



# Observatoire

des Métiers des Télécommunications

**Impacts métiers et compétences de la mise en place des démarches de type Omnicanal – produits et services grand public - aux niveaux distribution, web et relation client.**

3 mars 2014

<b>INTRODUCTION</b>	<b>3</b>
LE CADRE DE L'ETUDE	3
DEMARCHE	3
<b>EVOLUTION DE LA DISTRIBUTION, DU WEB SOCIAL ET DE LA RELATION CLIENT DANS LES TELECOMS</b>	<b>5</b>
TROIS ASPECTS EXAMINES DANS CETTE PHASE DU PROJET	5
POINTS DE VENTE	5
INTERACTIONS POINTS DE VENTE ET WEB	6
RELATION CLIENT PAR TELEPHONE	7
DIGITAL	8
CONCLUSION	9
<b>SCENARIOS D'EVOLUTION DES ACTIVITES EN FRANCE</b>	<b>11</b>
RESEAU DE DISTRIBUTION ET POINTS DE VENTE	11
RELATION CLIENT, MARQUES OPERATEURS CLASSIQUES ET WEB ONLY	12
NOUVEAUX CANAUX, PLATES-FORMES OPERATEURS ET WEB SOCIAL	14
<b>NOUVEAUX METIERS, NOUVELLES COMPETENCES</b>	<b>17</b>
ORGANISATION DES METIERS DU MULTICANAL	17
LES METIERS DU MULTICANAL	18
METIERS EN TRANSFORMATION	19
COMPETENCES DIGITALES ET METIERS TRADITIONNELS	22
<b>ANNEXES</b>	<b>23</b>
DESCRIPTIF DES PRINCIPAUX METIERS EMERGENTS	23
LISTE DES CONTRIBUTEURS A L'ETUDE	25
SLIDES LIVRABLE IDATE CA OBSERVATOIRE DU 13 SEPTEMBRE 2013	26

# Introduction

## Le cadre de l'étude

---

**Contexte** : sous l'effet conjugué des nouvelles conditions de marché, de l'apparition de nouvelles capacités technologiques et des évolutions des usages digitaux des clients, on assiste aujourd'hui à une transformation des rôles répartis aux différents points de contact client au sein des Opérateurs. Ces évolutions sont porteuses de transformations importantes en termes d'activités et de compétences.

C'est pourquoi l'Observatoire des métiers des télécommunications souhaite mener une étude sur les **Impacts métiers et compétences de la mise en place des démarches de type Omnicanal – produits et services grand public - aux niveaux distribution, web et relation client.**

### Périmètre de l'étude :

1. Il s'agit dans un premier temps de focaliser l'étude sur l'**Omnicanalité** en excluant du champ de l'étude les questions relatives aux changements en cours des métiers du marketing et de l'innovation, notamment sous l'angle du « Big Data » et du rapprochement avec les métiers du SI.
2. Sous l'angle de l'Omnicanalité, l'étude a pour objectif d'explorer les différentes facettes de la montée en puissance du digital au sein des entreprises de la branche, à la fois sur les métiers et canaux traditionnels des Opérateurs mais aussi au niveau de la vente online, de la relation client digitale, du web social et de la communication online.

## Démarche

---

### Le principe d'une démarche d'étude en 3 temps :

1. 1<sup>er</sup> temps consacré à une **comparaison des Opérateurs européens et mondiaux** (sur quelques marchés de référence) afin de dégager une synthèse des pratiques d'omnicanalités, en termes d'activités et d'impacts compétences. Cette étude a permis de dégager quelques grands axes d'évolution transposables sur le marché français (livrable n°1 IDATE).
2. 2<sup>ème</sup> temps consacré à une **étude des impacts métiers et compétences chez les opérateurs français** : sur la base des constats dégagés lors de la conclusion de la phase 1 il a été possible d'établir des grandes hypothèses d'évolution des métiers (et quelques pistes d'évolutions des compétences associées) et de les confronter aux évolutions en cours au sein des Opérateurs. Cette phase d'étude au plus près des opérationnels des Opérateurs a permis de dégager :

- a. un panorama des démarches d'omnicanalité en cours ou à venir chez les opérateurs,
  - b. un diagnostic sur les métiers existants impactés ainsi que sur l'émergence éventuelle de nouvelles activités ou de nouveaux métiers,
  - c. une description par métier des principales compétences en transformation et/ou en émergence.
3. 3<sup>ème</sup> temps consacré à la **consolidation** des informations recueillies at à l'apport des départements RH des Opérateurs sur la problématique.

# Evolution de la distribution, du web social et de la relation client dans les télécoms

*Synthèse des résultats de l'étude Idate pour l'Observatoire des métiers*

## Trois aspects examinés dans cette phase du projet

---

**Contexte du marché :** les modèles de distribution adoptés par les acteurs d'un marché dépendent non seulement du développement des capacités technologiques et des usages mais également de l'environnement concurrentiel et de la structure du marché.

**Distribution :** état des lieux de la distribution dans chaque marché et analyse des stratégies de distribution des opérateurs.

**Relation client et web social :** benchmark des activités de service client sur le web et les réseaux sociaux et identification des 'best practices'.

## 4 marchés étudiés

1. UK Précurseur des nouveaux modèles de distribution
2. DE Un poids important des nouveaux acteurs
3. US Un marché différent des européens
4. ES Quelles stratégies face à la crise?

## Points de vente

---

**Un environnement difficile pour l'ensemble de la distribution physique** (Exemple du Royaume-Uni : les magasins des centres villes en crise).

**Renforcé par le m-commerce, le commerce en ligne progresse...** cependant le réseau de distribution physique des Opérateurs est globalement maintenu dans les 4 pays étudiés (malgré la croissance de l'e-commerce et la crise économique, pas de vague de fermetures massives).

**Plutôt que de restreindre leur activité « boutique », les opérateurs cherchent à donner un aspect plus « premium » aux points de vente... et inaugurent de nouvelles stratégies pour relancer et restructurer la distribution physique et transformer les points de vente en « centres de services »** (configuration des terminaux, back up...) **et d'expérimentation des services Opérateurs:**

- Chez O2 création de 250 postes autour des « **Guru bar** ». Véritable élément clé de la relance des magasins, les « gurus » sont des experts pour guider les clients dans leur choix du terminal et résoudre des problèmes techniques et d'utilisation

- Depuis 2008, AT&T déploie le concept d' *Experience Store* avec notamment Plusieurs *AT&T Experience Stations* qui permettent aux visiteurs d'expérimenter les services d'AT&T : IPTV, domotique, terminaux mobiles...
- Chez Vodafone qui ambitionne de devenir « L'Amazon des telcos » présence en boutique d'un « Set-up team » : personnel chargé de configurer les terminaux en fonction des souhaits des clients...

Ainsi, des nouveaux services et offres s'ajoutent à l'amélioration de l'esthétique des boutiques autour de **3 tendances majeures** :

### **1. Augmentation de la surface de vente par magasin**

- a. Des espaces de présentation plus « aérés ».
- b. Création d'espaces ludiques: jeux vidéos et médias, canapés.

### **2. Une orientation marquée vers le service et le conseil plutôt que de la vente pure :**

- a. Présence de personnel qualifié pour donner des conseils techniques sur les terminaux et usages.
- b. Optimisation du temps d'attente : accueil et prise en charge des clients dès l'entrée dans le magasin, option de prise de rendez-vous, Wifi gratuit...

### **3. Plus d'interactivité :**

- a. Elimination des barrières physiques entre le personnel et les clients.
- b. Personnel équipé de terminaux interactifs pour faciliter l'accès aux informations sur les produits et les clients et effectuer les paiements.
- c. Présentation des terminaux et équipements en état de fonctionnement ; possibilité de prendre les terminaux en main.

## **Interactions points de vente et web**

---

### **Des répercussions bénéfiques entre les mondes réels et virtuels : le "ROPO"**

Développé par GfK en 2008, le concept du « Research Online – Purchase Offline » stipule que les canaux web et physiques sont fortement liés entre eux et qu'il faut regarder au-delà du taux de la conversion des « clicks » en vente pour évaluer l'impact du canal web. GfK et Vodafone ont mené des études pour vérifier le phénomène :

#### **Vodafone CZ**

- Plus de 30% des ventes en magasin sont influencées par le web
- Le site web de l'opérateur est source d'information en ligne avant les moteurs de recherches et les comparateurs de prix
- La portée du web dépasse de loin les seules ventes en ligne

## **Vodafone DE/ GfK**

- Pour le mobile le taux de conversion est de 31% (DSL 36%). En prenant en compte le 'ROPO' le taux de signatures de contrats influencées par le web est de 59% (DSL 49%).

### **L'effet "ROPO" pour l'industrie mobile dans le périmètre géographique de l'étude : téléphones portables**

- Plus de 75% des ventes de portables en Espagne s'effectuent en magasin.
- 71% aux USA contre seulement 59% en Allemagne.
- L'effet ROPO 'pure' est le plus marqué aux USA.
- 71% des usagers achètent en magasin, mais 39% parmi ces clients se sont informés uniquement en ligne.

### **L'effet "ROPO" pour l'industrie mobile dans le périmètre géographique de l'étude : abonnements**

- Comme pour les téléphones portables, les usagers aux USA et en Espagne sont ceux qui achètent le plus souvent en magasin...
- Les usagers britanniques font le plus confiance à la recherche d'information sur le web exclusivement, suivis par les usagers allemands.
- Près de 60% des usagers espagnols sollicitent un magasin dans leur recherche d'informations. Ce pourcentage est beaucoup plus faible aux Etats-Unis à cause du grand nombre d'achats spontanés.
- En Allemagne ce pourcentage n'est que de 9%.
- En conséquence, même si les usagers allemands sont les moins nombreux à acheter en magasin, ceux qui le font ont un besoin de conseil en magasin assez élevé.

## **Relation client par téléphone**

---

### **Les centres d'appels doivent participer aux efforts des opérateurs pour augmenter le taux de satisfaction des clients** en termes de :

- Temps d'attente
- Suivi personnalisé avec un seul point de contact
- Résolution du problème au premier appel

En même temps la montée de la RC sociale réduit le flux de demandes orientées vers les centres d'appels.

**Le centres d'appels doivent assurer une qualité de service irréprochable, alors que le degré de sophistication de requêtes entrantes augmente** (les questions « génériques » sont de plus en plus prises en charge par le 'self-care' et les plateformes web).

**L'exemple de DT montre que les centres d'appels peuvent mettre sur les rails une RC digitale :**

- En 2010, Deutsche Telekom lance le portail « *Telekom hilft* » [Telekom vous aide] sur Twitter et Facebook . Les discussions sont animées par des agents des centres d'appels.
- Chat et chat vidéo sont proposés en ligne et pris en charge par des agents du centre d'appels.

## **Digital**

---

### **La 'communauté' vient enrichir le modèle low-cost**

Le modèle de l'opérateur low-cost basé sur la 'communauté' de ses usagers permet de s'appuyer sur cette dernière pour faire baisser le niveau de coûts tout en augmentant significativement les barrières au changement de fournisseur pour l'abonné grâce à leur implication personnelle

Giffgaff, filiale de Telefónica Digital, met en en œuvre ce modèle avec succès depuis 2009

- **Coût du service après-vente:**
  - o chaque demande non liée à la facture est traitée par la communauté des usagers.
  - o Un « super-user » motivé seulement par sa passion pour la marque et la communauté peut passer 10 à 15h par jour sur le forum pour recevoir une gratification de 27 GBP.
- **Faible coût d'acquisition: Giffgaff s'appuie sur les usagers existants comme promoteurs et soutiens de la marque**
  - o Selon Giffgaff, 90% des personnes font confiance aux recommandations de leurs proches.
  - o Les coûts d'acquisition sont faibles, un membre ayant recruté 'bien plus de 2000 nouveaux clients' a reçu 16000 GBP en commission.
- **Coût de rétention: offre prépayée seulement et forte barrière de sortie pour les membres impliqués dans la communauté**

## **Modèle reposant sur 4 piliers principaux...**

1. **Lancement**
  - Création d'un buzz avec un concours de vidéos 'UGC' avant le lancement.
2. **Service client**
  - 85% des *posts* sur le forum obtiennent une réponse en moins d'une minute.
3. **Acquisition d'abonnés**
  - Mise à disposition d'outils et récompenses pour le recrutement de nouveaux abonnés.
4. **Tarifs**
  - Propositions proactives et consultation des clients sur l'évolution de l'offre.

## **... avec une mesure pertinente de satisfaction, le 'Net Promoter Score' (exemple de Giffgaff)**

- Le niveau absolu du NPS est assez élevé.
- Pas d'effet d'usure : les clients existants sont plus satisfaits que les nouveaux clients.
- Un NPS au-dessus du seuil de 50% est considéré un très bon résultat, Giffgaff étant proche des niveaux de Google et d'Apple.
- 25% des nouvelles connexions sont directement générées par les clients existants.

## **Les telcos semblent avoir bien compris l'importance des réseaux sociaux...**

### **Selon les mesures du spécialiste socialbakers.com, les opérateurs télécom se placent dans les meilleures positions dans les comparatifs de réactivité sur les messages laissés par leur audience**

En particulier, les réseaux sociaux semblent être un excellent moyen de communiquer en temps de crise (exemple d'O2) :

- O2 faisait face à une vague montante de mécontentement et d'insultes de la part des usagers privés d'accès au réseau.
- Après 24h de communication limitée, O2 change d'approche et répond systématiquement à tous les messages envoyés, y compris les plus agressifs.
- En communiquant très activement et sur un ton humain plutôt que 'corporate', O2 a réussi à calmer la tempête sur twitter et à regagner le respect d'une part de ses usagers déçus par la qualité du service par ailleurs.

## **Conclusion**

---

### **L'expérience client est clé**

- Les marchés sont saturés, priorité est donnée à la fidélisation des clients
- Il faut personnaliser le rapport client à travers les canaux

- Des magasins plus « premium », plus d'attention et d'interaction avec le client (*store greeter*, coin canapé, disparition des comptoirs).
- Une personnalisation du contact *call center* : suivi par SMS, contact 'perso' de la personne qui gère la requête...
- L'implication du client sur les forums, plus de réactivité sur les commentaires des clients/followers sur les réseaux sociaux.
- Il faut retenir le client, construire de la réputation pour faire des clients des multiplicateurs (NPS).

### **Les opérateurs développent les compétences relationnelles des personnels qui font face aux clients**

- Disponibilité, niveau de connaissance et attitude du personnel sont de loin les plus importants éléments dans un environnement 'retail'.
- Transformation du vendeur en 'conseiller' qui nécessite un bon niveau de formation, plutôt 'on the job' qu'au préalable.

### **L'adoption d'une véritable omni-canalité reste timide**

- Le besoin de développer une offre fluide à travers les canaux est identifié
- Implémentation encore restreinte: achat en ligne et 'pick-up' en magasin (mais pas forcément dans tous les magasins)...

### **Les médias sociaux sont un canal complémentaire à la RC plutôt qu'un canal de vente en tant que tel**

- Malgré la distribution de coupons, etc. les médias sociaux sont plutôt des canaux complémentaires pour construire un rapport avec le client.

## Scénarios d'évolution des activités en France

*Constats actuels, tendances d'évolution des activités en fonction de l'évolution du business Opérateur et des usages et demandes clients.*

### Réseau de distribution et points de vente

---

#### Quelques constats s'imposent<sup>1</sup>

*« Plus de magasins mais des « **expérience store** » ; le magasin comme endroit pour apporter du conseil et non plus de l'information commerciale (comme sur le web). Il faut donner plus d'informations qualitatives en magasin, contrairement à Internet. Accompagner les clients devient l'enjeu majeur car les produits sont complexes ».*

*« La crosscanalité ça signifie des clients qui ont fait des choix sur Internet, qui ont dégrossi sur ce qu'ils veulent faire en ligne, et qui bénéficient d'autres services en point de vente. Cela signifie **accompagner la transformation du vendeur en conseiller** (grâce à des formations) et lui donner un nouvel IT qui va l'aider dans cette mission (outils de suivi du client qui vont permettre de gérer l'interaction avec le client dès l'accueil jusqu'à sa sortie, en temps réel) ».*

*« Sur la question de la file d'attente : effectivement, **il faut libérer du temps vendeur au maximum** afin de s'assurer qu'il soit sur des prestations à valeur et automatiser au maximum les prestations à faible valeur, de type changement de carte SIM ».*

*« Pour compléter, il y a une évolution du point de vente et des outils à disposition des conseillers dans le point de vente et en centre d'appel. **Un outil unique autour du web, un seul frontal qui** permet de passer à la fois du collaborateur au client sans couture, afin de passer à une logique de libre-service. C'est le défi de l'outil ».*

*« **Le vendeur retrouve ses lettres de noblesse**, autour de la vente et le service ».*

#### Quelques tendances émergent

- **Une évolution « servicielle » des points de vente vers plus d'accompagnement du client.** La complexité des usages augmente alors que la simplicité des offres se renforce. Quel que soit le poids que chaque Opérateur respectif entend donner aux activités de conseil et d'aide à l'usage versus la vente stricto sensu, quels que soient les divergences au niveau des scénarios d'évolution des points de vente un consensus se dégage sur la nécessité de mieux accompagner le client dans sa découverte et sa prise en mains des devices et des services. En revanche et sous la contrainte des équations de coûts, des réflexions sont actuellement menés afin de segmenter les clients au regard de leur accueil en boutique.

---

<sup>1</sup> Il s'agit des verbatims des entretiens avec les experts Opérateurs sur la période septembre 2013 à janvier 2014.

- **Une transformation progressive du vendeur en « conseiller » et un temps de travail de plus en plus orienté vers les actions de type « Digital Coach »** (en phase avec les logiques de fidélisation d'un marché internet et mobile mature, avec une politique de certification<sup>2</sup> des vendeurs à la carte). Le développement de l'accompagnement et du conseil répond par ailleurs à une nécessité de « réassurance » sur une clientèle traditionnelle qui a encore besoin d'appui sur les nouvelles technos.
- **L'arrivée des bornes en boutiques** (pour les choses simples, comme le remplacement des cartes sim ou le prépayé) afin de redonner du temps au vendeur.
- **De nouveaux outils pour apporter la simplicité du web en boutique.** La problématique classique au monde du Retail de la digitalisation du point de vente dans un contexte de parcours cross canaux se traduit essentiellement dans un univers télécom par un souci d'améliorer la mise en scène des services et de proposer une expérience client de qualité fluidifiée par l'utilisation d'applications mobiles en émergence. Cet objectif d'accompagner l'intégration du digital dans le point de vente devra d'abord se traduire par une refonte des parcours (et des outils) pensés « du point de vue des clients ». Cette orientation renforce le rôle du vendeur.
- **Pas de développement spécifique autour des actes payants en boutique, au-delà de ce qui existe déjà** (le « geek squad » n'est pas un concept français) *versus* **Aller plus loin dans le conseil, dans une logique « Genius Bar » à la Apple** (prise de RV client et apport de conseil personnalisé sur des problématiques compliquées) ? Sur ce point il existe une véritable différence d'approche entre les acteurs rencontrés. Cela concerne dans des espaces techniques dédiés certains actes de services (facturés ou facturables, inclus ou non dans les offres premium) sur une typologie d'actes comme la prise en main (transfert de données, paramétrage, utilisation des services Cloud...) et plus généralement l'aide à l'usage. Quel que soit l'évolution de ces services, ils sont en revanche considérés par tous comme des activités qui ne sont guère envisageable hors des boutiques de grande surface, avec ou sans recours à du personnel dédié.

## Relation client, marques opérateurs classiques et web only

---

### Quelques constats s'imposent

« L'objectif de la RC c'est la **résolution rapide des problèmes**, souvent *anxiogènes mais simples* (problèmes de SIM bloquée, problème de facturation...). Si l'on peut le faire **depuis des applications intégrées**, notamment mobiles (de plus en plus de trafic internet depuis le mobile, il faut en tenir compte !), cela permet de **concentrer la RC par téléphone sur les vrais problèmes complexes** ».

---

<sup>2</sup> Cela concerne essentiellement les OS mobiles, les objectifs et les modalités pratiques varient selon les Opérateurs.

« Ce que veulent les clients c'est un **service efficace, rapide et à tout moment**. Pour ça, l'e-Care apporte une réponse efficace et c'est donc une tendance qui va se poursuivre ! ».

« Dans 60% des cas, le client va sur internet (avant ou pendant l'acte). **Il y a moins d'appels mais il y a plus de contacts avec la marque**. Il y a aussi beaucoup d'actes simples qui sont de meilleure qualité (exemple du changement d'adresse) sur internet, et de plus qui rendent le client autonome et plus satisfait ».

« **Plus de transactions e-Care que de transactions humaines** ».

« Le web bouleverse tout, **la base de connaissance la plus riche c'est celle du web** ! Notion de communauté d'entraide ».

« **Faire payer la RC, pourquoi pas** dans quelques années (5 à 10 euros de plus par mois) »... versus « Faire payer l'accès à la RC ? Pas en France, ce n'est pas le même rapport au service... **Aux opérateurs d'inventer de nouvelles briques de services payantes**. Par ailleurs, il faut être en phase avec la promesse d'origine».

### Quelques tendances émergent

- **Une logique d'optimisation des ressources et des points de contacts RC**, avec un double objectif : celui de la maîtrise des coûts et du développement d'une expérience client multicanale et homogène quel que soit le canal.
- **Une montée en puissance de l'e-Care en phase avec les attentes d'un public de plus en plus connecté et à l'essor de l'internet mobile**. Aujourd'hui nombreux sont les Opérateurs à constater que le self-care (c'est-à-dire l'ensemble des actes de gestion et d'assistance en ligne, en toute autonomie, en 24/7) l'emporte en termes de canaux sur tous les autres. Cela *représenterait* environ déjà 2/3 des cas en termes d'actes de services client<sup>3</sup> (actes marchands et non marchands), devant le téléphone (en n°2), les boutiques (en n°3) et tout ce qui concerne les nouvelles modalités digitales d'interaction (en n°4, faisant partie de cette catégorie le mail, le chat, le click to call, les forums communautaires et les réseaux sociaux, principalement Twitter et Facebook).
- **Une explosion en cours du chat, d'abord sur le volet commande-livraison et à terme sur le SAV, alors que le canal social se développe en parallèle** (mais il concerne surtout des clients qui n'utilisent pas le téléphone). En tendanciel, alors que la boutique reste stable c'est la part du téléphone qui diminue au profit notamment du chat, le scénario de substitution progressive du téléphone par le chat restant une option crédible sauf pour le segment premium. La part du web social (essentiellement Facebook et Twitter) dans le total de la RC digitale est plus difficile à quantifier, elle varie d'un opérateur à un autre, principalement en fonction de l'importance des forums dans le mix des canaux digitaux.

---

<sup>3</sup> En l'absence de chiffres précis publiés par sur ce sujet, il s'agit ici simplement d'une estimation qui se base principalement sur les pratiques des Opérateurs les plus en avance sur le sujet et qui ne saurait en aucun cas refléter la réalité de l'ensemble du secteur. D'autres sources situent la part du care à 40% du total des actes de relation client.

- **Une augmentation du NPS<sup>4</sup> des clients qui passent par le service téléphonique car les conseillers clients disposent de plus de temps à consacrer aux problèmes qui ne sont pas du ressort des applications et des plates-formes.**

## **Nouveaux canaux, plates-formes opérateurs et web social**

---

### **Offres classiques et Web Only**

#### **Quelques constats s'imposent**

« Si on prend des marques très digitales (WEB ONLY) **aujourd'hui 90% des interactions sont traitées sur les forums par la communauté et les 10% restants par des web conseillers**, notamment là où il est encore nécessaire de traiter des données personnelles de manière non ouvertes ».

« On se rend compte de l'implication des clients dans la vie de la communauté. Il y a une personne qui fait 8200 posts par mois sur nos forums (marque WEB ONLY), sans être rémunérée (12 heures par jour !). Premier enseignement : la reconnaissance de cette personne par nos clients va beaucoup plus loin que toute forme de communication formatée. Deuxième point : **il n'y a pas de barrière entre le forum et le service client classique** ».

« Il y a une évolution en continuité du métier de la RC vers le digital (web conseiller), avec une prise en compte des demandes client en one to one. Et puis il y a ce qui relève du management des communautés au niveau de l'animation des forums, avec la mise en place de chartes de comportement qui s'appliquent aussi bien aux salariés du groupe qu'aux ambassadeurs, qui passent entre 2 à 12 heures par jour sur les forums (**10% des contributeurs représentent 90% des posts**). L'animation de ces forums et de ces ambassadeurs est un métier particulier ».

« **L'objectif c'est la communication temps réel**, via les réseaux sociaux, et nos Community Managers ».

#### **Quelques tendances émergent**

- **Le souci de la cohérence de l'expérience client sur les différents canaux et une logique de partage de l'information entre les canaux qui s'impose petit à petit.** Les flux d'information entrants par les différents canaux, internes (forums, centre de relation client, boutiques) et externes (réseaux sociaux) enrichissent les bases de connaissance des opérateurs et irriguent tous les canaux de contacts clients.
- **Le digital et ses façons de travailler émerge comme un mode de réponse adapté aux besoins des clients actuels, quel que soit l'offre.** Réservés au départ aux offres 100% digitales, les modes d'interactions digitaux s'imposent comme des moyens de traitement des demandes clients qui s'ajoutent ou se substituent aux

---

<sup>4</sup> Pour l'instant le Net Promoter Score (NPS) s'impose comme principale indicateur qualitatif de la relation client à l'ère du digital, possiblement challengé par l'arrivée du Customer Effort Score.

modalités classiques de contact, et principalement le téléphone. A termes, seul le segment premium (dont les contours restent à définir) semble être en mesure de conserver une liberté totale de choix des canaux. Le paiement à l'acte de prestations de service client privilégiant le contact humain (en particulier le téléphone) est également une hypothèse envisageable.

- **L'objectif du traitement en temps réel des demandes client s'impose comme une contrainte majeure.** La demande d'autonomie et d'immédiateté des réponses 24/7 d'un public de plus en plus connecté pousse au développement des logiques d'e-care, avec un effort particulier dans les années à venir sur le smartphone et le développement des options de mobile e-Care.
- **Une majorité de questions est traitée directement par la communauté elle-même via les PF Opérateurs et les conseillers clientèle spécialisés n'apportent directement de réponse qu'aux cas particuliers vs Le constat c'est plus on ouvre de canaux de contacts plus on a de volumes de contact, sans véritable logique de transfert ?** L'industrie des télécoms se trouve à un moment clé où la question du modèle d'activité se pose. Jusqu'où aller en termes de facilitation des demandes d'autonomie des clients de type connectés tout en préservant les dynamiques d'accompagnement et de « réassurance » qui restent fondamentales pour une clientèle plus traditionnelle ?

## Communication, et marque

### Quelques constats s'imposent

« **Le métier de la communication va se mathématiser de plus en plus** (apport de data pour améliorer les campagnes donc plus de compétences analytiques, de ciblage et de segmentation ; arrivée de toutes les problématiques liées au Big DATA). En bout de chaîne, de plus en plus de compétences rédactionnelles, de connaissances des codes du réseau opéré (FB, Tw, G+, in, etc.). A la marge, plus de contenus légers du genre photos (avec une compétence Instagramm, par exemple) ».

« Sur les **ROI**, en dehors de la RC pure, il est dans les messages (une somme de médias « gratuits »), **dans l'amont** (co-construction directe sans focus groups), **dans l'accès que les PF de réseaux sociaux permettent d'obtenir directement auprès des internautes**, dans un contexte social qui augmente les taux de clic (grâce à la viralité) ».

« Il existe des outils pour capter ce qui se dit sur les forums ou sur le web au sens large, de la même manière. **Il faut capter toutes les discussions sur la marque et les ramener vers la base de connaissance et les files d'attente** ».

### Quelques tendances émergent

- **Le web social est désormais un outil indispensable au rayonnement numérique de la marque.**

- **Le champ des activités des professionnels du web social** (hors IT) **recoupe un nombre d'activité en croissance : les activités d'animation des réseaux sociaux** (Facebook, Twitter, etc.), **des forums Opérateurs** (en termes de gestion et production des contenus, de gestion des commentaires des fans et de premier niveau de réponse aux questions des internautes), **le coaching des Web CC** (qui agissent dans le cadre de la RC digitale), **la relation avec les bloggeurs et autres influenceurs digitaux** (dite RP 2.0), **la production de contenus diversifiés adaptés aux différents réseaux opérés...**
- **Les conversations captées sur les réseaux enrichissent la RC et potentiellement bouleverse l'organisation de l'entreprise<sup>5</sup>**
- **La profusion de données produites et captées par l'entreprise annonce de nouveaux métiers de la DATA.**

### Sur les autres métiers

#### Vers un nouvel axe de services à domicile sous marque Opérateur ?

« Dans le cadre de la vie numérique et du domicile (foyer), on peut envisager des choses dans le futur pour créer un service d'assistance à la vie numérique (dans une logique de convergence, sur des produits divers, télévision, boxes, consoles de jeux, tablettes, imprimantes...). Service brandé opérateur (en projet). **L'axe de service au client est un axe fort des années à venir, à cause de la complexité des produits et de leur interopérabilité** ».

L'assistance au foyer numérique fait partie des axes de services sur lesquels les Opérateurs réfléchissent aujourd'hui, au-delà du segment des VIP sur lequel existe déjà des propositions. Des incertitudes persistent toutefois sur le modèle économique à adopter pour adresser un marché de masse.

---

<sup>5</sup> Voir en particulier l'exemple des Woobess p 23

## Nouveaux métiers, nouvelles compétences

### Organisation des métiers du Multicanal

---

L'approche Multicanal dans l'entreprise repose sur la **mise en cohérence de 3 principaux canaux** ou points de contact avec les clients :

- Les points de vente physiques (boutiques sous marque Opérateur) et les réseaux de distribution partenaires.
- La relation client Opérateur, encore essentiellement par téléphone et en centre d'appel mais en voie d'évolution vers le digital, même pour les marques Opérateurs classiques (essor du e-Care, évolution de la RC téléphonique vers plus de digital – forums, chats...).
- Les canaux digitaux, soit internes aux Opérateurs (sites et plates-formes Opérateurs répondant à différentes exigences de service : information commerciale, vente, espaces clients et SAV), soit externes (ensemble du Web Social, des forums, sites et blogs indépendants de la toile).

Elle repose par ailleurs sur des **logiques de flux informationnels différents** :

- Approche classique de type descendante (marketing, information commerciale, vente).
- Approche (nouvelle) de type remontante (participation directe des clients à l'élaboration des produits, à l'information du public et à la résolution des réclamations). En effet, les processus et métiers de l'entreprise sont de plus en plus impactés par les effets disruptifs du digital et des technologies relationnelles qui permettent des interactions à tous les niveaux avec le client et l'utilisateur final.

Pour autant les « métiers » traditionnels de l'entreprise demeurent (marketing, vente, relation client, communication et marque...) avec une imprégnation progressive des logiques transverses de Multicanal et d'Expérience Client.

Pour appréhender les métiers du Multicanal en France, nous utiliserons donc les ensembles suivants<sup>6</sup> :

- Métiers de la vente
- Métiers de la relation client
- Métiers de la communication et de la marque

---

<sup>6</sup> Les métiers spécifiques au canal de distribution web sont ici mis de côté par souci de simplicité. Ils disposent des mêmes métiers de RC 2.0 que la relation client

## Les métiers du multicanal

Synthétiquement, les principaux métiers du Multicanal peuvent être classés dans le tableau suivant (l'accent est mis sur les émergents, les intitulés sont temporaires).

Vente	Relation Client	Communication
<b>Responsable de boutique</b>	<b>Conseiller client</b> (à distance)	<b>Responsable Web social</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- définit la stratégie, la ligne éditoriale, effectue l'achat d'espace, choisit les agences pour la production des contenus, etc.</li> <li>- en général assure le relationnel spécifique des tops contributeurs ou ambassadeurs</li> </ul>
<b>Conseiller client en point de vente</b> (vendeur) <ul style="list-style-type: none"> <li>- traite l'accompagnement, le conseil, la négociation et le traitement de la vente de bout en bout</li> </ul>	<b>Web conseiller client</b> (chateur) <ul style="list-style-type: none"> <li>- assure le traitement des problématiques client (en assistance technique, commerciale ou à l'usage) à la volée dans un mode réactif, en utilisant principalement les technologies du web en temps réel (chat) et les réseaux sociaux</li> </ul>	<b>Animateur Web social</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- idem Animateur web social côté Digital</li> </ul>
<b>Expert usage</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- spécialiste capable de régler des problèmes techniques (sur RV ou la demande) et de fournir le bon niveau de conseil pré et post vente</li> </ul>	<b>Animateur forums</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- anime et modère les forums Opérateurs avec un rôle de réponse quand la communauté ne répond pas.</li> <li>- assure une représentation de la marque sur le web</li> </ul>	<b>Animateur des influenceurs digitaux</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- assure en propre une mission de gestion des influenceurs digitaux : identification, prise de contact et animation des ambassadeurs et top contributeurs.</li> </ul>
<b>Orienteur</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- détecte la raison de la venue dans la boutique du client (achat, service, etc...) et gère les files d'attentes</li> </ul>	<b>Animateur web social</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- a pour rôle d'animer des réseaux sociaux et autres plates-formes de contacts (pousser des contenus et interagir avec les clients),</li> <li>- répond aux internautes sur les réseaux sociaux, anime la conversation, détermine les sujets de conversation (sur un périmètre de plusieurs réseaux sociaux),</li> <li>- assure une représentation de la marque sur le web</li> <li>- peut être amené à assurer une mission de normalisation du contenu (mise en forme des FAQ et l'e-Care) ainsi que d'animation, conseil et formation des animateurs de forums,</li> <li>- anime les super</li> </ul>	<b>Veille et mesure de la performance</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- assure une mission d'analyste DATA : travaille sur les outils d'écoute du web (identifications des bad buzz et des ruptures), traite les données, les met en perspective.</li> </ul>

	contributeurs (sauf personne dédiée).	
- <b>ADV</b>		<b>Concepteur de contenu</b> capacité à définir (brief) et suivre une ligne éditoriale, travaille avec les agences qui produisent du contenu (vidéo, animations, photos, texte, etc.) au service du territoire de la marque et du développement de la préférence de marque et de la notoriété.

### Note sur ce classement simplifié des métiers

Ne figurent pas dans ce tableau l'ensemble des métiers embarqués dans les ensembles de métiers Vente, Relation Client et Communication qui sont déjà répertoriés au niveau de la cartographie de l'Observatoire.

Ont été aussi délibérément oubliés dans la partie Communication et marque les métiers récents mais désormais classiques que sont les :

- **Chef de projet Digital** (pendant Communication du Chef de projet développement web : assure la conception, le suivi de production, le développement d'un site ou d'une application mobile).
- **Chargé de communication** (gère les campagnes (presse, TV), de la RP, du sponsoring, des relations presse)

Suivant les organisations les rôles d'Animateur web social et d'Animateur de forum peuvent être réunis en un seul et même métier (communément dénommé « Community manager »). Par contre le métier de Web CC apparaît de plus en plus comme un développement spécifique de la Relation Client digitale.

### Métiers en transformation

---

#### Sur les métiers des points de vente sous marque Opérateur :

Les métiers de **Vendeur** (conseiller client en point de vente) et de **Responsable de boutique** restent inchangés, ils sont les éléments clés de la boutique et représentent le cœur d'activité. En termes de compétence des évolutions sont à prévoir sur la partie OS mobiles, avec éventuellement une perspective de certification sur des produits phares comme Samsung ou Nokia. La certification sera portée par le vendeur, indépendamment de son rôle de conseiller technique qu'il continuera à assurer en plus de son rôle de vendeur.

Mais en fonction principalement de l'évolution des surfaces des points de vente et dans la perspective d'une augmentation de celles-ci, quelques spécialisations par activités peuvent apparaître :

- **Orienteur.** Aujourd'hui il n'existe pas de poste d'orienteur dédié. En général c'est le Responsable de la boutique qui assure ce rôle avant de passer la main à un vendeur. L'orienteur est un rôle clé confié aujourd'hui plutôt au manager car il

faut une personne capable de détecter la raison de la venue dans la boutique (achat, service, etc...). Cependant dans les grandes boutiques, on peut penser à une activité spécifique, sur un profil plutôt sénior, répondant à un souci majeur de minimiser le temps d'attente des clients et de pouvoir gérer au mieux les files d'attentes, les clients qui viennent du web et les clients à haute valeur<sup>7</sup>.

- **Expert usage.** Aujourd'hui dans la grande majorité des points de vente le vendeur est aussi conseiller technique et expert usage, avec ou sans démarche de certification sur certains aspects techniques comme les OS mobiles. Beaucoup des spécialistes rencontrés lors de cette étude soulignent le fait que le « Geek Squad » n'est pas un concept français. Cependant il a toute sa place dans un département technique dédié, là où il est possible de l'implanter<sup>8</sup>. Il correspond à la volonté de l'ensemble des opérateurs rencontrés d'accompagner l'évolution des points de vente vers des « Experience Store » en développant la logique du conseil et du service et l'accroissement des informations qualitatives en magasin.
- **ADV :** aujourd'hui il y a un constat largement partagé sur la nécessité de redonner du temps au vendeur (également dans le cadre du développement de futurs parcours de vente en mobilité<sup>9</sup>) et de le dégager au maximum du temps administratif et du temps outils. C'est la raison pour laquelle il existe un scénario de déport du « Check out » sur un métier spécialisé (sur les actes d'administration des ventes, voire même les actes de SAV en boutique).

### Sur les métiers de la relation client :

Pour l'instant se sont encore les centres de relation client par téléphone (et les points de vente physiques) qui assurent une grande part du traitement des questions et requêtes des clients, même si certains Opérateurs affirment que le care est déjà passé devant en termes de nombre d'actes de RC. Pour autant, la relation client purement digitale se développe, soit comme canal unique de dialogue avec le client pour tout ce qui relève des offres Web only, soit comme canal alternatif pour tous les clients des offres classiques.

Dans ce cadre, émerge le métier de **Web conseiller client** comme prolongement digital et naturel du Conseiller clientèle à distance classique. Son rôle, dans un cadre de réponse directe à des requêtes client quel que soit le réseau opéré (Facebook, Twitter, plates-formes Opérateur...), est à séparer de celui de l'**Animateur de forums** (et de celui d'**Animateur web social**) qui a pour rôle d'animer et de modérer les forums Opérateurs et autres espaces de dialogue avec les clients avec une obligation de réponse uniquement quand la communauté ne répond pas (20 à 30% des réponses en moyenne).

En parallèle et en complément des sources ouvertes du Web, les plates-formes Opérateurs se développent pour fournir des bases de connaissance de plus en plus riches et accessibles en 24/7 (e-Care ou Self-Care). Le développement de ces outils en ligne correspond par ailleurs à une demande d'autonomie de plus en plus importante de la part de clients de plus en plus connectés et eux-mêmes producteurs de contenus. Ces

---

<sup>7</sup> Par ailleurs certains opérateurs réfléchissent à la mise en place de solution de type « coupe file » dans les boutiques au profit de clients premium.

<sup>8</sup> Exemple d'Orange : 200 à 250 boutiques de grande taille (sur un total de 1000 environ) dans lesquels sont présents les Orange Experts, dans un département technique dédié.

<sup>9</sup> Sur l'exemple de Darty : en boutique l'interface de l'agent vendeur est l'interface du web client, il commande pour vous sur sa tablette, c'est le « shop to web ».

bases sont en premier alimentées par les clients contributeurs eux-mêmes (dans une logique de « Crowdsourcing ») et sont complétées par les **Animateurs de forums** qui assurent eux-mêmes en partie la rédaction de FAQ et/ou réinjectent et mettent en forme des réponses déjà produites.

Cette logique d'auto assistance par le client lui-même, suppose par ailleurs la mise en ligne d'outils qui permettent de mettre en forme des tutoriels et des posts ; en fonction des volumes concernés elle pousse à se poser la question de la mise à disposition de **Brand contents** (dans une logique similaire à celle des RP 2.0) et donc du développement de métiers support (comme des Chargés de communication on Line accompagnés de graphistes et de studios de création).

En amont, des logiciels sont utilisés pour gérer l'ensemble des interactions clients, à la fois en termes d'analyse automatique de ce qui se dit sur les réseaux sociaux et de remontée et de structuration des questions par thématiques. Ces outils sont directement utilisés par les **Web CC** et **Animateurs de forums** pour répondre aux clients, ils ne nécessitent pas l'intervention d'autres métiers chez les Opérateurs.

L'activité web des opérateurs **renforce également les activités de gestion de la Relation Client par le Digital (Web CC) et tous les nouveaux modes d'interaction directe avec le client** (Animateur Web social, Animateur forums), que ce soit pour le traitement des requêtes ou dans le cadre du dialogue avec la marque (dynamiques de co-construction d'offres et de participation à la création de la chaîne de valeur).

### **Sur les métiers de la communication et de la marque :**

Les interactions avec les clients sont gérées le plus souvent en binôme (c'est en tout cas le cas pour les pages Facebook des Opérateurs) et de la manière suivante : le **Chargé de communication** travaille la ligne éditoriale de la page, sa structuration, la planification et le suivi de production des contenus et des opérations (photos, jeux concours, chat, etc.) tandis que l'**Animateur Web social** publie le contenu et suit la discussion, interagit dans le cadre d'évènements particuliers et assure la gestion des discussions quotidiennes hors opérations. Les **Web CC** (côté RC classique ou Digital) n'interviennent que si l'on repère une question qui est de l'ordre de la réclamation. Les réseaux opérés sont variés (FB, Twitter, forums opérateurs... plus Google+ et LinkedIn de plus en plus). En termes de compétences, ces modes de relation impliquent des niveaux d'expertise parfois soutenus sur des détails techniques (exemple des mobiles Nokia) et donc la capacité d'aller chercher des réponses en interne.

Le dispositif a tendance à se renforcer par l'arrivée de l'**Animateur des influenceurs digitaux** et le **Concepteur de contenu** (là où la richesse des interactions le justifie)

En phase avec la tendance de « mathématisation », de nouvelles activités d'analyse apparaissent.

### **Parallèlement à l'émergence de nouveaux métiers digitaux on assiste à un mouvement de digitalisation des métiers traditionnels de l'entreprise :**

- Cette dynamique renvoie à la nécessité (transverses aux métiers) de maîtriser les nouveaux outils digitaux de communication et les codes comportementaux qui les accompagnent (réseaux sociaux et plates-formes collaboratives internes).
- Cette problématique s'appuie sur de nombreuses réflexions et programmes de formation en cours au sein des entreprises de la branche qui visent à donner aux salariés tous les outils nécessaires pour mieux communiquer, pour mieux s'informer, pour mieux collaborer.
- Le digital devient un enjeu pour l'ensemble des projets et des métiers de l'entreprise, avec des attentes de formation et de développement des compétences pour l'ensemble des salariés. Ces attentes varient de familles professionnelles en familles professionnelles, en fonction des métiers concernés également. Tous les métiers ne sont pas concernés au même titre par la digitalisation des pratiques professionnelles, certains sont digitaux par nature (exemple du Web CC), d'autres sont fortement impactés par le digital. On peut citer pour exemple (parce qu'impactés par les nouveaux canaux d'interactions avec le client) :
  - Les métiers du marketing
  - Les métiers de la communication
  - Les métiers de la vente entreprise
  - Les métiers des RH

### **En termes de relation client, le digital apporte une nouvelle proximité entre acteurs de l'entreprise et utilisateurs finaux (exemple de la communauté des Woobees chez Bouygues Telecom) :**

- Un outil au service de la QOE (Quality of Experience)
- Un réseau d'experts en interne (environ 360 personnes) qui peuvent répondre à des questions pointues et qui sont intéressés par les infos qui proviennent des clients sur leur cœur d'expertise.
- Un outil de workflow effectue un tri automatique des questions et les organise autour de thèmes sur lesquels viennent se pluger les experts. Sont intéressés : les métiers du contrôle de la qualité au quotidien (ex : superviseurs réseaux et services - ingénieurs boxes ) – les marketeurs offres, services et fidélisation – les chefs de produit terminaux – les juristes – les communicants – les responsables qualité de la RC.
- Avantages en termes de satisfaction client, bonne image projetée de l'entreprise, solidarité interne entre métiers, stimulation des conseillers client.

### Descriptif des principaux métiers émergents

---

*Première définition d'activités et de compétences à compléter*

#### **Web conseiller client (chateur)**

- **Activités**
  - o assure le traitement des problématiques client (en assistance technique, commerciale ou à l'usage) à la volée dans un mode réactif, en utilisant principalement les technologies du web en temps réel (chat) et les réseaux sociaux.
- **Principales compétences et connaissances**
  - o savoir utiliser les outils internes de messagerie,
  - o savoir conduire plusieurs conversations en ligne en même temps,
  - o respecter les codes conversationnels du web et la charte de contact de l'entreprise,
  - o une bonne connaissance des produits et des services est nécessaire.

#### **Animateur forums**

- **Activités**
  - o anime et modère les forums Opérateurs avec un rôle de réponse quand la communauté ne répond pas,
  - o assure une représentation de la marque sur le web.
- **Principales compétences et connaissances**
  - o maîtrise des nouveaux outils digitaux transverses aux métiers et des codes de comportement associés,
  - o maîtrise des principaux réseaux sociaux (et des codes comportementaux et conversationnels liés - intelligence situationnelle spécifique),
  - o maîtrise des techniques de management de communautés on-line,
  - o capacité à représenter la marque sur le web,
  - o une bonne connaissance des produits et des services est nécessaire.

#### **Animateur web social**

- **Activités**
  - o a pour rôle d'animer des réseaux sociaux et autres plates-formes de contacts (pousser des contenus et interagir avec les clients),
  - o répond aux internautes sur les réseaux sociaux, anime la conversation, détermine les sujets de conversation (sur un périmètre de plusieurs réseaux sociaux),
  - o assure une représentation de la marque sur le web
  - o peut être amené à assurer une mission de normalisation du contenu (mise en forme des FAQ et l'e-Care) ainsi que d'animation, conseil et formation des animateurs de forums,
  - o anime les super contributeurs (sauf personne dédiée).
- **Principales compétences et connaissances**
  - o maîtrise des nouveaux outils digitaux transverses aux métiers et des codes de comportement associés,

- maîtrise des principaux réseaux sociaux (et des codes comportementaux et conversationnels liés - intelligence situationnelle spécifique),
- maîtrise des techniques de management de communautés on-line,
- maîtrise des techniques de création et d'édition de contenus digitaux,
- capacité à gérer son influence et être un vecteur de communication pour l'entreprise,
- capacité à représenter la marque sur le web,
- une bonne connaissance des produits et des services est nécessaire.

## **Veille et mesure de la performance**

### **- Activités**

- assure une mission d'analyste DATA : travaille sur les outils d'écoute du web (identifications des bad buzz et des ruptures),
- traite les données, les met en perspective.

### **- Principales compétences et connaissances**

- maîtrise des nouveaux outils digitaux transverses aux métiers et des codes de comportement associés,
- savoir utiliser les outils de requête du marché ou les outils de big data,
- savoir utiliser les outils de présentation de données,
- savoir interpréter des tendances,
- bonne connaissance des méthodes d'analyse quantitatives et des outils de communication rédactionnelle.

## **Concepteur de contenu**

### **- Activités**

- capacité à définir (brief) et suivre une ligne éditoriale, travaille avec les agences qui produisent du contenu (vidéo, animations, photos, texte, etc.) au service du territoire de la marque et du développement de la préférence de marque et de la notoriété.

### **- Principales compétences et connaissances**

- maîtrise des nouveaux outils digitaux de développement de contenus multimédia
- maîtrise des principaux réseaux sociaux (et des codes comportementaux et conversationnels liés - intelligence situationnelle spécifique),
- maîtrise du relationnel agence et de l'expertise projet,
- une bonne connaissance des produits et des services est nécessaire.

## Liste des contributeurs à l'étude

---

### Ont été rencontrés dans le cadre de cette étude :

- **Pierre ALARCON** / Directeur Programme de Transformation des Frontaux de Vente / SFR
- **Alain ANGERAME** / Directeur de la Relation Client / Bouygues Telecom
- **Philippe BERNARD** / Directeur Relation Client, Expérience Client et Qualité / Orange Groupe
- **Séverin CASSAN** / Directeur Communication Digitale, Social Media et MD - Direction de la Communication / Orange France
- **Thomas CHASSAT** / Responsable Développement RH / Bouygues Telecom
- **Yves-André LEROUX** / Directeur du Service Clients – Direction de la Relation Clients Grand Public / Orange
- **Tanguy MOILLARD** / Responsable Web Social - Direction Internet et Stratégie Projet / Bouygues Telecom
- **Philippe PECHARD** / Directeur des Ressources Humaines - Direction de la Relation Client Grand Public / Orange
- **Benoit PLUVINAGE** / Retail, Sales – Strategy / Orange
- **François RONDEAU** / Directeur de la Relation Client 2.0 / Orange-France & Sosh
- **Matthieu TANGUY** / Sosh Director / Orange

### Ont participé à l'atelier RH de janvier 2014 :

- **Sonia BONNET** / Directrice Anticipation des Compétences Groupe / Orange
- **Vanessa COHEN** / Directrice de la Formation / SFR
- **Mélina METELLUS** / Responsable Développement RH / numericable
- **Dominique MORVAN** / Direction Emploi-Mobilité / Bouygues Telecom



 **Evolution de la distribution, du web social et de la relation client dans les télécoms**

Etude pour l'Observatoire des Métiers des Télécoms

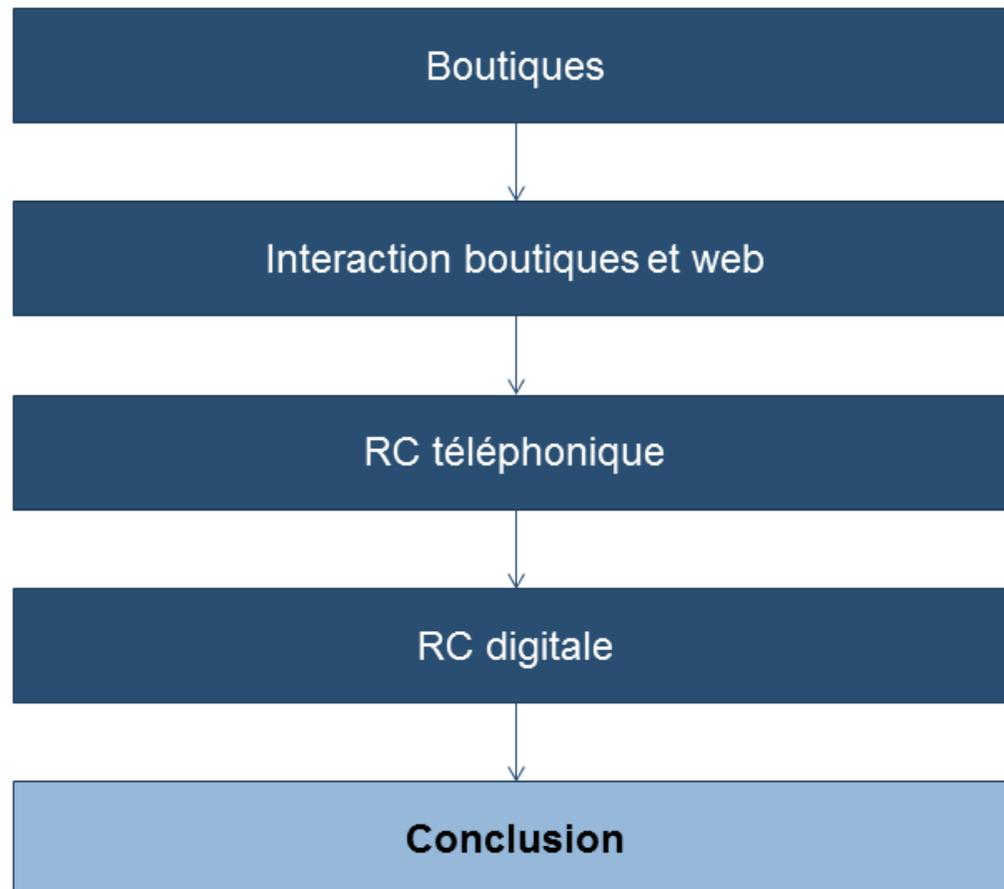
13 septembre 2013

[www.idate.org](http://www.idate.org)



## Agenda

---



# Boutiques



## Un environnement difficile pour l'ensemble de la distribution physique...

### Exemple du Royaume-Uni : les magasins des centres villes en crise

Des chiffres inquiétants publiés récemment :

- En 2012, les chaînes de distribution ont fermé en moyenne 20 magasins par jour
- Dans les 5 premiers mois de l'année 2013, plus de 20 chaînes ont dû déposer le bilan, y compris des marques populaires comme HMV (musique, médias) ou Jessops (appareils photos)
- Jusqu'à 20% des magasins pourraient fermer d'ici 2018 selon des estimations
- 14% des locaux commerciaux étaient vacants en avril 2013

Les raisons de ce phénomène sont multiples :

- La crise économique
- L'augmentation des coûts d'exploitation des magasins a été plus significative que celle des dépenses des consommateurs (21% vs. 12% depuis 2006)
- Les consommateurs allouent une part plus faible de leurs dépenses aux magasins des centres villes (40% en 2012 vs. 50% en 2000) favorisant les zones commerciales et l'e-commerce

Source : presse, Local Data Company, Centre for Retail Research, British Retail Consortium

### High Street Armageddon

**Mail**

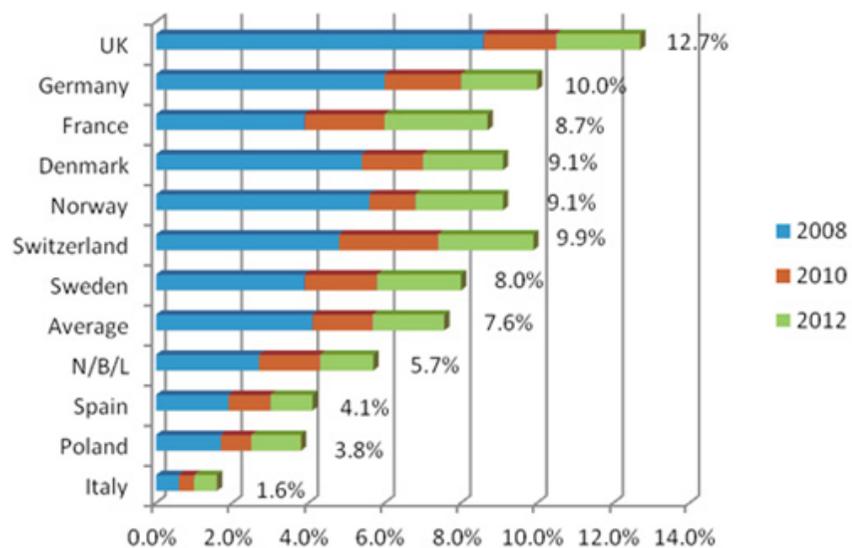
*More than 30 chain stores closing a day*  
theguardian

*Marks & Spencer to halt store openings*  
**The Telegraph**

## ... pendant que la popularité des achats en ligne augmente...

### Renforcé par le m-commerce, le commerce en ligne progresse

Part des dépenses effectuées en ligne (% des dépenses de commerce de détail)



	2012	2018
Food online share	3.7%	9.5%
Non-food online share	19.2%	32.1%
All retail online share	12.7%	21.5%

- Le poids des canaux virtuels dans le commerce de détail continue de progresser et pourrait atteindre, au Royaume-Uni par exemple, 22% des dépenses en 2018
- L'e-commerce ne se limite pas aux rayons non-alimentaires, mais de plus en plus les consommateurs décident de faire leurs courses en ligne
- Au cours du premier trimestre 2013, le nombre de requêtes Google liées au commerce a augmenté de 198% sur tablette et de 66% sur smartphone, comparé à la même période 2012

Source : presse, Centre for Retail Research, British Retail Consortium

## ... cependant le réseau de distribution physique est globalement maintenu

### Malgré la croissance de l'e-commerce et la crise économique, pas de vague de fermetures massives

Points de vente propriétaires et partenaires exclusifs

approximatif

																			
	2009	2011	2013	2009	2011	2013	2009	2011	2013	2009	2011	2013	2009	2011	2013				
 BT	na	na	na	 T	800	750	1100	 movistar	600	854	800	 at&t	>2200	2300	>2200	 orange	1125	~1100	601*
 O <sub>2</sub>	450	456	464	 vodafone	1650	1600	1600	 vodafone	350	534	483	 verizon	2300	>2000	>1900	 SFR	819	840	840
 vodafone	390	380	350	 BASE	700	800	800	 orange	61	292	400	 T	>2000	2000	2000	 Bouygues	650	650	650
 3	300	300	349	 O <sub>2</sub>	755	950	950	 yoigo	420	950	1107	 Sprint	~1400	na	na	 free mobile	na	na	26
 EE	FT: 360 DT: 280	750	626																
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O2 a fermé 40 magasins en 2011 et bascule actuellement 82 magasins en franchise</li> <li>Fermeture de 20 magasins Vodafone en 2012</li> <li>Fermeture de 78 magasins EE en 2012 éliminant du recouvrement FT/DT</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>DT a annoncé l'ouverture d'une centaine de magasins d'ici fin 2014</li> <li>Vodafone prévoit l'ouverture de 10 à 15 'flagship stores', accompagnée de la fermeture de magasins plus petits</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Te Abla distributeur de Telefónica a annoncé la fermeture de 150 magasins en 2013</li> <li>Vodafone pourrait fermer jusqu'à 200 magasins cette année</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Chiffres difficilement comparables dans le temps à cause des transactions de M&amp;A et une empreinte géographique variable</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Fermeture de 150 boutiques SFR annoncée en mars 2013</li> </ul>						
													*nombre de boutiques propriétaire fin 2012						

Source: opérateurs, presse

## Plutôt que de restreindre leur activité « boutique », les opérateurs cherchent à donner un aspect plus « premium » aux points de vente...

### Exemples d'initiatives prises par les opérateurs de réseaux



Depuis 2011 O<sub>2</sub> a pris des initiatives pour relancer et restructurer la distribution physique

- La fermeture de 40 magasins était accompagnée d'une annonce d'investissement dans les magasins restants
- Plus de terminaux prêts à l'essai, des espaces de jeux vidéo
- Introduction du rôle de '**concierge**' pour orienter les clients, démontrer l'utilisation des terminaux exposés, gérer les files d'attente
- Création de 250 postes de « **Guru bar** », véritable élément clé de la relance des magasins. Les « gurus » sont des experts pour guider les clients dans leur choix du terminal et résoudre des problèmes techniques et d'utilisation



Depuis 2008, AT&T déploie le concept d' *Experience Store* y compris un *flagship store* de 900+m<sup>2</sup> à Chicago ouvert en 2012

- Les *Experience Stores* sont plus spacieux que les magasins classiques
- *Guided Selling Kiosks* : bornes d'informations aidant le client – en autonomie ou assisté par le personnel- de faire un choix de tarif et de terminal en fonction de réponses à une série de questions
- Plusieurs *AT&T Experience Stations* permettent aux visiteurs d'expérimenter les services d'AT&T : IPTV, domotique, terminaux mobiles...



La stratégie « Supermobile 2015 » présentée par le PDG V. Colao en 2012 prévoit une modernisation de 75% des magasins du groupe d'ici 2015 pour les transformer en « centres de services » plutôt que de simples points de vente

« Vodafone veut être l'Amazon des telcos » en matière de service clients (V. Colao )

Ouverture du 'flagship store' à Cologne en 2012

- Moins de comptoirs, personnel équipé avec des tablettes pour faciliter les paiement
- L'ensemble des terminaux présentés peut être testé; couverture femto 4G interne
- Présence d'un '**Welcome Manager**' pour diriger les clients vers le bon point de contact au sein du magasin
- '**Set-up team**' : personnel chargé de configurer les terminaux en fonction des souhaits des clients..
- 25 employés recrutés dans d'autres magasins Vodafone ; le flagship store servira comme centre de formation



A l'occasion du lancement de l'iPhone, Telefónica inaugure son *flagship store* sur 3000m<sup>2</sup> intégré dans son ancien QG à Madrid

- Le magasin ne sert pas uniquement de vitrine pour les derniers services et terminaux disponibles mais aussi de lieu de rencontre où Telefónica organise des événements comme des concerts, des défilés de mode ou des expositions

Source: opérateurs, presse

## ... largement inspiré du même modèle de succès

AT&T's new retail stores are taken straight from Apple's playbook — and that's a good thing

**T-Mobile redesigns 400 corporate-owned stores to look like Apple stores**

News by [Dan Seifert](#) on Thursday September 29, 2011.  
[t-mobile](#) [carrier news](#) [dan seifert](#)  
Sponsored links, if any, appear in green.

FINANCIAL TIMES  
ft.com > companies >

April 8, 2012 7:49 pm

**Vodafone inspired by Apple for revamp**

By Daniel Thomas, Telecoms Correspondent

Vodafone, the UK telecoms group, is revamping its high street stores around the world that pioneered by Apple's flagship stores.

**Avec ses très grandes boutiques, Orange se la joue Apple Store**

**Business :** L'opérateur inaugure deux gigantesques espaces de vente, de conseil, et d'accompagnement à Lyon et à Lille.

A l'exemple d'Apple, les opérateurs télécom cherchent à favoriser une expérience client riche.

Dans un marché saturé la rétention des abonnés existants via un niveau de satisfaction client élevés est clé.

*Les transactions seront globalement effectuées via Internet, la boutique sera l'endroit où les clients viennent pour voir et prendre en main les produits et recevoir une attention personnalisée*



Paul Roth  
Head of Retail





# Illustrations de boutiques



9 Source: opérateurs, presse

## Malgré les efforts pour rendre les boutiques attrayantes, le facteur humain est décisif pour l'expérience du client

Différentes enquêtes montrent l'importance du personnel :

Attributs que les clients recherchent dans un point de vente :

1. Disponibilité du produit
2. Niveau de connaissances des employés
3. Amabilité du personnel
4. Rapidité
5. Disponibilité des employés
- ....
11. Design et ambiance du magasin

Critères très importants lors de la visite d'une agence  
(banque / concessionnaire auto...)

1. Amabilité du personnel
2. Temps d'attente
3. Disponibilité du personnel
4. Etre salué lors de son arrivée
5. Horaires
- ...
7. Ambiance et décoration

=> Deux des trois premiers critères sont liés au personnel, trois des cinq premiers

Source: Accenture, confidentiel

## Ainsi, des nouveaux services et offres s'ajoutent à l'amélioration de l'esthétique des boutiques

---

Trois tendances générales :

- ➔ Augmentation de la surface de vente par magasin
  - Des espaces de présentation plus « aérés »
  - Création d'espaces ludiques: jeux vidéos et médias, canapés
  
- ➔ Une orientation marquée vers le service et le conseil plutôt que de la vente pure :
  - Présence de personnel qualifié pour donner des conseils techniques sur les terminaux et usages
  - Optimisation du temps d'attente : accueil et prise en charge des clients dès l'entrée dans le magasin, option de prise de rendez-vous, Wifi gratuit...
  
- ➔ Plus d'interactivité :
  - Elimination des barrières physiques entre le personnel et les clients
  - Personnel équipé de terminaux interactifs pour faciliter l'accès aux informations sur les produits et les clients et effectuer les paiements
  - Présentation des terminaux et équipements en état de fonctionnement ; possibilité de prendre les terminaux en main

## Les employés en première ligne de la revalorisation : les conseillers techniques



### Les « gurus » pour créer un rapport personnalisé avec les clients

Le rôle principal du « guru » est le conseil aux clients dans chacun des points de vente d'O2:

- conseils pour le choix du terminal
- résolution de problèmes d'utilisation
- suivi du service client pour la clientèle en magasin



### L'expertise technique dans les « Telekom Shops »

- Comme ses concurrents, DT mise sur une présence d'experts techniques dans les magasins pour
  - augmenter la satisfaction des clients
  - réduire les coûts du service après-vente
- Contrairement aux « gurus » d'O2, les experts sont des techniciens de formation et employés par la branche des services techniques de l'opérateur
- DT fait ainsi face au problème de devoir réconcilier les horaires d'ouverture des magasins, y compris les samedis avec les horaires de travail des équipes techniques, normalement plus restreintes

[Book an O2 Guru >](#)

[Find my booking >](#)

[Chat to an O2 Guru >](#)

Les services de « gurus » ne sont pas uniquement disponibles pour la clientèle de passage dans les magasins, mais il est désormais possible de prendre rendez-vous via internet (service de réservation)

Suite à une initiative émanant des équipes des *Gurus*, O2 a lancé un canal « Guru TV » sur Youtube diffusant des vidéos d'assistance technique



## Expansion du modèle du conseiller technique

---



- Telefónica décline les « gurus » à travers les différents marchés de son empreinte géographique : Espagne, Allemagne, RU...
- Des équipes de « Geeks » (« Geek Squad ») sont en place dans les magasins de Carphone Warehouse au RU et les boutiques PME de Verizon aux USA
- L'expert technique fait partie des 4 profils de base définis pour les magasins de Vodafone. VF a lancé la « Tech Team » dans les magasins britanniques en 2011. Depuis 2012 VF introduit des experts techniques dans ses magasins en propre en Espagne (~80) et en Allemagne
- DT transfère des employés de la branche technique aux points de vente
- A côté des conseillers en place dans les magasins, les principaux opérateurs aux USA proposent des services payants par téléphone, voire à domicile ; AT&T ConneCTech, Verizon Tech Coach, TimeWarner Signature Home

Need a hand? Our Vodafone Tech Team are here to help

## Le 'Net Promoter Score': indicateur critique de la satisfaction client

Une mesure simple mais appréciée par les opérateurs télécoms



**Net promoter score = % de promoteurs - % de détracteurs**

Le « net promoter score » est utilisé par des opérateurs pour différentes mesures : évaluation de la performance propre, comparaison avec d'autres acteurs ou encore élément de détermination de la rémunération variable..

- Vodafone estime qu'une augmentation du « net promoter score » de 22% est corrélée à une augmentation du chiffre d'affaires de 3%
- Chez Vodafone, 30% de la partie variable de la rémunération du personnel des boutiques sont basés sur l'évolution du NPS
- Selon Satmetrix, la moyenne du NPS pour l'industrie télécom aux USA était de 16%, score le plus bas parmi les différentes industries observées (T-Mobile 6%, Verizon 32%.)
- Le NPS de giffgaff est réputé dépasser les 70%

## Le lien direct entre personnel, satisfaction client et chiffre d'affaires donne un rôle primordial au facteur RH

Le profils de recrutement reflètent l'importance de l'aspect « personnalité » vis-à-vis des aspects de fonctionnalité purs



Pour les 4 profils de personnel des boutiques, Vodafone a défini 8 compétences essentielles

- Planification et prévision des ventes
- Vente de solutions
- Relation client
- Produit, service et technologie
- Négociation
- Qualité de service
- Résolution de problèmes
- Travail avec des partenaires

vente

service

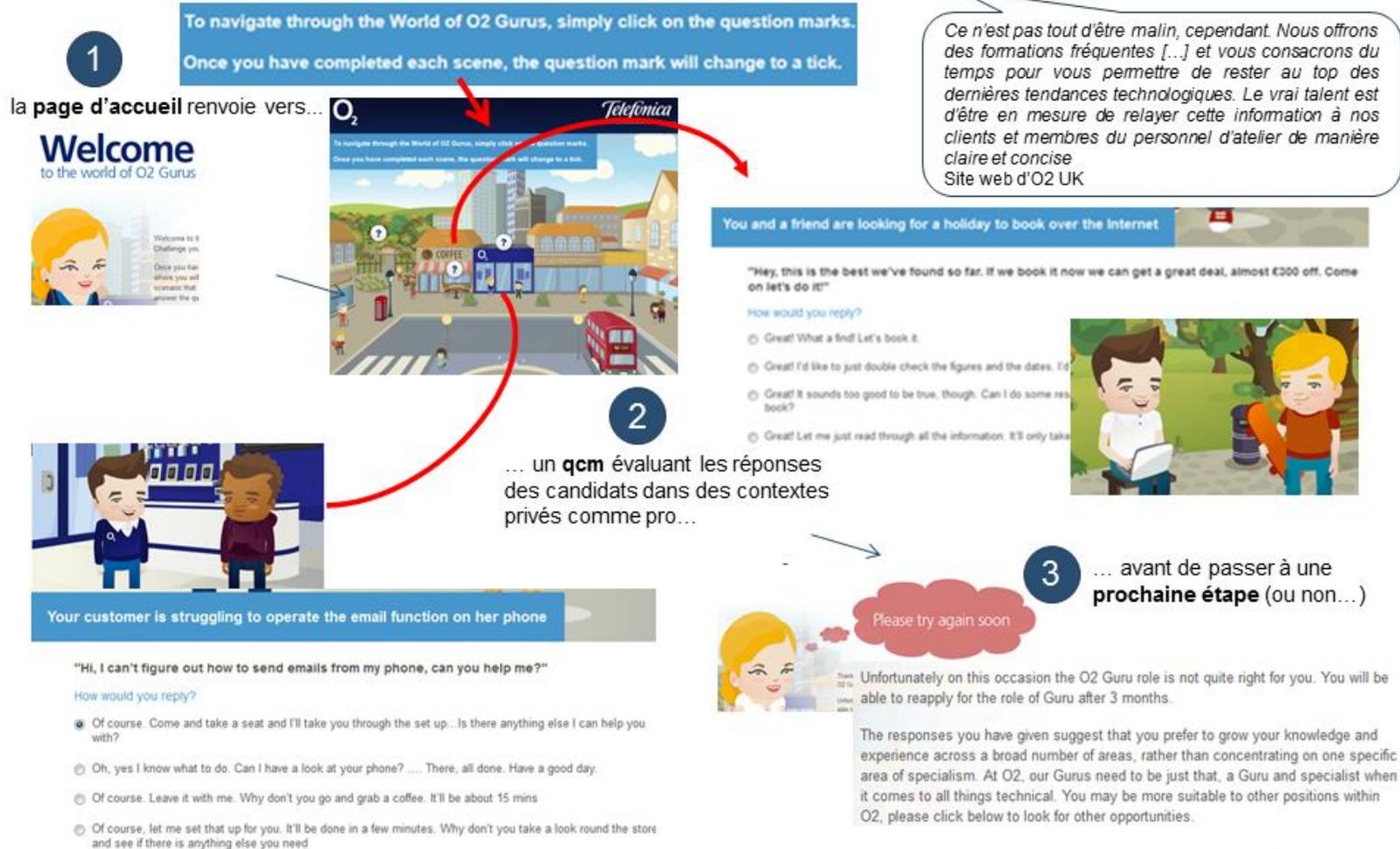


### Offre d'emploi de gérant de magasin

Les trois premières responsabilités sont liées à l'interaction avec le client (et 4 des 5 premières)

<p><b>Role purpose:</b></p>	<p>To deliver engaging and thoughtful service that delights all our customers, creating loyalty for our brands, which will ultimately drive the store's commercial performance</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• To surprise and delight all our customers by being intuitive and thoughtful in every interaction with them, anticipating their needs and arriving at an uncomplicated and satisfying outcome for each customer interaction</li> <li>• To bring EE to life every day, acting as the brand's ambassador, and exploring initiatives and opportunities that will help every aspect of the store and brand become successful and respected within the local community</li> <li>• To interact imaginatively with each individual customer, helping them see how our communication tools and technologies could work for them</li> <li>• Maintain an up to date knowledge of all products, propositions and company communications to accurately and fully meet the needs of the customers that you serve, including providing demonstrations and understanding competitor offerings</li> </ul>
<p><b>Key Responsibilities &amp; Accountabilities:</b> (In priority order)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• To want to be part of, and help create, an environment in which customers feel welcome and comfortable to explore products, services and possibilities whilst having fun</li> <li>• To be dedicated to, and take pride in, the commercial success of your store, delivering against all individual KPI goals and targets</li> </ul>

# Le début du parcours de recrutement d'un 'O2 Guru' en ligne ne met pas l'accent sur les connaissances techniques



*Ce n'est pas tout d'être malin, cependant. Nous offrons des formations fréquentes [...] et vous consacrons du temps pour vous permettre de rester au top des dernières tendances technologiques. Le vrai talent est d'être en mesure de relayer cette information à nos clients et membres du personnel d'atelier de manière claire et concise*  
Site web d'O2 UK

# Interaction boutiques et web



[www.idate.org](http://www.idate.org)

## Répercussions bénéfiques entre les mondes réels et virtuels : le “ROPO”

Développé par GfK en 2008, le concept du « Research Online – Purchase Offline » stipule que les canaux web et physiques sont fortement liés entre eux et qu'il faut regarder au-delà du taux de la conversion des « clicks » en vente pour évaluer l'impact du canal web. GfK et Vodafone ont mené des études pour vérifier le phénomène :

### Vodafone CZ

- Plus de 30% des ventes en magasin sont influencées par le web
- Le site web de l'opérateur est source d'information en ligne avant les moteurs de recherches et des comparateurs de prix
- La portée du web dépasse de loin les seules ventes en ligne

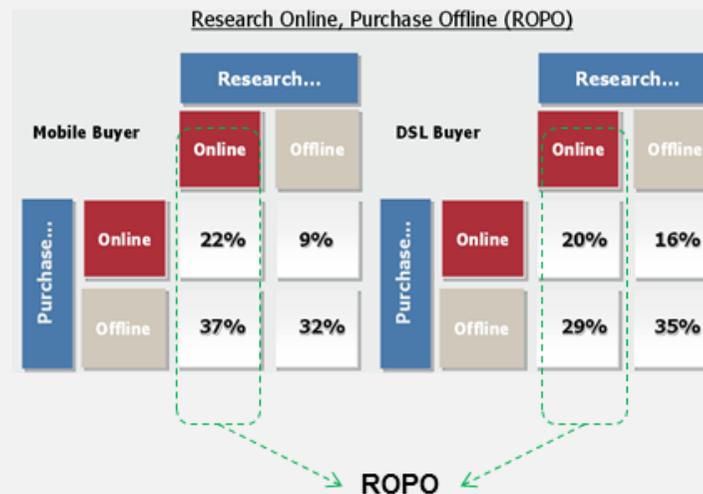


For **1** purchase in e-shop there are...

**~4** purchases in Vodafone stores, which are influenced by online

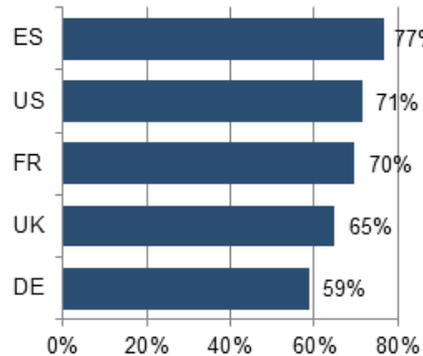
### Vodafone DE/ GfK

- Pour le mobile le taux de conversion est de 31% (DSL 36%). En prenant en compte le 'ROPO' le taux de signatures de contrats influencées par le web est de 59% (DSL 49%)



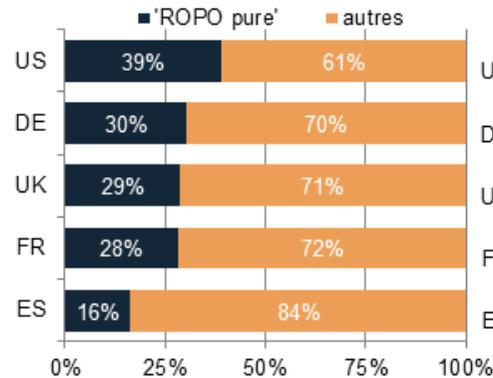
## L'effet "ROPO" pour l'industrie mobile dans le périmètre géographique de l'étude : téléphones portables

**Achat du téléphone offline**  
(% acheteurs)



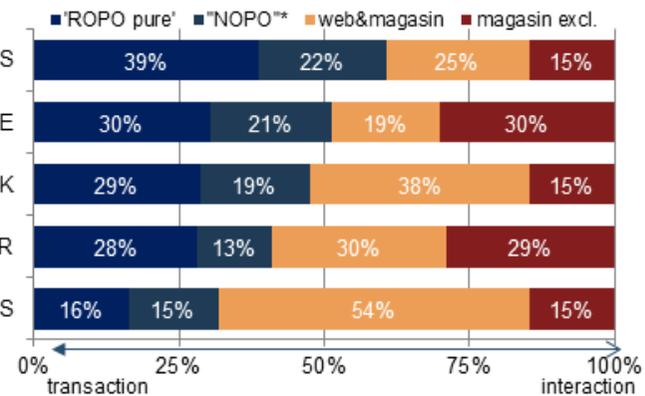
Plus de 75% des ventes de portables en Espagne s'effectuent en magasin  
71% aux USA contre seulement 59% en Allemagne

**% "ROPO pure"**  
(recherche online excl.)



L'effet ROPO 'pure' est le plus marqué aux USA  
71% des usagers achètent en magasin, mais 39% parmi ces clients se sont informés uniquement en ligne

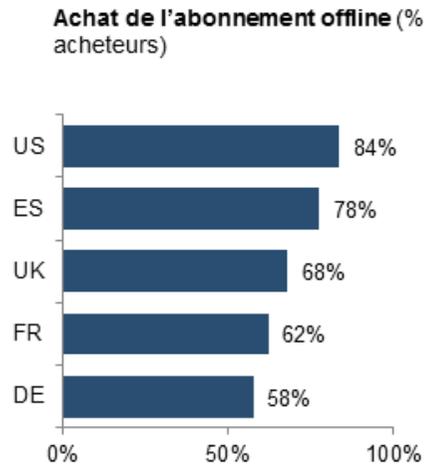
**Méthode de recherche**  
(% acheteurs.)



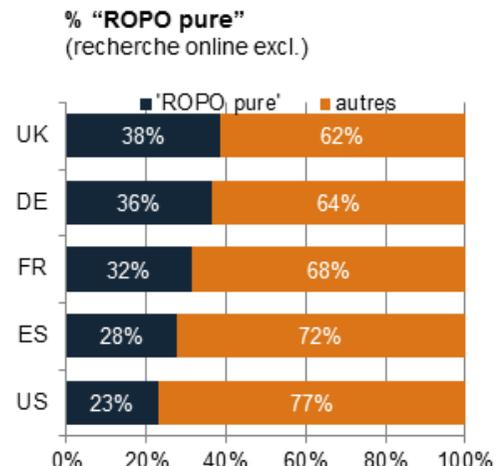
Avec un taux de clients, achetant sans effectuer de recherche, assez élevé aux US, la relation avec reste plutôt transactionnelle  
Les clients espagnols dépendent fortement du canal physique

\* No research on line, purchase off line = achat spontané

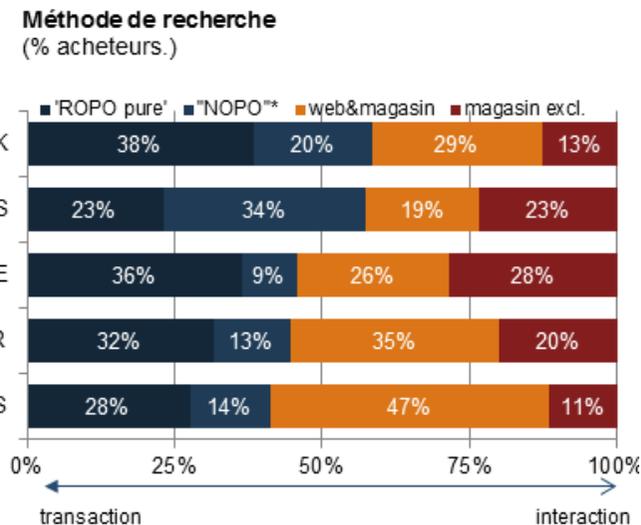
## L'effet "ROPO" pour l'industrie mobile dans le périmètre géographique de l'étude : abonnements



Comme pour les téléphones portables, les usagers aux USA et en Espagne sont ceux qui achètent le plus souvent en magasin...



Dans ces deux pays, le taux d'usagers qui consultent d'autres sources qu'exclusivement le web est également supérieur. Les usagers britanniques font le plus confiance à la recherche d'information sur le web exclusivement, suivis par les usagers allemands.



Près de 60% des usagers espagnols sollicitent un magasin dans leur recherche d'informations. Ce pourcentage est beaucoup plus faible aux Etats-Unis à cause du grand nombre d'achats spontanés (« NOPO »)

En Allemagne ce pourcentage n'est que de 9%. En conséquence, même si les usagers allemands sont les moins nombreux à acheter en magasin, ceux qui le font ont un besoin de conseil en magasin assez élevé.

\* No research on line, purchase off line = achat spontané

## L'approche omni-canal encore en voie de développement

### Les opérateurs ont reconnu l'importance du sujet mais l'implémentation est souvent encore parcellaire

- AT&T a mis en place une structure interne pour favoriser le développement d'une approche omni-canal : le *digital leadership council*
- Ce cercle réunit des représentants de différents départements de l'entreprise : marketing, service clients, e-commerce
- A un rythme bimensuel, les membres du conseil assurent la coordination des initiatives prises et en identifient de nouvelles : plateformes de publication, outils de communications, changement de processus pour assurer une communication homogène

- En mai 2013, O2 annonce un programme d'investissement de 19m £ pour favoriser l'**omni-canalité** (sans communiquer les mesures exactes jusque-là)
- 70% des clients ayant effectué des recherches en ligne avant d'entrer au magasin, le magasin devrait davantage refléter l'expérience du web

*Nos clients veulent une expérience homogène de la navigation en ligne jusqu'au choix définitif en magasin –*  
Felim Mackle, directeur Sales and Services  
Telefónica UK

- Vodafone au RU travaille sur le rapprochement entre magasins et le canal web : à l'entrée des magasins se trouve une présentation des 10 terminaux les plus populaires sur le site de Vodafone
- RU et Allemagne : aspect d'omni-canalité : il est désormais possible de récupérer en magasins des achats effectués en ligne. Néanmoins ceci ne s'applique qu'aux magasins directement détenus par l'opérateur et non pas aux points de vente franchisés



- Carphone Warehouse mise sur le web pour générer le buzz autour d'un produit et capter l'attention du client. CPW estime que le processus d'achat d'un client dure ~30 jours. A l'arrivée sur le marché d'un nouveau terminal, CPW va créer des contenus *UGC* pour capter le regard du client et va investir dans du SEO pour occuper les meilleures places dans les résultats de recherche sur le web
- Le web est complémentaire au canal physique, CPW vend 1 terminal sur 5 en ligne

# RC téléphonique



[www.idate.org](http://www.idate.org)

## La relation client téléphonique entre pression pour contribuer à fidéliser les clients via une meilleure expérience client et « concurrence » des médias sociaux

Les centres d'appels doivent participer aux efforts des opérateurs pour augmenter le taux de satisfaction des clients:

- Temps d'attente
- Suivi personnalisé avec un seul point de contact
- Résoudre le problème au premier appel

En même temps le montée de la RC sociale réduit le flux de demandes orientées vers les centres d'appels.  
Des solutions de 'self-care' en ligne sont significativement moins chères que les centres d'appels

### Domaines d'investissement des opérateurs dans la relation client (2013-15)

	Europe	APAC	North America
↑ 1	Social media (77%)	Customer loyalty (88%)	Social media (82%)
↑ 2	Customer loyalty (76%)	E-commerce (78%)	Customer loyalty (82%)
↑ 3	Self-service through social hubs (54%)	Social media (66%)	Self-service through social hubs (72%)
↓ 3	E-Commerce (8%)	N/A	Word of mouth marketing (18%)
↓ 2	SEO (8%)	SEO (11%)	SEO (18%)
↓ 1	Call Centre (8%)	Call Centre (11%)	Call Centre (18%)

Source: Telesperiance 2013

Le centres d'appels doivent assurer une qualité de service irréprochable, alors que le degré de sophistication de requêtes entrantes augmente (les questions « génériques » sont de plus en plus prises en charge par le 'self-care' et les plateformes de web)

## DT : les centres d'appels mettent sur les rails la RC multi-canal ou digitale ?



En 2010, Deutsche Telekom lance le portail « Telekom hilft » [Telekom vous aide] sur Twitter et Facebook. Les discussions sont animées par des agents des centres d'appels



24

Chat et chat vidéo proposés en ligne et pris en charge par des agents du centre d'appels



Quand DT lance ses offres d'interaction avec la clientèle via des nouvelles canaux et plateformes, l'opérateur recrute et forme spécialement des agents des centres d'appels. Suite au succès du format « Telekom hilft » DT décide de créer un portail dédié avec une équipe spécifique de 80 agents au lieu de 13

# RC Digitale



[www.idate.org](http://www.idate.org)

## La 'communauté' vient enrichir le modèle low-cost

- Le modèle low-cost 'traditionnel' du 'SIM-only'/'web-only' a conduit à une forte banalisation des services de télécommunications avec une forte substituabilité des fournisseurs, avec le prix pratiquement comme seul facteur de rétention des abonnés.
- Le modèle de l'opérateur low-cost basé sur la 'communauté' de ses usagers permet de s'appuyer sur cette dernière pour faire baisser le niveau de coûts tout en augmentant significativement les barrières au changement de fournisseur pour l'abonné grâce à leur implication personnelle
- Giffgaff, filiale de Telefónica Digital, met en œuvre ce modèle avec succès depuis 2009
  - Coût du service après-vente:
    - o chaque demande non liée à la facture est traitée par la communauté des usagers
    - o Un « super-user » motivé seulement par sa passion pour la marque et la communauté peut passer 10 à 15h par jour sur le forum pour recevoir une gratification de 27 GBP
  - Faible coût d'acquisition: Giffgaff s'appuie sur les usagers existants comme promoteurs et soutiens de la marque
    - o Selon Giffgaff, 90% des personnes font confiance aux recommandations de leurs proches
    - o Les coûts d'acquisition sont faibles, un membre ayant recruté 'bien plus de 2000 nouveaux clients' a reçu 16000 GBP en commission
  - Coût de rétention: offre prépayée seulement et forte barrière de sortie pour les membres impliqués dans la communauté

### lancement

Création d'un buzz avec un concours de vidéos 'UGC' avant le lancement



26

### service client

>85% des posts sur le forum obtiennent une réponse en moins d'une minute [forbes.com]



### acquisition abonnés

Mise à disposition d'outils et récompenses pour le recrutement de nouveaux abonnés



#### Tracked SIM's

We track the SIMs ordered from these tools and give you 500 payback points (£5) for each SIM that's activated.

### tarifs

Propositions proactives et consultation des clients sur l'évolution de l'offre

#### Last Ideas Implemented

- Sub £10 goodybag (with data)  
Live since: 14 MAY 2013  
A very popular idea in our forums was to introduce MAY 2013 our members will be able to buy a £7.50 250MB  
Inspired by: joepowell3, fendsishylever  
Threads discussing this topic: 1
- Activation via Mobile  
Live since: 14 MAY 2013  
With mobile growing to become the most important activate their SIM via their device.

## L'organisation de Giffgaff

- Giffgaff ne publie pas de données mais nous estimons que l'entreprise compte moins de 100 salariés - auxquels s'ajoutent 80-90 employés externalisés ('agents') auprès de Firstsource

Équipe Giffgaff



Gestion de la communauté



'Head of Community'



'Community Managers'

- Développer des stratégies pour renforcer l'implication des usagers
- Extraction et analyse des données des usagers et de la communauté
- Coordination avec les autres départements
- Favoriser le développement de contenus par la communauté, création de PR



'Educators'

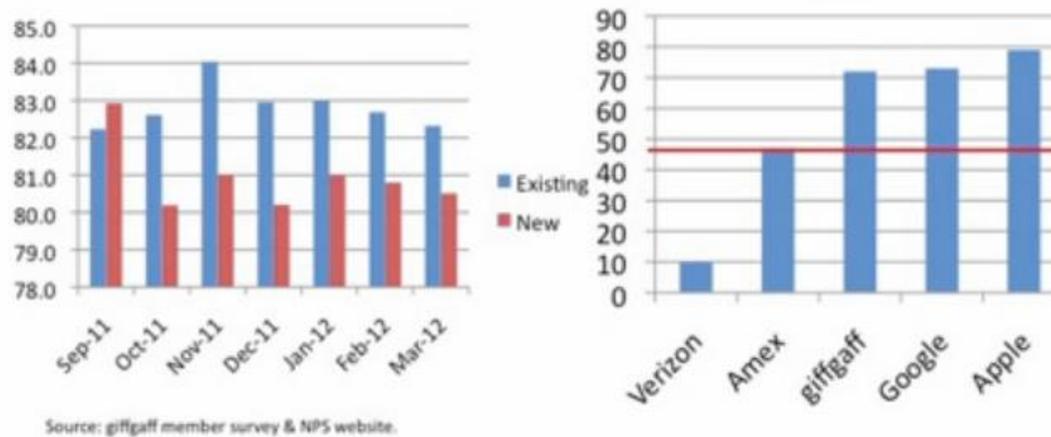
- Responsables de la modération du forum
- Assurent la communication entre les usagers et l'entreprise
- Les éducateurs n'ont pas accès aux comptes clients. Ces requêtes doivent être transmises aux 'agents' de Firstsource

Organigramme (inofficiel)



## Le 'Net Promoter Score' est une mesure pertinente pour Giffgaff

Net promoter score de Giffgaff



En 2012, Giffgaff a présenté des éléments sur son 'Net Promoter Score' :

- Le niveau absolu du NPS est assez élevé
- Pas d'effet d'usure : les clients existants sont plus satisfaits que les nouveaux clients
- Un NPS au-dessus du seuil de 50% est considéré un très bon résultat, Giffgaff étant proche des niveaux de Google et d'Apple
- 25% des nouvelles connexions sont directement générées par les clients existants

## Les communautés également bénéfiques pour un opérateur 'classique'

- Telefónica a lancé sa communauté 'Comunidad Movistar' en 2012
- 2 millions de membres sont aujourd'hui inscrits, dont 60% sont effectivement clients de Movistar, générant 25 000 « posts » mensuels en moyenne
- La communauté est gérée par 4 'community managers'
- 30 à 40 personnes traitent les demandes des membres. La moitié de l'équipe a une expérience dans les centres d'appels, les autres possèdent un profil plutôt technique
- 45% des demandes sont résolues directement par la communauté. Comparé à un centre d'appels classique, Telefónica a ainsi économisé près de 10 millions EUR en 2012
- Avec la communauté, Telefónica atteint un 'Net Promoter Score' de 70%



## Les telcos semblent avoir bien compris l'importance des réseaux sociaux...



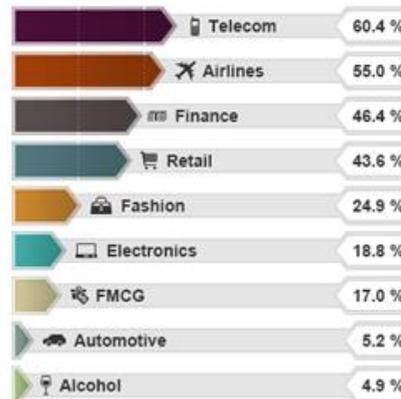
Parmi les clients utilisant le canal web, la satisfaction est la plus grande quand la fonction du chat est utilisée\*

Selon les mesures du spécialiste socialbakers.com, les opérateurs télécom se placent dans les meilleures positions dans les comparatifs de réactivité sur les messages laissés par leur audience

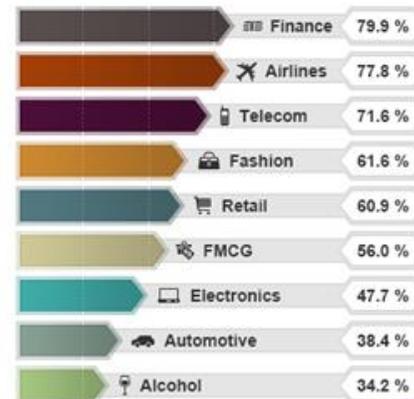
### Top 10 Socially Devoted Worldwide Brands on Twitter

#	Brand	Number of Followers	Response Rate	Response Time (Minutes)	Answered minus Unanswered Questions
1	Vodafone UK	66 069	77.70 %	165	5 462
2	Safaricom Limited	87 781	75.48 %	58	4 050
3	Nike Support	71 088	79.80 %	115	3 373
4	Telstra	43 957	80.15 %	21	3 360
5	American Airlines	486 355	76.19 %	20	3 270
6	Telekom hilt	22 060	79.53 %	456	2 369

### SOCIALLY DEVOTED FACEBOOK INDUSTRIES BY RESPONSE RATE INDUSTRY REPORT Q2 2012



### NEW SOCIALLY DEVOTED FACEBOOK INDUSTRIES BY RESPONSE RATE INDUSTRY REPORT Q1 2013



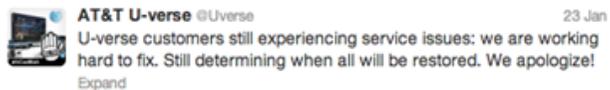
\*enquête satisfaction clients mobile USA, aout 2013

## ... mais en exploitent le potentiel de façons différentes

Face au même problème de coupure de réseaux AT&T et O2 ont adopté des stratégies de communications différentes. O2 avec son approche offensive a pu renverser le sentiment de frustration des usagers alors que la communication d'AT&T a été jugée statique



- Pendant la coupure du réseau, la communication d'AT&T est restée assez statique et avec peu de mises à jour
- Les usagers ont perçu la réaction d'AT&T comme non transparente et insuffisamment réactive aux questions des usagers



- O2 faisait face à une vague montante de mécontentement et d'insultes de la part des usagers privés d'accès au réseau
- Après 24h de communication limitée, O2 change d'approche et répond systématiquement à tous les messages envoyés, y compris les plus agressifs
- En communiquant très activement et sur un ton humain plutôt que 'corporate', O2 a réussi à calmer la tempête sur twitter et à regagner le respect d'une part de ses usagers déçus par la qualité du service par ailleurs



Customer (@grahamcumings7): "@O2 F\*\*K You! Suck d\*\*k in hell"

O2 response: " Maybe later, got tweets to send"



# Conclusion



## Conclusions

---

- L'expérience client est clé :
  - Les marchés sont saturés, priorité est donnée à la fidélisation des clients (SAC >> SRC)
  - Il faut personnaliser le rapport client à travers les canaux
    - Des magasins plus « premium », plus d'attention et d'interaction avec le client (*store greeter*, coin canapé, disparition des comptoirs)
    - Une personnalisation du contact *call center* : suivi par SMS, contact 'perso' de la personne qui gère la requête...
    - L'implication du client sur les forums, plus de réactivité sur les commentaires des clients/followers sur les réseaux sociaux
  - ⇒ Il faut retenir le client, construire de la réputation pour faire des clients des multiplicateurs (NPS)
- Les opérateurs développent les compétences relationnelles des personnels qui font face aux clients :
  - Disponibilité, niveau de connaissance et attitude du personnel sont de loin les plus importants éléments dans un environnement 'retail'
  - Transformation du vendeur en 'conseiller' qui nécessite un bon niveau de formation, plutôt 'on the job' qu'au préalable
- L'adoption d'une véritable omni-canalité reste timide :
  - Le besoin de développer une offre fluide à travers les canaux est identifié
  - Implémentation encore restreinte: achat en ligne et 'pick-up' en magasin (mais pas forcément dans tous les magasins)...
- Les médias sociaux sont un canal complémentaire à la RC plutôt qu'un canal de vente en tant que tel
  - Malgré la distribution de coupons, etc. les médias sociaux sont plutôt des canaux complémentaires pour construire un rapport avec le client