

S O M M A I R E

1 - Le constat	3
2 - Les objectifs	4
3 - La norme de l'excellence pour le Groupe	5

A N N E X E S

Deux exemples de réussite dans le Groupe	9
Procédure "audit téléphonique"	13
Historique de l'accueil téléphonique	15

L' *objectif du groupe de travail qui a réalisé ce guide et du comité qui l'a validé est de proposer quelques conseils pratiques pour optimiser l'utilisation du téléphone dans une relation personnalisée avec vos partenaires et clients*

Ce guide présente :

- *le référentiel pour le Groupe et les règles de base d'une communication téléphonique*
- *les aspects liés à l'organisation et à la technique*
- *des exemples de réussite*

Les membres du groupe de travail

Jocelyne Baudry, *CNP*
Maryse Cailleaux, *Caisse des dépôts, Secrétariat général*
Joëlle Cuisset, *groupe SCIC*
Michel Dumont, *Caisse des dépôts, Secrétariat général*
Françoise Garcin, *Agifrance*
Françoise Gautier, *Caisse des dépôts, DECL/DFE*
Christian Sautejeau, *Caisse des dépôts, Branche Retraites*

Les membres du comité Qualité

Paul Barbier, *groupe EGIS*
Jean-Pierre Baruche, *Informatique CDC*
Bernard Brouard, *Caisse des dépôts, Branche Retraites*
Michel Coubard, *Caisse des dépôts, DECL/DFE*
Patrice Cressent, *Caisse des dépôts, DABF*
Francis Crouzet, *Compagnie des Alpes*
Yves Debrun, *TRANSDEV*
Bernard Decauville, *Groupe SCIC*
Hervé de la Morsanglière, *TRANSDEV*
David Ernest, *Groupe SCIC*
Françoise Gautier, *Caisse des dépôts, DECL/DFE*
Elisabeth Guingand, *Directeur Développement durable et Qualité du groupe Caisse des dépôts*
Yann Hauchecorne, *ALCOR*
Marianne Louradour, *Caisse des dépôts, DBR*
Jean-Michel Mulot, *CNP*
Valérie Pascal, *Caisse des dépôts, Secrétariat général*
Jean-Luc Santon, *Compagnie des Alpes*
Henri Tovenatti, *Caisse des dépôts, Branche Retraites*

Dans les années 1980, après les pays anglo-saxons, les entreprises françaises se sont préoccupées de la qualité de l'accueil téléphonique réservé à leurs clients. Si une première évolution dans ce domaine a consisté à améliorer la présentation, le comportement global au téléphone progresse avec lenteur.

Et pourtant, les Français apprécient l'usage du téléphone, l'expansion du marché du mobile en est la preuve.

Un simple appel téléphonique véhicule l'image de l'entreprise. Optimiser l'accueil téléphonique, c'est donc valoriser l'entreprise auprès de ses clients et partenaires.

Entreprise bureaucratique
ou entreprise commerciale ?



Utiliser le **téléphone** c'est **privilégier une relation interactive** et **rechercher l'efficacité pour fidéliser le client.**

Dans l'esprit du client,
la qualité de l'accueil
classe immédiatement
l'entreprise



Les atouts du téléphone ne sont plus à démontrer : si le marketing téléphonique est un outil majeur du marketing direct, c'est parce qu'il produit des clients.

Le développement des centres d'appels internes ou externes depuis quelques années en est une illustration : la relation téléphonique se professionnalise.

A l'heure où la téléphonie mobile est en plein essor et où les moyens de communication sont de plus en plus rapides, la mise en relation "instantanée" est devenue la règle et le téléphone le premier vecteur de communication avec les clients.

"On n'a jamais deux fois
l'occasion de faire
une bonne première
impression"



Les enjeux sont déterminants pour l'entreprise à chaque étape de la relation téléphonique.

Les clients mesurent le professionnalisme par la disponibilité et l'écoute attentive autant que par la qualité de la réponse fournie.

1. Le constat

L' *accueil téléphonique du groupe Caisse des dépôts audité*

Un audit approfondi analyse les performances téléphoniques depuis 1990 (voir annexe 2 : Procédure "audit téléphonique").

Les derniers résultats sont les suivants :

- 1994 : 15,17 sur 20,
- 1996 : 14,04 sur 20,
- 1998 : 13,43 sur 20.

L *es points forts du groupe Caisse des dépôts*

Les points en progression favorable sont les suivants :

- le temps d'attente avant décroché (cf. nombre de sonneries),
- la qualité d'écoute, la reformulation de la question posée,
- l'implication, la volonté de rendre service,
- des numéros de téléphone mieux actualisés (moins de faux numéros dans les annuaires ou brochures diffusés à l'extérieur).

L *es points faibles du groupe Caisse des dépôts*

L'accueil téléphonique se dégrade sur :

- l'aboutissement des appels,
- la présentation,
- la conclusion (reformulation et recherche de satisfaction du client),
- la prise de congé,
- le trop grand nombre de boîtes vocales avec des messages imprécis,
- une grande disparité des logos musicaux au sein de certaines sociétés.

2. Les objectifs

Une organisation orientée clients

Identifier les besoins des clients est un préliminaire indispensable pour définir une organisation.

Indépendamment de la configuration opérationnelle des services, l'organisation de l'accueil téléphonique doit donc répondre à leurs attentes.

Cette organisation implique une mise à jour régulière des sources d'information internes et externes ainsi qu'une prise en compte de l'environnement de travail.

Une attitude professionnelle de tous vos collaborateurs

Le comportement au téléphone de l'ensemble de vos équipes doit permettre de :

- **limiter le temps d'attente de l'interlocuteur,**
- **l'accueillir de façon personnalisée, avec courtoisie et en lui manifestant une écoute attentive,**
- **lui apporter toutes les informations qu'il attend et s'assurer qu'il les a bien enregistrées,**
- **prendre congé avec courtoisie,**
- **mettre en place des procédures.**

Des outils adaptés aux ambitions

Les équipements et l'organisation technique doivent également être optimisés grâce à :

- des dispositifs de renvois automatiques sur un autre poste (collègue, secrétariat...) en cas de poste occupé ou d'absence du bureau,
- des groupements d'appels, dans les bureaux, pour que chaque membre de l'équipe puisse intercepter un appel en l'identifiant,
- une utilisation efficace de la boîte vocale avec :
 - une bonne construction du texte enregistré qui doit inviter l'appelant à s'exprimer,
 - le respect de l'engagement d'un rappel effectué dans des délais acceptables par le client (les messages peuvent être écoutés à distance),
 - un message courtois, renseignant sur la durée de l'absence et offrant une solution de rechange,
 - une actualisation du message aussi souvent que la situation le nécessite.

3. La norme de l'excellence pour le Groupe

L'ambition pour le Groupe est d'atteindre l'excellence avec :

90% des appels aboutis,
90% des appels avec une présentation,
90% des appels témoignant implication et volonté de rendre service,
90% des appels comportant une conclusion pour mesurer la satisfaction du client,
90% des appels assortis de salutations.

A la suite de l'audit téléphonique fédéral mené en 1998, le Groupe a mis en place une grille d'analyse des différentes phases d'une communication téléphonique. C'est sur la base de cette grille qu'est établie la référence pour le Groupe.

L'aboutissement des appels

Un appel abouti est un appel pris en charge à la première ou à la seconde tentative, avant la huitième sonnerie.

 **Le temps d'attente au décroché :**
➔ **excellent** : avant la 4^{ème} sonnerie.

Implications :

- être présent et décrocher,
- transférer la ligne, en cas d'absence, sur le poste d'un collègue qui aura préalablement donné son accord pour traiter les appels ou pour prendre des messages,
- créer un groupement de postes afin que chaque membre d'une équipe puisse répondre au téléphone,
- renvoyer les communications sur une boîte vocale ; un message d'accueil doit alors renseigner l'appelant sur la durée de l'absence ou un numéro de dépannage doit être fourni.

L a réception des appels



La présentation :

➔ **excellent** : prénom + nom (ou intitulé du service) suivi de "bonjour" ou "bonsoir".



La clarté de la présentation :

➔ **excellent** : elle doit être claire et audible.



L'écoute active :

➔ **excellent** : des questions sont posées, l'objet est reformulé, l'attention est démontrée.

L e traitement de l'appel



La qualité de la réponse apportée :

➔ **excellent** : la réponse satisfaisante est donnée, soit immédiatement, soit après recherche (avec mise en garde de l'appel).

L a fin de l'appel



La conclusion :

➔ **excellent** : en synthétisant la demande, la réponse est reformulée et l'accord de l'appelant est sollicité.



La prise de congé :

➔ **excellent** : l'entretien se termine par "au revoir" ou "bonsoir" avec un titre de civilité ou une formule de courtoisie (ex : bonne journée, bonne soirée, merci de votre appel...).



Le ton de l'entretien :

➔ **excellent** : le rythme de la voix est agréable, le ton est souriant, aimable et dynamique car le sourire comme la froideur résonne très fort au téléphone.



L'implication :

➔ **excellent** : la volonté de rendre service est manifeste, des questions sont posées, l'appelé s'assure de la bonne compréhension de la question posée et de la bonne compréhension par l'appelant de la réponse fournie.

Annexes

Deux exemples de réussite dans le Groupe

B BRANCHE RETRAITES

D'ANGERS :

création d'un centre d'appels
En 1985, la Direction de la Branche caisses de retraites d'Angers créait son centre d'appels avec un numéro dédié. Ce fut le point de départ d'une importante campagne de motivation pour une relation client téléphonique de qualité.

Les étapes clés :

Quelques étapes ont été essentielles dans la progression de cette démarche :

- 1985 : formation du personnel titulaire et remplaçant du centre d'appels,
- 1987/1988 : cercle de Qualité "accueil téléphonique" de la BCRA,
- 1989 : suite aux résultats de l'audit fédéral, formation de l'ensemble des collaborateurs,
- 1992/1993 : organisation du centre d'appels,
- 1994-1996-1998 : à chaque audit fédéral, la BCRA est 1^{ère} du Groupe avec des notes respectives de 14,39, de 15,83 et de 16,34.

L a formation du personnel titulaire et du personnel remplaçant du centre d'appels

Les bases d'une organisation :

Les premiers plannings voient le jour : les gestionnaires viennent remplacer les titulaires absents, ils reçoivent tous une formation complète de 6 jours.

Ces gestionnaires sont les relais essentiels de la qualité téléphonique, entre le centre d'appels et leurs collègues, dans leur environnement de travail.

Petit à petit, le message Qualité se répand dans l'Établissement :

- image de marque,
- motivation du personnel,
- enthousiasme pour un nouveau métier.

U n cercle de Qualité pour mobiliser les collaborateurs sur la démarche

Un des outils de la Qualité au service de la qualité de l'accueil...

"Se doter d'un outil adapté et performant pour mieux servir le client", c'est le sujet que le personnel du centre d'appels a choisi de traiter au sein du cercle de Qualité.

L'ensemble du personnel est informé de l'évolution du travail du groupe par la mission Qualité, le management, le journal interne...

Parallèlement au travail du cercle de Qualité, 20 gestionnaires remplaçants partagent l'activité du centre d'appels ; la démarche Qualité pour l'accueil téléphonique est au centre des conversations.

L *a mise en place du centre d'appels repose sur une organisation solide*



Le travail du cercle de Qualité débouche sur des propositions concrètes.

Le centre d'appels s'installe dans ses nouveaux locaux et fonctionne avec un matériel professionnel qui lui permet de piloter l'activité et d'en assurer le suivi.

La médiatisation faite à cette occasion fait beaucoup parler de la qualité de l'accueil téléphonique au sein de la direction. Les collègues sont nombreux à venir visiter le centre d'appels.

L *a sensibilisation de l'ensemble du personnel*



Les résultats de l'audit du groupe Caisse des dépôts déclenchent une action large de sensibilisation :

Les résultats de l'audit mené en 1992 sont mauvais pour l'ensemble du Groupe.

La BCRA décide de mettre en place une action de formation d'une journée pour chaque collaborateur.

Le module de formation est construit et animé par un binôme constitué :

- d'un intervenant extérieur,
- d'un collaborateur de la BCRA.

Le contenu du stage est adapté au métier des retraites.

Il modifiera de façon significative les comportements au téléphone, notamment dans la présentation et l'implication.

Les efforts sont récompensés : les résultats des audits menés en 1994, 1996 et 1998 sont en constante progression.

Le centre d'appels de la BCRA enregistre de bons résultats :

- 99,8% d'appels aboutis en 1998,
- 99,5% d'appels aboutis pour le 1^{er} semestre 1999.

Toutefois, la démarche de mobilisation doit se poursuivre, les résultats ne sont jamais définitivement acquis et la marge de progression reste encore importante...

A **GIFRANCE :**
*une efficacité commerciale
 accrue grâce à la création
 d'un accueil téléphonique
 qui centralise l'offre locative
 du secteur logement*

 **L'observation d'une situation peu satisfaisante :**

Le suivi en interne, depuis 1995, des flux d'appels entrants et une analyse détaillée poste par poste, réalisée par France Télécom, ont permis d'observer :

- un nombre conséquent d'appels de nature commerciale (demandes de location) : 52 000 par an,
- un ratio baux signés/appels reçus insatisfaisant : 1/50,
- un taux d'appels non aboutis, sur les 10 postes SDA susceptibles de recevoir des appels de nature commerciale, de 13%,
- une probable déperdition de la qualité de l'accueil des appels commerciaux réceptionnés due à une organisation téléphonique calquée sur l'organisation hiérarchique des services de l'entreprise,
- les appels commerciaux pouvaient, en cas de non réponse des commerciaux, être décrochés par des gestionnaires, des techniciens ou des secrétaires ne disposant ni des outils, ni des compétences nécessaires à l'efficacité attendue.

L **a solution :**
le développement de l'accueil

 **Un constat, des actions...**

A partir de projections chiffrées visant une meilleure efficacité des appels sur le plan téléphonique (taux d'aboutissement) et surtout sur le plan économique (meilleur rendement des appels reçus), le Service Communication/Qualité et le Service commercial ont étudié et mis en place un Service d'accueil entièrement réservé aux demandes de logements en Ile-de-France : Agifrance Locations.

Cette réalisation a impliqué :

- la création d'un numéro d'appel unique et l'installation d'un logiciel d'accueil,
- la mise en place d'une équipe d'hôtesse internes ayant pour mission de produire des visites.

Grâce à leur professionnalisme et au système d'information qui leur permet de traiter les demandes en temps réel, les hôtesse orientent les clients vers le bon interlocuteur (gardien ou commercial) et facilitent ainsi la location.

Un premier résultat
significatif



Un chiffre d'affaires en hausse...

Sur la 1^{ère} année d'exploitation de ce dispositif, le chiffre d'affaires commercial de l'entreprise est en hausse de 11 % par rapport à l'année précédente.

Résultat en grande partie imputable aux moyens mis en œuvre dans le domaine de l'accueil téléphonique.

Les prévisions font apparaître à nouveau une progression sensible.

Dans un second temps, l'augmentation des moyens, notamment humains, réduira encore le taux d'appels non aboutis et entraînera une amélioration de la performance.

Procédure

“audit téléphonique”

Pour connaître à un moment donné la perception des clients sur l'accueil que leur réservent les collaborateurs du groupe Caisse des dépôts, la Mission Développement durable et Qualité préside un groupe de pilotage et procède à un appel d'offres pour retenir un consultant qui réalisera des “appels mystères”.



Le principe des “appels mystères”

- Ces appels sont émis du lundi au vendredi, de 9h à 18h, par des auditeurs externes.
- Ils doivent paraître plausibles par rapport aux appels reçus communément par les collaborateurs. Pour passer inaperçues, les questions posées sont simples ; elles ne représentent aucun travail spécifique pour les appelés.



La réalisation de l'audit

- Le groupe de pilotage, constitué des responsables Qualité, définit un nombre de postes à auditer (il s'agit d'un pourcentage représentatif des postes SDA - sélection directe à l'arrivée) ainsi que les critères de mesure et la valeur de chacun d'eux.
- Le consultant propose au groupe, pour validation, un plan de travail et un calendrier.
- La mise en œuvre du processus implique que le consultant travaille en étroite collaboration avec les responsables Qualité des directions.

Ces derniers fournissent :

- la liste des numéros de téléphone en SDA de tout le personnel,
 - des scénarios d'appels.
- En fonction du nombre de postes à auditer, le consultant effectue des choix aléatoires.



Le suivi

- L'analyse des appels donne lieu à la rédaction d'un rapport de synthèse sur le Groupe et les directions.
- Les résultats sont commentés par le consultant en groupe de pilotage.
- Les directions reçoivent leurs rapports.
- Les responsables Qualité dressent un bilan détaillé (forces et faiblesses) et communiquent les résultats à leur Comité de direction.
- Des objectifs d'amélioration sont alors, en pratique, fixés. Ils touchent parfois l'intéressement pour l'année suivante.
- Dans la plupart des secteurs, les collaborateurs sont informés des résultats et de la stratégie de progrès retenue.

Plusieurs modes de communication peuvent être adoptés :

- un commentaire par les responsables de service,
- un article dans la presse interne,
- une information dans Intranet, etc.

S'il y a lieu, la mise en place d'actions correctives est organisée par les responsables Qualité qui assurent un reporting au niveau de leur direction et en groupe de pilotage.

Historique de l'accueil téléphonique

Pour améliorer sa carte d'identité sonore, la Caisse des dépôts a mis en place différentes actions de progrès de 1989 à 1998

 En 1990, la Caisse des dépôts émet un appel d'offres pour la réalisation d'un audit avec les directions volontaires. Le score obtenu, 7,01 sur 20 et l'enquête annuelle sur 1000 entreprises de Téléperformance situent la Caisse des dépôts parmi les entreprises les moins performantes.

A cette époque, l'Etablissement enregistre un taux d'appels non abouti très élevé et un temps d'attente au décroché excessif (20/25 sonneries!).

Des filiales mettent en place des audits internes spécifiques : SCIC Ile-de-France, Agifrance, Bipe Conseil...

 1991 est l'année de l'accueil, des efforts vont être consentis sur :

- une meilleure connaissance du parc téléphonique (étude technique),
- la mise en place d'un logo musical réalisé pour le Groupe par Gabriel Yared avec message d'attente en français et en anglais,
- des actions de sensibilisation,
- l'appropriation par les directions des messages pour communiquer sous différentes formes avec leurs équipes (plaquettes, articles dans les supports internes, objets publicitaires...).

 1992 : l'audit téléphonique est réitéré, il le sera d'ailleurs tous les deux ans. Un groupe de pilotage "accueil téléphonique" est instauré. Les résultats de l'audit indiquent une note de 11,82 sur 20.

Des directions fixent à leurs équipes des objectifs d'intéressement pour l'amélioration de l'accueil téléphonique et réalisent des audits intermédiaires

 1994 : toutes les directions de l'Etablissement, les filiales financières et la CNP participent à l'observation. Le score : 15,17 sur 20.

Une étude technique est mise en place pour homogénéiser le parc téléphonique. Progressivement, les autocommutateurs et les combinés téléphoniques sont remplacés. L'organisation de la téléphonie, notamment la création de groupements de postes, s'instaure dans les services.



1996 : la note chute à 14,04 sur 20, avec une véritable "éclosion" des boîtes vocales insuffisamment gérées et dont les messages n'apportent aucune solution à l'appelant, ce qui va alourdir le pourcentage des appels non traités.

Le nouveau matériel est mis en place. Des actions de formation sur les manipulations ainsi que des rappels sur attitudes et comportements au téléphone sont dispensés aux collaborateurs qui en font la demande.



1998 : pour la première fois, la holding C3D ainsi que certaines filiales rejoignent l'Etablissement dans la démarche d'amélioration de l'accueil téléphonique et participent à l'audit.

La note du Groupe est de 13,43 sur 20. Cette nouvelle dégradation du résultat se constate également dans le cadre du périmètre des audits précédents.



CAISSE DES DÉPÔTS ET CONSIGNATIONS
MISSION DÉVELOPPEMENT DURABLE ET QUALITÉ
98, rue de l'Université - 75356 Paris cedex 07 SP

