

NOS EXPERTS



FLORE FIRINO MARTELL (TeleRessources),
« les cursus égrenés dans le temps
favorisent l'ancrage »

Arrivée de la réalité augmentée dans les supports d'apprentissage, autonomisation du conseiller, travail en symbiose avec les bases de connaissances automatisées... La formation à la gestion de la relation client évolue en profondeur pour faire face aux exigences croissantes des métiers.



Terminée, l'image du conseiller client récitant un script et bientôt remplacé par un chatbot. 60% des dirigeants considèrent que l'interaction humaine restera stable ou croîtra, orientée vers des tâches à plus forte valeur ajoutée, selon une étude menée par l'AFRC et Boston Consulting Group ⁽¹⁾. 90% des responsables interrogés voient là un levier de croissance important. Les télé et webconseillers ne sont pas seuls concernés : « *La culture client concerne désormais tous les maillons de l'entreprise et chacun y est sensibilisé, quel que soit son niveau d'interaction avec le consommateur final* », explique Flore Firino Martell, p-dg de TeleRessources. Une aubaine pour les professionnels de la formation à la gestion de la relation client.

Premier constat, le conseiller client est de plus en plus formé à la polyvalence. Ainsi, l'organisme Learning Tribes, propriété du groupe Acticall-Sitel, s'attache à former des professionnels capables de répondre à plusieurs types de demandes, afin de devenir des « *agents universels* ». Philippe Riveron, CEO de l'entreprise, cite l'exemple d'un client opérateur de téléphonie B to B, désireux de transformer ses conseillers « *téléphonie fixe* », « *mobile* » et « *data* » en collaborateurs « *capables de traiter 80% des demandes, sur tous les produits* ».

La polyvalence polarise les nouvelles attentes des DRC

De même, Bouygues Telecom Entreprises favorise la porosité entre les fonctions commerciales et de relation client : « *Tout collaborateur qui rejoint l'entreprise côté relation client intègre également les "universités commerciales", qui l'accompagnent sur les offres, les outils, les enjeux et les techniques de vente, afin de pouvoir effectuer du rebond*

commercial lors des appels », indique Franck Pechart, responsable relation commerciale et clients PME.

Pour parvenir à cette connaissance générale de multiples offres et produits parfois d'une grande technicité, certaines entreprises misent sur une cohorte d'outils d'assistance automatisée. La formation porte alors sur la recherche d'une information au sein d'une base de connaissances : « *On ne forme plus à l'ensemble des produits, mais à chercher la bonne information* », affirme Philippe Riveron (Learning Tribes).

En parallèle, les agents sont formés à reprendre la main lorsqu'un chatbot se déclare incompetent pour répondre à une question. Ils doivent pour cela se baser sur l'historique de conversation pour ne pas faire répéter les réponses déjà données. Des mises en situation sont nécessaires pour demander aux apprenants de réaliser la bascule (reprise en main).

Le tchat ne constitue plus une difficulté pour les apprenants

Parmi les autres tendances de formation en vogue figurent également l'écoute active et l'assertivité (capacité à se faire entendre en n'empiétant pas sur le discours de son interlocuteur), selon Flore Firino Martell, tandis que la maîtrise tchat semble poser de moins en moins de problèmes, car la plupart des grands groupes ont déjà réalisé des programmes pilotes pour décrypter son fonctionnement. « *Au contraire de l'e-mail, qui nécessite encore du travail en termes de structuration et de maîtrise de la langue.* » TeleRessources travaille sur ce thème en partenariat avec l'organisme Orthodidacte. « *L'un de nos clients, le groupe Alliance Bank, a ainsi constaté un gain de productivité de l'ordre de 15% ainsi qu'une baisse de 50% de "l'effet ping-pong", dû à une mauvaise compréhension* »

La gestion de la relation client n'échappe pas à une tendance générale à la personnalisation des formations, via l'« adaptive learning ».

► *des messages, suite à la formation*», indique la dirigeante. Si les thèmes de prédilection des entreprises changent au gré des nouveaux canaux de communication avec les clients, quid des formats et outils pédagogiques ? Lors des formations internes, certains groupes, à l'instar de Bouygues Telecom Entreprise, mise sur la dimension collaborative. « *Nous avons formé une équipe pilote au click to chat, laquelle a enseigné à son tour cette technique à deux autres équipes via des pôles d'entraînement* », explique Christelle Pavard, responsable relation client B to B du groupe.

La réalité augmentée intègre le blended learning

Les avis divergent concernant le blended learning. Si Franck Pechart (Bouygues Telecom Entreprises) y voit « *un format plus adapté à la formation de masse* », il est au contraire plébiscité par des organismes tels que Learning Tribes ou TeleRessources. La multiplication des modalités

d'apprentissage (e-learning, face-à-face, coaching, Mooc, mobile learning) « *permet de donner plus de sens à l'apprentissage* », selon Franck Riveron. La formation à distance représente 20 % du chiffre d'affaires de TeleRessources et complète des ateliers présentiels d'une demi-journée. « *Les cursus égrenés dans le temps favorisent l'ancrage* », explique Flore Firino Martell. La multiplication de modules brefs remplit la demande croissante des dirigeants d'entreprise pour des formats agiles, permettant aux collaborateurs de se former durant les moments de faible activité au cours de la journée. ►



54

LES MÉTHODES D'ÉVALUATION DES ACTIONS DE FORMATION : CAP SUR LE ROI



La méthode Kirkpatrick n'est pas spécifique à l'évaluation de la formation en gestion de la relation client, mais ce modèle orienté vers une culture du résultat,

utilisé notamment par le groupe Acticall-Sitel, fait autorité malgré son ancienneté (le chercheur Donald Kirkpatrick l'a développée en 1959).

L'évaluation tient en quatre niveaux :

- Le premier, nommé « *réactions* », interroge l'apprenant sur son niveau de satisfaction.
- Le deuxième, « *l'apprentissage* », évalue ce que le collaborateur a retenu des informations dispensées, via des exercices, des quiz, des simulations.
- Le troisième, le « *comportement* », vérifie la mise en application des apprentissages sur le poste de travail.

– Enfin, le quatrième niveau, les « *résultats* », permet de voir si les résultats ont été atteints suivant un certain nombre de métriques (courbe d'apprentissage, augmentation de la productivité, de la satisfaction client). Il importe de comparer les résultats entre un groupe qui a assisté à la formation et un groupe témoin.

Le consultant américain Jack Philips y ajoute la notion de ROI : les bénéfices ou les économies réalisés suite à la formation sont-ils supérieurs au coût total de cette dernière ?

En parallèle, la start-up Training Angel, spécialisée en RH, a développé le diagnostic BOHP (business optimisation and human potential), applicable pour déterminer la pertinence d'une stratégie de formation. « *Nous envoyons à l'entreprise un questionnaire composé de 30 questions reliées à des dysfonctionnements que nous avons chiffrés dans 1200 entreprises* »,

explique Myriam Keita-Brunet, fondatrice de la start-up. Les interrogations portent notamment sur le développement des compétences via la formation, l'organisation du temps des équipes et la coordination. Training Angel fournit ensuite à l'entreprise une « *photographie de leur profil d'optimisation financière* », selon les termes de la dirigeante, relié à leur secteur d'activité et à la taille de leur entreprise. « *Nos clients reçoivent un diagramme en étoile qui identifie où se situe leur source de performance financière, ainsi qu'un document de valorisation du capital humain et une feuille de route des actions à mettre en place pour optimiser la performance des équipes.* »

En parallèle, Training Angel travaille au développement d'une plateforme permettant à l'entreprise de construire son propre parcours de formation en gestion de la relation client, personnalisé et certifiant.

« Former de façon contextualisée via l'université d'entreprise »



Sophie Enon,
responsable
de la gestion
des projets
de Maif

En quoi consiste l'université d'entreprise Maif ?

Cette entité fondée en 2013 est chargée de l'accompagnement et de la mise en œuvre du plan de formation. L'investissement s'élève à 5,44% de la masse salariale, tandis que le nombre d'heures dispensées est de 192146 sur l'année.

Pourquoi choisir d'internaliser la formation ?

Nous avons internalisé la formation afin de mêler les apprentissages fondamentaux

de la relation client avec les attentes propres à la Maif. Les apprenants travaillent sur des situations métier avec un retour contextualisé, en se référant à des supports métiers dans lesquels ils apprennent à chercher des informations. Un prestataire externe ne connaît pas nos garanties et ne pourra pas évaluer si la réponse apportée par un conseiller est pertinente.

Quelles sont les modalités des formations ?

Nous testons un nouveau format unique « *Posture et relation* », entre notre filière de gestion des sinistres et notre filière vente afin que la posture du conseiller face à un interlocuteur soit la même quel que soit l'interlocuteur de la Maif. Un entrant dans

la filière vente suit 30 jours de formation en présentiel. Après une session de cours, une partie est consacrée à l'apprentissage au milieu d'un plateau école constitué de 12 ou 13 élèves, au sein duquel ne seront poussés que des flux de consommateur dont la problématique correspond au thème qui vient d'être étudié.

Durant ces sessions d'une semaine, deux à trois superviseurs peuvent reprendre la main sur l'appel si l'apprenant fait une erreur. Des périodes "sur le terrain" sont également prévues, durant lesquelles le collaborateur se rend dans sa structure pour découvrir les attendus en situation d'observation.

56

► La réalité virtuelle ou augmentée, technique émergente en termes de formation à la GRC, compense la croissance du digital learning, durant lequel le salarié ne se trouve pas en compagnie de son équipe et est hors de l'environnement de sa marque. Ainsi, l'enseigne Toys'R'Us fait-elle appel à l'organisme Learning Tribes aux États-Unis pour former 400 conseillers offshore. Ces derniers doivent comprendre comment sont organisés les magasins, afin d'être en mesure d'indiquer où se situent les produits.

Or, leur pays d'implantation ne compte aucun magasin Toys'R'Us. Les équipes de Learning Tribes reproduisent donc un magasin en réalité augmentée et envoient des Google Cardboards aux conseillers. Le temps de formation, auparavant de 15 jours, est réduit à 11 jours.

Favoriser l'employabilité des conseillers

Au-delà des outils technologiques, l'évolution des pratiques de formation porte sur l'aspect humain, et notamment sur la relation entre managers et conseillers. Le manager n'est plus « superviseur » mais « développeur de compétences ». « Les formations à la GRC portent également sur la revisite des parcours managériaux, qui deviennent plus agiles et collaboratifs, moins évaluateurs », annonce Flore Firino Martell. Le manager, auparavant expert métier, se fait coach et s'efforce de renforcer l'autonomie de son équipe.

Favoriser l'employabilité des conseillers est également l'une des tendances montantes. « Bouygues Telecom Entreprises a fait passer à une trentaine de ses collabora-

teurs un BTS Négociation et relation client, suite à un premier examen destiné à identifier les profils les plus prometteurs, se réjouit Olivier Coudron, directeur relation client de Bouygues Telecom Entreprises. Les collaborateurs se sont beaucoup investis, y compris le soir en rentrant chez eux. » En parallèle, le niveau des apprenants, même débutants, grimpe à mesure que le secteur se professionnalise. Ainsi, il n'est pas rare de former des élèves titulaires d'un BTS ou d'une licence.

Enfin, la GRC n'échappe pas à une tendance générale à la personnalisation des formations, via l'« *adaptive learning* », un procédé venu des États-Unis et mêlant big data, psychologie cognitive et algorithmes. La croissance du digital learning produit un volume de données exploitables (parcours RH, formations suivies précédemment. *) pour personnaliser le parcours client. « Toutefois, ces données arrivent non unifiées », met en garde Philippe Riveron. L'organisme doit donc les structurer en synchronisant la plateforme SAP avec son outil de management de la formation, Triboo. Les résultats obtenus sont ensuite mis en regard d'un questionnaire rempli par les apprenants pour déterminer quels modules de formation doivent être choisis. « Nous obtenons pour l'instant des "cohortes", il s'agit donc d'une étape intermédiaire pour arriver à du véritable *adaptive learning* », conclut le dirigeant. Le pôle R & D de Learning Tribes, à Shanghai, travaille d'ores et déjà sur un robot destiné à améliorer la création des parcours. Désormais, la technologie rend l'apprentissage plus humain. ■



(1) « Quelle place pour l'interaction humaine dans une relation client de plus en plus digitale d'ici 5-10 ans ? », AFRC et Boston Consulting Group, octobre 2017.

DOSSIER RÉALISÉ PAR STÉPHANIE MARIUS