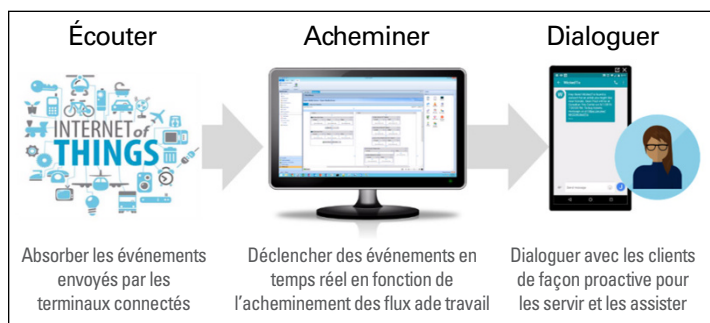


FIGURE 5-1: La relation en coulisse entre l'IdO et l'expérience client.

Vous pouvez visualiser la relation entre ces étapes à la Figure 5-1.

Comme expliqué dans le chapitre 4, tous les membres (et tous les objets) d'une organisation jouent un rôle pour façonner votre expérience client. Prenons comme exemple le dysfonctionnement de l'appareil d'un client. Traditionnellement, le client envoie une demande de service après avoir découvert le problème. Cette demande de service est gérée par un agent du centre d'appel, le visage traditionnel (ou plutôt la voix) de l'expérience client.

Avec l'IdO, les données de l'appareil peuvent indiquer qu'un problème est survenu et déclencher le flux de travail approprié vers le service sans que le client n'ait à lever le petit doigt. En l'intégrant à votre système de gestion de la relation client (CRM), l'adresse du client et le technicien le

plus proche peuvent être déterminés pour accélérer l'assistance. Le client est informé par le biais d'un canal pratique (SMS ou mail) que le service est en cours et que le technicien viendra prochainement. Les techniciens peuvent utiliser des outils numériques, comme la messagerie instantanée ou le chat vidéo, pour consulter des experts, collaborer visuellement et collecter toutes les informations pertinentes dont ils ont besoin pour résoudre le problème.

Au final, l'IdO a ouvert de nouveaux horizons pour une résolution rapide et efficace des problèmes des clients (avant même que le client n'en soit conscient) pour une expérience client vraiment exceptionnelle.

La technologie à la base

La technologie que je présente dans la section précédente, « L'interaction entre l'IdO et l'expérience client », est ingénieusement conçue pour l'expérience client. Lorsque vous entamerez votre transformation numérique, n'oubliez pas cette section qui traite des éléments essentiels à rechercher dans une solution.

Les capacités d'intégration

Les systèmes profondément intégrés génèrent des solutions adaptatives en temps réel pour créer un dialogue instantané et intelligent avec le client ; la clé d'une expérience client d'excellence. Votre CRM, vos moteurs de flux de travail et autres plateformes indispensables à votre travail quotidien doivent être ancrés dans votre expérience client, et non isolés.



CONSEIL

Si votre entreprise s'appuie fortement sur des applications Microsoft, comme Exchange ou Skype for Business, une solution d'expérience client dotée de capacités d'intégration dans l'écosystème Microsoft peut permettre d'exploiter votre investissement existant et même d'augmenter sa valeur pour votre entreprise.

L'acheminement omnicanal

Vous savez à quel point il est essentiel d'offrir à vos clients la possibilité de choisir leur mode de communication, qu'il s'agisse de SMS, mails, chats, appels vocaux ou autres. Dans les coulisses, l'acheminement omnicanal permet à vos salariés de naviguer facilement d'un canal à un autre, en capturant le contexte et l'historique complets du parcours client, pour offrir un service client intelligent, simple et cohérent tout en augmentant les chances de résolution au premier contact.



RAPPEL

Une véritable solution omnicanal permet aux salariés d'étendre les interactions et d'assurer une transition en douceur d'un canal à un autre, tout en conservant le contexte du client.

L'extensibilité

Une interface de programmation (API) constitue un ensemble de routines, protocoles et outils qui permettent de créer des applications. Elle indique également aux composants logiciels comment interagir les uns avec les autres. Une solution avec supports ouverts et une boîte à outils API vous offrent au final la possibilité d'intégrer une large gamme de supports divers pour construire une véritable expérience client de bout en bout.

Ce type d'extensibilité vous permet d'intégrer les capacités du centre de contact dans les applications utilisées chaque jour par vos salariés, réduisant au maximum le nombre d'applications qu'ils doivent gérer pour faire leur travail. De plus, cela permet d'acheminer comme n'importe quelle autre interaction des supports tiers non-traditionnels, tels que les données des terminaux connectés, les vidéos ou les plateformes de messagerie instantanée (comme WhatsApp). En outre, une solution d'expérience client ayant des fonctions d'extensibilité natives réduit très fortement le coût et la complexité qu'implique un travail avec des tiers pour créer des intégrations personnalisées.



JARGON
TECHNIQUE

Le terme API peut englober différents modes d'interaction avec un système, y compris les DLL C++ (bibliothèques de liens dynamiques), les DLL .NET, les fonctions COM, les protocoles TCP/IP et les services Web (SOAP ou REST). Alors que les DLL, COM et SOAP étaient appréciés par le passé, la transformation numérique a modifié l'approche moderne et privilégie actuellement l'utilisation des API REST et le support des microservices.

La haute disponibilité

Le client actuel attend des connexions instantanées et une résolution rapide de ses problèmes. Une solution hautement disponible vous permet de maintenir un niveau cohérent et fiable de communication client. En d'autres termes, elle peut réduire au maximum les temps d'interruption qui désespèrent les clients et les incitent à exprimer leur mécontentement à l'encontre de votre service sur les réseaux sociaux.

Les applications actuelles peuvent fournir des traçages et des niveaux d'escalade, directement intégrés dans l'interface utilisateur de suivi, qui utilisent des mails de notification et des alertes visuelles pour signaler des problèmes. Recherchez une solution conçue pour minimiser la complexité environnementale et technique induite par une haute

disponibilité. Ainsi vous aurez vraiment la garantie de la continuité de vos activités.

La collaboration d'équipe

Au final, votre client se fiche de savoir *qui* résoudra son problème ; il veut simplement qu'il soit résolu en aussi peu de temps et de frustration que possible. Étant donné que chaque salarié de votre organisation joue un rôle dans l'expérience client, il est important que votre équipe possède les bons outils pour effectivement partager les connaissances et collaborer au service de vos clients. Les outils de collaboration d'équipe, qui s'intègrent directement aux applications de votre centre de contact, permettent aux salariés de communiquer en temps réel avec les experts du domaine et d'autres services afin de recueillir les informations nécessaires pour interagir avec les clients d'une manière informée et intelligente.

Le support et l'expertise d'un fournisseur réputé

En vous engageant sur la voie de la transformation numérique, vous voulez également utiliser la solution d'un partenaire ayant l'expertise et l'expérience voulues pour soutenir votre expérience client de bout en bout. En tant que fournisseur, Mitel a une vision de l'expérience client qui se concentre sur les personnes et la technologie interne de votre entreprise pour transformer le parcours client en un processus simple de fidélisation. Dans ses solutions d'expérience client, Mitel propose :

- » un seul point de contact, quel que soit le canal ou le point d'entrée ;
- » des expériences continues qui englobent le self-service et l'assistance d'un agent sur tous les canaux ;
- » des services immersifs qui comprennent une vue à 360 degrés du client
- » le déploiement instantané du personnel le mieux adapté pour répondre à la demande du client en temps réel
- » des capacités de déploiement flexibles : sur site, dans le cloud ou hybride

Disponibles pour les modèles de déploiement sur site, dans le cloud ou hybride, les solutions d'expérience client Mitel sont conçues pour évoluer avec votre entreprise et améliorer votre transformation numérique. Consultez la Figure 5-2 pour voir le portefeuille de solutions et services Mitel qui soutiendra votre expérience client de bout en bout.

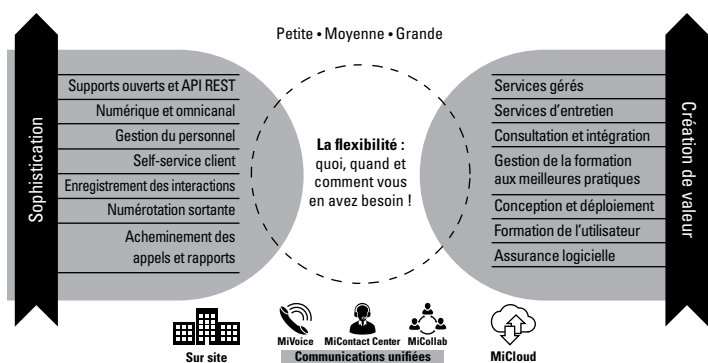


FIGURE 5-2: Le portefeuille Mitel de l'expérience client

ÉTUDE DE CAS : HUB ONE

Opérateur de télécommunications et intégrateur de solutions mobiles/ de suivi, Hub One compte 4 500 entreprises clientes françaises issues de différents secteurs, notamment des centres commerciaux, des campus et (son domaine d'expertise) des aéroports. Le système de communication d'Hub One maintient une connexion quotidienne entre les salariés et les passagers, à savoir 95 millions de passagers par an sur trois aéroports français (Charles de Gaulle, Orly et Le Bourget), plus 70 millions de passagers supplémentaires transitant chaque année par l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol.

En association avec Mitel, Hub One a conçu sa transformation numérique dans le but ultime d'améliorer son expérience client. En premier lieu, pour réduire les temps de réponse en cas d'urgence, Hub One automatise ses systèmes en utilisant l'IdO. Par exemple, la question de la sécurité revêtant une importance capitale dans les aéroports, Mitel met en place un système d'alerte qui prévient Hub one lorsqu'une porte reste trop longtemps ouverte ou qu'elle est ouverte sans autorisation. Ce système d'alerte connecte des capteurs fixés sur les portes à un système de notification intelligent Mitel, lequel envoie au personnel-clé de sécurité des alertes vocales pré-enregistrées sur le poste de travail et par SMS. Il comporte même un flux vidéo provenant de la caméra IP située sur l'emplacement concerné.

La garantie du confort des usagers dans les aéroports revêt une importance stratégique dans l'expérience client d'Hub One. Afin de répondre plus rapidement aux variations de températures dans les aéroports, Hub

One et Mitel ont conçu un système transparent d'alerte de température. Les variations de température dans l'aéroport déclenchent l'envoi au personnel de maintenance d'alertes vocales sur le poste de travail et par SMS dès que la température franchit un seuil prédéfini, ce qui permet à Hub One d'intervenir avant même que les clients ne commencent à se plaindre.

La capacité de répondre en temps réel aux situations d'urgence constitue un impératif majeur pour les aéroports. Pour les situations d'urgence nécessitant l'utilisation de défibrillateurs externes automatisés (DEA), Hub One et Mitel travaillent à la mise en place d'une solution qui déclenche une alarme lorsqu'un DEA est retiré de son boîtier. Cette alerte indique aux services d'urgence et au personnel de sécurité de l'aéroport l'emplacement du DEA avec un flux vidéo en provenance d'une caméra IP et un lien audio vers un haut-parleur bidirectionnel situé à proximité du DEA. Les services d'urgence et de sécurité de l'aéroport reçoivent également des alertes vocales et par SMS directement sur leurs terminaux.

« Sans ces solutions, je ne sais pas si nous pourrions être aussi efficaces et productifs », explique Patrice Bélie, PDG d'Hub One. Hub One redéfinit clairement l'expérience client dans un aéroport, qu'elle place au cœur de sa stratégie de transformation numérique.

- » Résumer l'évolution de l'expérience client grâce aux canaux numériques
- » Chercher les moyens numériques de transformer votre centre de contact

Chapitre 6

Expérience client : dix points à retenir

L'expérience client évolue et le recours aux services numériques prend des proportions astronomiques. En raison de cette expérience en évolution, les entreprises doivent se montrer capables d'offrir une expérience client exceptionnelle ou prendre le risque de tout perdre.



RAPPEL

Gardez bien à l'esprit les points suivants pour offrir la meilleure expérience possible à vos clients.

- » Les interactions entre les clients et les entreprises passent de plus en plus par les canaux numériques. Les canaux d'interaction que sont les SMS, le webchat et les réseaux sociaux gagnent en importance.
- » L'utilisation des réseaux sociaux est en hausse. Même les plus de 65 ans indiquent que les réseaux sociaux représentent 10 % de leurs communications.
- » Selon l'étude « Global Customer Experience Benchmarking » 2017 de Dimension Data, l'utilisation des applications mobiles dans l'expérience client a progressé pour compter parmi les trois canaux les plus appréciés des moins de 55 ans.

- » Même si l'utilisation des canaux numériques explose, l'assistance téléphonique reste primordiale. Selon Dimension Data, les plus de 35 ans considèrent le téléphone comme leur canal de communication préféré quand ils veulent une assistance.
- » L'âge n'est pas le seul facteur déterminant concernant l'usage des canaux de communication numériques. Dans vos messages et vos documents commerciaux et marketing, veillez à intégrer des images de consommateurs de tous âges. Il est probable qu'un Baby Boomer branché exploitera davantage les applications mobiles qu'un jeune du Millénaire peu technophile.
- » L'élaboration d'un plan numérique est l'ingrédient magique pour atteindre le succès à l'ère du numérique. La transformation de l'expérience numérique est une responsabilité globale de l'entreprise et ne repose pas uniquement sur les épaules du centre de contact.
- » Alors que les entreprises progressent sur la voie de la transformation numérique, elles construisent également une structure pour intégrer les technologies émergentes dans l'expérience qu'elles offrent à leurs clients.
- » La mise à disposition des alternatives numériques a modifié à la fois le type et la complexité des questions posées par les clients lorsqu'ils contactent un centre de contact pour parler à un agent. Les agents et superviseurs doivent être dotés d'outils plus performants que par le passé.
- » La complexité qu'impliquent la planification et le suivi est accentuée par l'ajout du mail, du webchat, du SMS, etc. Il n'est plus possible d'attendre d'un responsable qu'il supervise efficacement des agents aux compétences multiples avec une simple feuille de calcul alors que le centre de contact gère des interactions omnicanal.
- » L'association de l'Internet des Objets (IdO) et de l'expérience client vise au final à améliorer le self-service et le service assisté. De plus en plus, les clients veulent se servir eux-mêmes, et l'IdO augmente la capacité des entreprises à proposer un self-service amélioré et personnalisé.

Notes

Notes

Concentrez-vous sur vos clients

Vos modes de communication avec vos clients évoluent. Aujourd'hui, le consommateur dispose de certaines technologies, comme les smartphones, qui lui permettent de se connecter à votre organisation n'importe où et n'importe quand. Ces technologies accentuent les pressions sur votre service client : pour survivre et prospérer, votre stratégie à l'égard de l'expérience client doit prendre une place de premier plan.

À l'intérieur...

- Identifiez les modes d'interaction de vos clients
- Évaluez et améliorez votre stratégie actuelle en matière d'expérience client
- Investissez dans votre expérience client
- Découvrez le coût d'une stratégie obsolète
- Apprenez les pratiques exemplaires pour une expérience client optimale



Sheila McGee-Smith est une experte reconnue dans le domaine du centre de contact et de l'expérience client. En tant que présidente et analyste principale de McGee-Smith Analytics, elle offre ses idées et ses connaissances techniques pour aider les entreprises à comprendre les options d'architecture applicative et de déploiement dont elles disposent en matière d'expérience client.

Allez sur **Dummies.com**[®]
pour voir des vidéos, des exemples
pas à pas, des articles pratiques,
ou pour faire des achats !

WILEY END USER LICENSE AGREEMENT

Go to www.wiley.com/go/eula to access Wiley's ebook EULA.