

MEMOIRE

« Comment augmenter la valeur au sein du Service Rétention de SFR Marseille l'Etaque ? »

ANNEE
UNIVERSITAIRE
2015 / 2016

LICENCE
M@NTIC



Etudiant : Sarah Bonilla

Tuteur universitaire :
Lionel Paris

Tuteur d'entreprise :
Hervé Delage

Entreprise : SFR
Services Clients Marseille
l'Etaque



Institut Universitaire
de Technologie
Aix-Marseille Université

SFR

REMERCIEMENTS

En préambule de ce mémoire qui concrétise la fin de ma licence professionnelle, je tenais tout d'abord à remercier toutes les personnes qui m'ont accueilli, formé et qui ont participé au succès de mon alternance.

Tout d'abord, j'adresse mes remerciements à mon manager, monsieur Hervé Delage, de m'avoir intégrée au sein de l'entreprise, de m'avoir accordé toute sa confiance au travers des missions que j'ai pu réaliser, et d'avoir pris le temps pour me conseiller sur celles-ci. Grâce à cela, j'ai pu monter en compétences, développer ma créativité et gagner en autonomie.

Je tiens également à remercier mon formateur Frédéric Signoret, membre du service formation, de m'avoir apporté une base solide de connaissances avant d'intégrer le service ainsi que des éléments clés à la réalisation de mon mémoire, et enfin, de m'avoir appuyé lors de mes créations.

Je remercie notamment mon tuteur universitaire, monsieur Lionel Paris, d'avoir pris le temps de répondre à mes interrogations en début d'année et de m'avoir encouragée pour l'élaboration de mes missions au sein de l'entreprise, ainsi que celle de ce mémoire.

J'adresse pour finir, mes remerciements les plus sincères aux conseillers du service rétention pour leur accueil et leur bienveillance, ainsi qu'aux responsables de groupes du service rétention Philippe Pagniez, Louis Saccocio, Benjamin Valton, et Caroline Ruiz de m'avoir soutenu tout au long de mon alternance.



Formateur rétention

Frédéric Signoret



Tuteur d'entreprise

Hervé Delage



Tuteur universitaire

Lionel Paris

TABLE DES MATIERES

Introduction	3
I/ Les différentes stratégies pour augmenter la valeur au sein d'une organisation	5
1. Qu'est-ce que la valeur dans une entreprise ?.....	5
2. Comment augmenter cette valeur ?	6
II/ Le contexte dans lequel évolue le service rétention de SFR Marseille l'Estaque.....	10
1. Analyse macro et micro économique de SFR	10
2. Le groupe SFR.....	13
3. Analyse du fonctionnement interne de SFR.....	15
III/ Le plan d'actions et les recommandations afin d'augmenter la valeur au sein du service rétention de SFR Marseille l'Estaque	29
1. Le plan d'actions	30
2. Les recommandations.....	43
Conclusion	46
Les sources	47
Annexes.....	48

Introduction

« Les choses qu'on craint le plus dans les organisations sont : les changements, les turbulences, et les déséquilibres. Pourtant, elles sont les sources primaires de créativité. »

Margaret J. Wheatley

Créée en 1997, SFR (Société Française de Radiotéléphonie), a su profiter de la révolution des NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication) dans les années 1990 pour connaître rapidement le succès. Le groupe est à ce jour un acteur incontournable dans le secteur des télécommunications en France, et se positionne en deuxième place, juste derrière le leader : Orange.

Aujourd'hui, le marché des télécommunications est oligopolistique et se décompose en 4 opérateurs qui se divisent environ 95% des parts de marché. Ils se livrent une guerre intense des prix, notamment avec l'arrivée récente de Free, qui a bouleversé les codes tarifaires.

Les principaux opérateurs ont dû s'adapter et baisser leur prix afin de gérer la fuite des clients et les fidéliser. La principale et préoccupante conséquence de ce phénomène de marché est la diminution de leur chiffre d'affaire, poussant les acteurs en place à se trouver de nouveaux moyens pour créer de la valeur.

Je suis arrivée au sein du service rétention de SFR Marseille l'Estaque en septembre 2015, alors que celui-ci était en pleine mutation. En effet, le groupe SFR avait été racheté par la filiale Numéricable du groupe Altice en novembre 2014, et le service venait de devenir convergent depuis l'été 2015 (les conseillers ne traitaient plus seulement des appels concernant des lignes fixe, mais également des lignes mobile).

De plus, en réponse aux nouvelles règles de marché, l'opérateur SFR-Numéricable venait de prendre des décisions drastiques en jouant sur les coûts de structure pour faire des économies dans le but de retrouver de la rentabilité. Des mesures de simplification ont donc été appliquées aux processus et à l'organisation, de même qu'au niveau commercial : les systèmes d'offres ont également été revus.

En résumé, les conseillers du service rétention ont dû s'adapter à ces nouveautés, et sont désormais missionnés de retenir les clients souhaitant résilier, de les ré-engager, de vérifier toutes les lignes qu'ils possèdent sur leur compte, de proposer des offres adaptés à leurs besoins (que ce soit sur le mobile ou le fixe), tout en s'alignant au souhait de SFR qui est à ce jour d'être leader sur le Très Haut Débit en France.

Ils doivent donc être capables pour chaque appel d'avoir une vision 360° des comptes clients tout en respectant le taux de production qui est d'environ 3 appels de l'heure (il y a donc l'aspect qualitatif et quantitatif à gérer).

Cependant, la majorité des conseillers présents dans ce service ont traités durant des années des cas clients uniquement sur des lignes fixes (de 2002 - bas débit et technologie Xdsl par la suite - à l'été 2015). De plus, le site de SFR Service Client de Marseille l'Estaque est passé par plusieurs opérateurs : il y a tout d'abord eu AOL en 2002, 9cegetel qui fut racheté par SFR par la suite, et pour finir, Numéricable en 2014.

On voit donc que de nombreux facteurs ont chamboulés le service interne de Marseille, pilote des nouveautés, depuis presque deux ans (aussi bien au niveau du sentiment d'appartenance pour les conseillers, des processus clients et des nouveaux outils, qu'au niveau des objectifs multiples à atteindre).

C'est pourquoi, le manager opérationnel du service rétention de SFR Marseille l'Estaque, Hervé Delage, souhaitait faire appel à un(e) assistant(e) manager en contrat de professionnalisation pour cette période de transition, afin de l'aider à compiler le meilleur des techniques de vente pour l'adapter aux nouvelles activités du service convergent, mais également afin d'améliorer la motivation de son équipe, aujourd'hui composée de 35 conseillers, et d'optimiser la productivité.

J'ai donc été choisie en alternance en tant qu'assistante manager pour intégrer le service et ainsi, répondre à la problématique suivante :

« Comment augmenter la valeur au sein du Service Rétention de SFR Marseille l'Estaque? »

Afin de répondre à cette problématique qui découle de nombreux facteurs décrits plus haut, nous allons tout d'abord au cours de ce mémoire, étudier le terme de « valeur » au sein d'une entreprise, ainsi que les différentes stratégies possibles pour l'améliorer. Puis, nous analyserons l'environnement dans lequel évolue le service rétention de SFR Marseille l'Estaque, afin de mieux en comprendre les impacts à ce jour. Enfin, nous nous pencherons sur le service interne (processus, organisation), et mettrons en avant le plan d'actions qui a été mis en place, ainsi que nos recommandations pour optimiser sa valeur.

I/ Les différentes stratégies pour augmenter la valeur au sein d'une organisation

Nous allons voir dans cette première partie, ce qu'est la valeur au sein d'une entreprise et les différents moyens possibles pour l'optimiser, afin de mieux comprendre l'enjeu de la problématique énoncée.

1. Qu'est-ce que la valeur dans une entreprise ?

On peut caractériser la création de valeur comme provenant des stratégies mises en place afin d'augmenter la richesse d'une entreprise. La valeur d'un bien ou d'un service est l'élément principal sur lequel repose l'avantage concurrentiel, et elle est le fruit de l'ensemble des services de l'organisation. Cette valeur est le total de ce qu'un client est prêt à payer pour le posséder.

D'après Porter¹ « *la valeur est la qualité reconnue à un bien ou un service par ceux qui l'utilisent ou le possèdent* ». Elle peut être définie selon 4 critères :

- d'usage (quel besoin est satisfait ?)
- d'échange (quelle quantité de biens peut-on recevoir en échange de ce que l'on possède ?)
- d'utilité (quelle quantité de travail est nécessaire pour produire ce bien ?)
- ou encore : symbolique.

Créer de la valeur, c'est donc augmenter la richesse pour une organisation, mais c'est également mettre en place des stratégies pour augmenter la fidélité de ses clients, ou encore, diminuer les coûts. Plus un entrepreneur passe du temps à réfléchir à comment il peut créer de la valeur, plus il aura des chances de voir son organisation se développer harmonieusement. Pour obtenir de la valeur, il faut mettre en place beaucoup de petites actions, et chaque action détient une grande importance.

Bien souvent, de simples changements comme l'optimisation des processus au sein de l'entreprise, ou l'amélioration de la communication, amènent des résultats positifs.

Avant de mettre en place des actions visant à augmenter la valeur d'une entreprise, le responsable/entrepreneur doit tout d'abord analyser de façon objective, la situation actuelle dans laquelle son service/entreprise évolue, afin de pouvoir proposer des solutions claires. En effet, il doit pouvoir établir les besoins financiers et temporels que cela impliquera (si l'entreprise sous-estime cette étape, il sera impossible pour elle de mener à bien son projet).

De plus, durant cette phase décisionnelle, il doit également viser le long terme : il est difficile d'augmenter sa rentabilité du jour au lendemain. Il est donc préférable de se doter d'un plan d'actions sur une à plusieurs années, et suivre petit à petit son déroulement.

¹ Michael Porter : auteur d'ouvrages majeurs dans le domaine du management stratégique, référence mondiale en matière de stratégie d'entreprise

2. Comment augmenter cette valeur ?

Comme vu précédemment, avant d'élaborer un plan d'actions, il faut donc avoir en amont étudié en profondeur la situation actuelle de l'entreprise ou du service, au niveau de sa création de valeur : en élaborant par exemple un « SWOT » afin de déterminer les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces.

L'entreprise peut également mesurer la valeur de son équipe de travail, en élaborant par exemple « un modèle d'équipe ». Il faut pour cela commencer par déterminer les capacités, les compétences et les ressources qui semblent importantes, puis définir où se situe la barrière critique, et enfin noter les employés sur une échelle de 1 à 10 (où sont les faiblesses et où sont les forces de l'équipe ?). Plus encore que le modèle en lui-même, c'est la discussion occasionnée par cette autoévaluation qui sera révélatrice. Une bonne équipe doit être en mesure d'évaluer assez justement ses propres performances.

Ne pas oublier également que la force réside dans la différence et non dans les points communs.

Nous allons maintenant voir quelques points clés afin d'optimiser la valeur d'une entreprise ou d'un service (une sélection a été faite sur ceux qui vont nous intéresser pour notre problématique) :

- **Améliorer les processus**

Les processus sont « *la suite continue d'opérations et d'actions visant à produire un bien ou un service* » (Source.larousse.fr). L'amélioration des processus de l'entreprise est un élément primordial dans la création de valeur puisque cela va permettre de travailler plus efficacement et donc de perdre moins de temps et d'argent.

- **Augmenter la capacité de production**

Comment peut-on améliorer la capacité de production ? En adaptant les outils de production aux besoins de l'entreprise ou en les modernisant. Cela va permettre de répondre plus rapidement et plus efficacement aux clients, et ainsi, d'en fidéliser et d'en obtenir d'avantage.

- **Développer de nouvelles méthodes de management**

Cela paraît évident : mettre en place de nouvelles façons de manager est créateur de valeur. En effet, la recherche de la motivation au sein de son équipe, et donc la mise en place de méthodes innovantes de management, va permettre aux collaborateurs de s'investir d'avantage et de s'adapter plus facilement aux contraintes ou déséquilibres spécifiques de leur environnement (par exemple, donner plus de responsabilités aux employés tout en valorisant le travail d'équipe : management participatif).

Cependant, encore faut-il bien connaître les différentes méthodes de management.

Les différentes formes d'organisations du travail

Le management a suivi de nombreuses directions depuis ces derniers siècles. Il y a eu différentes formes d'organisations du travail telles que : Le taylorisme et le fordisme : « *L'Homme est une machine et c'est ainsi qu'il doit être traité* » (Taylor¹, Ford²). Egalement : « *L'excellence des résultats dépend d'abord des facteurs sociaux et des relations humaines plutôt que de règlements ou de conditions rigides de travail* » (Hawthorne³). Ou encore : « *le management stratégique, c'est-à-dire la répartition des organisations en activités de base et activités de soutien, mènerait au succès* » (Porter).

Mais selon Paul Hersey⁴ et Kenneth Blanchard⁵, il s'agit avant tout d'adapter son management à une situation donnée : c'est ce qu'on appelle le « management situationnel ».

Le management situationnel

Ce management vise à repérer les degrés de développement des employés afin d'y adapter son style de management. Il faut savoir en effet que nous avons tous un style de management prédominant et le challenge d'un manager va donc d'aller à l'encontre de son propre style de management si la situation le demande. Le management situationnel prend en compte l'aspect humain et les situations pour rentabiliser au mieux l'énergie dépensée et maximiser les résultats obtenus.

¹ Taylor : ingénieur américain, promoteur le plus connu de l'organisation scientifique du travail et du management scientifique

² Ford : fondateur de l'entreprise qui porte son nom et qui a mis en œuvre et développé un modèle d'organisation et de développement d'entreprise

³ Hawthorne : écrivain américain, auteur de nouvelles et de romans

⁴ Paul Hersey : économiste et spécialiste en management et auteur américain spécialisé dans le leadership situationnel et le management.

⁵ Kenneth Blanchard : auteur américain spécialisé dans le domaine du management et du leadership situationnel de proximité

Le management situationnel se nuance en 4 catégories :

1. Directif : « structurer »

A peine embauché, l'employé a besoin d'une direction forte. Etant nouveau, son engagement est élevé mais ses compétences professionnelles encore faibles. L'employé reçoit donc des directives, des instructions et des consignes.

Attitudes du manager : Fermeté, décisions efficaces.

2. Persuasif : « mobiliser »

Les compétences professionnelles de l'employé se sont améliorées. Le stress et la disparition de l'euphorie des débuts atténuent cependant la motivation et l'engagement. Il s'agit alors de poser des questions auxquelles l'employé répondra par lui-même.

Attitudes du manager : Ecoute d'avis et de suggestions, décisions efficaces.

3. Participatif : « impliquer »

Les compétences professionnelles se sont nettement améliorées. La motivation est variable : soit elle a continué à chuter (l'employé veut démissionner), soit elle a augmenté grâce à l'autonomie gagnée par l'employé (ses idées ont rencontré l'approbation de ses supérieurs).

Attitudes : Analyse, objectivité, planification.

4. Délégatif : « responsabiliser »

L'employé est pleinement compétent dans ses tâches. Sa motivation est forte. Il se voit confier des projets personnels et même sa propre équipe.

Attitudes du manager : Energie, enthousiasme.

Ainsi, il est recommandé de diriger ses employés de manière à ce que le responsable devienne lui-même « superflu » par la suite. De manière à ce qu'ils deviennent suffisamment bons pour pouvoir prendre un jour la direction des opérations. Pour atteindre ces objectifs, le manager ne peut donc se contenter de diriger et contrôler. Sa mission est d'accompagner chaque collaborateur individuellement en assurant le développement de leurs compétences dans un environnement de travail propice au progrès.

Le management situationnel comprend également 4 règles essentielles :

- 1/ Adopter, à chaque moment, les attitudes managériales adaptées à la situation,
- 2/ Révéler le potentiel de chaque collaborateur en développant leurs compétences métier et transverses,
- 3/ Évaluer en permanence l'autonomie des personnes et des groupes,
- 4/ Et enfin, créer les conditions propices au développement de l'autonomie.

Manager opérationnel et fonctionnel

Afin d'optimiser la valeur au sein d'une équipe, un manager opérationnel pourra également faire appel à un manager dit « fonctionnel ».

1. Le management opérationnel

« Regroupe l'ensemble des activités et du personnel liés directement à la fabrication, à l'expédition des biens produits par l'entreprise (production, vente, logistique...). Les opérationnels sont directement acteurs sur les flux traités par l'entreprise. » (Source anthelia.org)

2. Le management fonctionnel

« Regroupe habituellement les activités et le personnel ayant un rôle de support à la production, à l'activité principale de l'entreprise, ou une implication dans des projets transversaux. » (Source anthelia.org)

En effet, alors qu'un manager opérationnel va se charger essentiellement de fixer des objectifs et de vérifier en aval les résultats, un manager fonctionnel (ou assistant manager), lui, va être chargé d'établir des plans d'actions et des stratégies pour optimiser l'efficacité et faire monter en compétences les employés. Le manager opérationnel peut donc être soutenu par un « assistant manager » ou « manager fonctionnel », pour élaborer des stratégies qui permettront de créer de la valeur au sein de son équipe. Il sert donc de support au management opérationnel.

- **Optimiser la communication interne**

Pour finir, afin de motiver les employés et donc augmenter leur production ainsi que la valeur au sein de l'organisation, il faut également miser sur une bonne communication interne. Communiquer sur la marque afin d'augmenter le sentiment d'appartenance, communiquer sur les points forts de l'équipe afin que tous tendent vers un objectif commun, valoriser le capital humain est essentiel pour dégager de la performance.

Comme nous avons pu le constater, la valeur créée s'appuie sur divers facteurs sur lesquels il est possible d'agir afin d'augmenter la richesse de l'entreprise. La finalité de cette valeur est qu'elle doit être perçue par les clients pour qu'ils pensent « faire une bonne affaire ». Cela va dépendre de si on lui fait gagner du temps, ou de la confiance par exemple.

En résumé, on constate qu'il n'y a pas que le prix qui va permettre à l'entreprise de se démarquer, bien au contraire.

II/ Le contexte dans lequel évolue le service rétention de SFR Marseille l'Estaque

Nous allons désormais voir dans cette seconde partie, l'environnement du service rétention de SFR Marseille l'Estaque ainsi que son organisation en interne afin de proposer par la suite un plan d'actions et des recommandations adaptées.

1. Analyse macro et micro économique de SFR

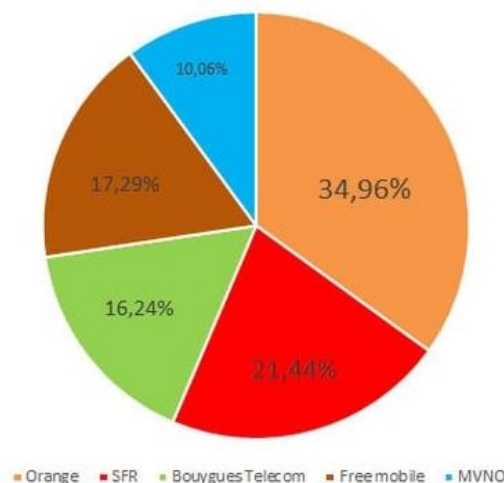
1.1 La télécommunication en France

1.1.1 Le secteur des télécommunications en France

Comme nous avons pu le voir en introduction, le marché des télécommunications en France est oligopolistique : c'est-à-dire qu'il est composé de quatre opérateurs majeurs qui se livrent une guerre des prix : Orange, anciennement France Télécom, SFR (1987), Bouygues Télécom (1996), et plus récemment Free (arrivé en 2002 avec l'ADSL comme offre, puis en 2012 avec l'obtention de la quatrième licence mobile délivrée par l'ARCEP).

Mais il existe également divers opérateurs avec un réseau mobile virtuel : c'est-à-dire qu'ils ne sont pas propriétaires du réseau et que celui-ci appartient à l'un des quatre principaux acteurs. Ces derniers sont appelés MVNO (Mobile Virtual Network Operator). Ces opérateurs proposent des services fixes et mobiles. Ce marché peut être caractérisé comme étant très fermé et régulé par une autorité a priori indépendante de l'état, mais où celui-ci peut influencer.

Ce marché ne laisse qu'une place infime pour les nouveaux entrants.



PDM des opérateurs en France au 31 mars 2015 / Source : JDN

Voici ci-dessus un schéma tiré du Journal Du Net représentant le partage du marché des 4 opérateurs principaux et des MVNO. Nous constatons que bien qu'il soit leader, Orange est passé sous la barre des 40 % de PDM. Suit successivement SFR, avec 21,44 %, Free avec 17,29% en troisième position, et en dernier avec 16,2% mais avec une légère hausse de PDM, Bouygues Télécom. Viennent ensuite les MVNO avec près de 6,981 millions de clients mobiles.

Opérateur	Nombre de clients mobile au 1er trimestre 2016 (en millions)
Orange	24,26
<u>SFR</u>	14,875
Bouygues Telecom	11,27
Free mobile	12
MVNO	6,981

Source : JDN

Orange a perdu quelques abonnés au niveau du mobile, mais détient toujours 34,96% des parts de marché du parc mobile avec 24,26 millions de clients. Sur le fixe Orange reste solide leader mais sa PDM est fragilisée avec SFR qui se place en deuxième position. Enfin, Free a rattrapé Bouygues Telecom qui se retrouve désormais dernier sur le marché.

1.1.3 L'analyse de la concurrence

1.1.3.1 Les principaux concurrents de SFR

- Orange

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Leader sur le marché des télécoms France & Europe - Implantation mondiale = capacité et croissance élevée pour son investissement - Location de son réseau aux autres opérateurs (15/20 € par abonnement) 	<ul style="list-style-type: none"> - Offres tarifaires au-dessus du prix du marché « haut de gamme » = contraire de la tendance du marché qui est à la baisse des prix (Free).

- Free

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Casseur de prix : offres tarifaires basses - Image positive = PDG Xavier Niel considéré comme justicier des télécoms (défend les consommateurs en dénonçant les autres comme des « voleurs » + image jeune - Capacité à innover = offre « Triple Play » en 2002 (internet, TV, téléphone) 	<ul style="list-style-type: none"> - Réseau : retard sur l'installation des antennes, notamment en 4G. - Parc clients : nombreux abonnés mais uniquement intéressés par le prix donc attachement ou fidélité moindres.

- **Bouygues**

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Marge croissante due aux gros efforts de réorganisation - Infrastructure 4G = très bonne qualité & bien déployée en France - Entreprise viable dans marché à 4 - B&Y = dernier succès pour répondre à la tendance de baisse des tarifs 	<ul style="list-style-type: none"> - Choix d'être cavalier seul (non association à Orange) = défi difficile pour faire face aux poids lourds du télécom (investissements à assurer = milliard d'euros annuel) - N'a pas pris le tournant du numérique comme ces concurrents (simple opérateur)

1.1.3.2 Le mapping concurrentiel (prix-services)



Le graphique ci-dessus nous donne une cartographie assez cohérente du marché. Bouygues étant à la frontière entre opérateur low-cost et plus « haut de gamme ». Avec sa progressive transformation il devrait peu à peu rejoindre Free et passer de l'autre côté des ordonnées.

Nous voyons donc que SFR se situe dans un marché très concurrentiel, en compétition intense avec 3 autres opérateurs. Il lui faut donc trouver des stratégies constantes pour se différencier et éviter que ses clients ne partent vers la concurrence.

2. Le groupe SFR

Nous allons maintenant nous intéresser aux activités de SFR afin de déterminer quels sont ses objectifs actuels, pour mieux comprendre par la suite les enjeux du service rétention de Marseille.

Pour répondre à la forte demande des entreprises et des particuliers qui est d'être connecté n'importe où, n'importe quand, SFR offre des réseaux convergents de Très Haut Débit que ce soit sur le fixe ou le mobile pour le grand public, les collectivités, les entreprises et les opérateurs (qui sont ses clients). A ce jour, le groupe s'impose comme un opérateur majeur de la convergence (proposition de Très Haut Débit – fixe/mobile et de contenu) dans le secteur des télécommunications en France.

1.1 Présentation

SFR est propriétaire de ses infrastructures. Grâce à ses investissements, la société a pour objectif de couvrir l'ensemble du territoire avec ses deux réseaux puissants (fibre optique et réseau 4G), afin d'offrir une qualité optimale.

Son offre est complète : que ce soit des services d'accès à internet, de téléphonie fixe et mobile, ou encore de contenus TV, le groupe se positionne comme expert de solutions de communications unifiées, d'internet et de « cloud computing » pour les entreprises.

Le groupe propose ses offres sous la marque SFR et sous la marque Red by SFR pour le grand public (21, 9 millions de clients mobile / 6,4 millions de foyers abonnés au Haut Débit). Pour les entreprises (+ de 190 000 concernées) elles sont identifiées sous la marque de SFR Business.

Cotée sur Euronext Paris (Euronext NUM) et détenue à 78% par le groupe Altice, la SFR a réalisé un CA de 11 milliards d'euros en 2015 et rassemble environ 14 500 collaborateurs.

1.2 Chiffres clés

Voir annexe 1 p.48

1.3 Historique

Voici maintenant un historique de la marque Numéricable et de SFR (désormais fusionnés depuis 2014) afin de mieux comprendre les objectifs et activités du groupe à ce jour.

1.3.1 Numéricable

Numéricable s'est implanté dans le marché des télécoms lors de la création des réseaux câblés en France pour le projet « Plan Câble » en 1980 (mis en place par le gouvernement et les collectivités publiques locales). C'est en 2005 que NC Numéricable fut racheté par la filiale Ypso du groupe Altice, qui avait également acquis la même année les activités câble de France Télécom, de TDF Câble et notamment de Noos-UPC en 2006. En 2007 toutes ces activités furent regroupées sous une même marque : Numéricable. Le groupe Altice a ensuite fait l'acquisition de Completel, entité qui avait été lancée en 1998 pour tirer parti des avantages dans le secteur professionnel (BtoB).

En mars 2013, le groupe s'est emparé des services de télévision, d'accès à internet en Très Haut Débit et de téléphonie fixe d'Auchan. L'été suivant, Valvision (opérateur de câble régional) intégra Altice, suivit de LTI Télécom (opérateur de télécoms pour les TPE/PME) en novembre.

C'est le 27 novembre que Numericable Groupe racheta SFR, et en 2014, Virgin Mobile.

1.3.2 SFR

SFR fut créée en 1987, et connu un développement rapide pour devenir par la suite un opérateur proposant des services diversifiés dans le domaine de la téléphonie fixe et mobile, ainsi qu'internet dont les clients sont comme vu précédemment : le grand public, les entreprises ainsi que les opérateurs.

C'est la Compagnie Générale des Eaux qui créa la marque SFR, qui deviendra par ailleurs l'acteur initial de la libéralisation du marché du mobile, et en 1997 celui du fixe.

Dès 1999, la Compagnie Générale des Eaux est rebaptisée Vivendi, et décide de réorganiser ses activités de télécommunications en créant le groupe SFR-Cegetel.

La fusion de Cegetel et Télécom Développement permettra en 2002 au groupe SFR-Cegetel de devenir le plus grand opérateur privé de télécommunication fixe en France. Ça sera par ailleurs le premier opérateur qui lancera une offre sur son nouveau réseau 3G l'année suivante.

En 2005, le groupe SFR-Cegetel disparaît à l'occasion de la fusion entre sa filiale Cegetel et Neuf Telecom, qui deviendra Neuf Cegetel. En 2007, SFR lance sa toute première offre sur l'ADSL, et rachète Télé2.

En 2008, le groupe devient le principal actionnaire de Neuf Cegetel en récupérant les parts du groupe Louis Dreyfus.

En 2011 Vivendi achète la participation détenue par Vodafone à 44% et possède ainsi 100% de SFR. Dès novembre 2012, le groupe est le tout premier opérateur à proposer la 4G en France.

Pour finir, c'est en novembre 2014 que le rapprochement de SFR et Numéricable a lieu pour donner naissance au groupe SFR-Numéricable, désormais renommé SFR.

A ce jour le groupe est leader en France sur la convergence autour du Très Haut Débit en France.

Nous constatons donc que l'objectif principal d'SFR à ce jour est d'être leader convergent sur le Très Haut Débit (fixe, mobile, contenu TV). La marque souhaite être présente partout pour répondre à la demande des clients et faire face à la concurrence. Elle souhaite également augmenter sa marge en gardant des clients qualitatifs et en diminuant ses coûts de structures.

3. Analyse du fonctionnement interne de SFR

Nous allons maintenant analyser le fonctionnement interne de SFR, axé spécifiquement sur ses Services Clients. L'objectif de cette partie est de mieux comprendre la gestion et le management pratiqué chez SFR, afin de mieux appréhender les impacts de celle-ci sur la rétention des clients de Marseille l'Estaque. Dans un premier temps nous analyserons ce que sont des Services Clients en général, puis nous nous focaliserons sur le cas de SFR.

3.1 Généralités sur les Services Clients

3.1.1 Définition

Les « Services Clients » peuvent être désignés comme étant la mise en place d'actions pour accompagner les clients avant, pendant et après leur acte d'achat.

C'est « un outil » primordial dans la « satisfaction » client, qui permet de répondre aux besoins des clients qui est de se faire renseigner et accompagner. Il permet de fidéliser les clients en répondant de manière personnalisée à leurs attentes, et l'image de la marque va passer par ce service. C'est pourquoi l'attitude, la communication, ainsi que la formation des collaborateurs sont essentielles (celles-ci vont influencer sur la perception du service rendu).

3.1.2 Les Centres d'appels au service des clients

Les « Centres d'appels » aussi appelés « Call center » sont nés aux Etats-Unis, il y a environ 30 ans. Ce sont des plateformes pouvant être hébergées par l'entreprise elle-même ou externalisées (prestataires de services), et qui ont pour objectifs d'assister les clients, dans le cadre de SAV (services après-ventes), de les aider au niveau technique, ou de les accompagner lors de l'utilisation d'un produit ou d'un service par exemple.

Ils sont aujourd'hui au cœur de la relation client de nombreuses entreprises (croissance exponentielle). Lorsque les équipes de conseillers clientèle sont réparties sur plusieurs centres ou à leur domicile, on parle de « Centre d'appels virtuel ».

Les sites utilisant d'autres canaux de communications que le téléphone (Courrier électronique, télécopie, internet, Messagerie instantanée, bientôt des vidéos instantanées ?) peuvent également être appelés « Centres de contacts ». Il y a également l'aide par internet, « Web call Back » ou « Call Through » qui permet au client d'être rappelé par simple saisie du numéro de téléphone, par exemple.

Un centre d'appel, c'est toute une organisation humaine, permettant de prendre en charge les différentes demandes des utilisateurs.

L'agencement d'un centre d'appel est caractérisé par un ou plusieurs espaces de bureaux, où sont distribués des appels téléphoniques (mais également des courriers etc.).

On qualifie ces appels d' « entrants » lorsqu'ils sont reçus par les collaborateurs du centre, ou de « sortants » lorsqu'à l'inverse, ils sont émis par eux. Rares sont ceux actuellement qui n'utilisent qu'un des deux types d'appels, puisque la majorité des centres sont désormais équipés des dernières évolutions en matière de technologie de télécommunication.

Les opérateurs (ou conseillers téléphoniques), vont être missionnés lors d'appels « entrants », d'identifier dans un premier temps leurs interlocuteurs.

A ce jour, le « couplage téléphonique-informatique » appelée CTI, est de plus en plus utilisé afin de « coupler » le Système téléphonique à son système d'information (ou base de données) et permettre ainsi de faciliter cette identification.

Après vérification des coordonnées du client, un « ticket incident » est ouvert et la prise de connaissance du dossier peut débuter (dossier contenant l'historique des appels, les démarches auparavant effectuées : là encore dans un souci d'optimisation du diagnostic). Un chronomètre est alors déclenché ce qui incite le conseiller à donner une réponse rapidement.

Si le premier niveau d'opérateurs, nommé « Front Line » ne peut pas répondre à la demande de son interlocuteur, le dossier sera transmis au second niveau, plus spécialisé (et donc plus coûteux) : ce mécanisme est appelé « escalade d'appels ».

Actuellement, tous les centres d'appels sont équipés de « GRC » de dernières générations (logiciels de Gestion de la Relation Client) ou « CRM » en anglais.

On voit que l'intégration de l'informatique avec la téléphonie permet de rendre l'appel personnalisable grâce aux bases de données pertinentes, et donc d'améliorer la qualité du temps et des solutions données auprès des clients. En effet, la qualité du service rendu ainsi que la diminution du coût de ce service est un sujet récurrent en centres d'appels.

3.1.2.1 Les limites de ce modèle industriel

Les français restent méfiants quant aux centres d'appels, malgré les investissements massifs de ces derniers pour des formations internes et des outils optimisés (système de distribution automatique d'appels (ACD), logiciels de gestion électronique de documents (GED), ou encore les outils pour gérer la relation des clients (GRC/CRM).

D'après la première étude lancée par l'Institut National de la Relation Client (INRC – 2013), seulement 7% des Français sont satisfaits de la qualité de la relation client, peu importe le secteur d'activité. La France est en dernière position des pays interrogés (Brésil : 17%, Etats-Unis : 16%, Grande-Bretagne : 12%).

En effet, pour les français, les centres d'appels sont en général associés à une mauvaise expérience client : parcours laborieux car trop longs avant d'atteindre un conseiller, conseillers désagréables, réponses insatisfaisantes etc.

De plus, certaines méthodes dans les centres d'appels renforcent le sentiment d'anonymat chez le client. L'objectif principal pour un « Call Center » étant la réduction des coûts (qu'il soit interne ou externe), la mesure clé de cette recherche de performance est le nombre d'appels/heure, c'est pourquoi, certains scripts dictés par les collaborateurs peuvent être récités rapidement, et la demande du client « bâclée ».

Et ce n'est pas tout : l'ère du digital change également les comportements des consommateurs. Les centres d'appels sont désormais comparés et évalués via les réseaux sociaux ou forums.

3.1.3 Les Services Clients en ligne

Le service client en ligne est désigné comme « Electronic Consumer Relationship Management » ou « e-CRM ». Ce service regroupe les éléments du webmarketing pour accompagner en ligne les clients. La relation client passe également ici par le ciblage des différentes catégories de clients, la fidélisation, ainsi qu'une bonne communication. Avec la montée en puissance des supports digitaux : deskopt, tablette, smartphone etc., le CRM devient M-CRM. En effet, la relation client passe désormais aussi par les outils mobiles.

On s'aperçoit donc que ce système de centre d'appels connaît des limites, à l'heure où le consommateur n'a jamais été autant mis au centre des stratégies marketing des organisations.

3.1.4 Les Services Rétention

Nous allons maintenant nous intéresser plus particulièrement aux activités des services de rétention, qui reste l'élément essentiel de notre problématique.

La rétention de clients est définie comme étant : « *la mesure du nombre de clients et/ou de consommateurs qui sont conservés par l'entreprise sur une période donnée. Elle est parfois utilisée pour décrire la fidélité à une marque chez les consommateurs de celle-ci.* » (Source e-marketing.fr)

Dans un contexte actuel extrêmement compétitif, la fidélisation et la rétention client sont aujourd'hui plus que jamais au centre des priorités pour les entreprises. Comme vu précédemment, l'émergence du digital a également accentué ce phénomène. Les consommateurs sont donc de plus en plus volatils, en particulier depuis l'arrivée en 2014 de la Loi Hamon, qui permet de se rétracter de son achat sous 14 jours.

Ce climat instable nous amène à nous poser la question : comment déclencher les bons leviers pour fidéliser/retenir les clients ?

Pour répondre à l'attente des clients, il faut tout d'abord que l'entreprise s'adapte à leurs exigences et instaure une relation de confiance avec eux. Il faut donc s'orienter vers un nouvel axe stratégique : celle de la rétention client.

La rétention client est donc l'élément principal de la prospérité pour une organisation. Elle a pour but en effet de retenir les consommateurs qui souhaitent partir vers la concurrence.

Avant de mettre une stratégie de rétention en place, il faut donc connaître quelques éléments clés :

- **La mesure du taux de résiliation :**

Afin de réduire un maximum les pertes de clients, il convient d'abord pour l'entreprise d'analyser les statistiques des pertes de contrats clients.

- **L'identification des raisons du taux de résiliation**

L'entreprise peut se demander après analyse des fichiers internes ou des sources externes : « Pourquoi le client est-il parti ? Raisons tarifaires ? Vers quel concurrent est-il allé ? »

Une fois que les réponses à ces questions ont été trouvées, des solutions pourront être envisagées.

- **L'analyse du profil client perdu**

L'entreprise va estimer le coût du client qu'il a perdu (à partir de la souscription du contrat jusqu'à la résiliation). Cependant, ne pas oublier qu'un nouveau client coûte plus cher qu'un client fidélisé. C'est pourquoi, même si un petit nombre de clients est retenu, cela va impacter positivement le CA de l'organisation.

Les services de rétention mis en place par les entreprises peuvent être externes ou internes. Ils nécessitent du temps, des moyens humains, techniques et financiers, parfois compliqués à gérer pour l'entreprise. C'est une réelle stratégie qui va permettre de répondre aux attentes des clients mais également de les dépasser. Les services doivent être en constante amélioration pour fidéliser les clients, et il faut également bien connaître ses clients pour réactiver ceux étant inactifs (ils représentent un pourcentage élevé, c'est donc une base de données à exploiter). L'objectif de ces services est de diminuer « le taux de Churn » (taux de résiliation) et d'acquérir, gérer, et fidéliser pour avoir une relation client sereine et à long terme.

3.2 Les Centres d'appels SFR

Intéressons-nous désormais aux centres d'appels et services clients de SFR.

SFR possède plusieurs sites de Services Clients permettant de répondre aux besoins de ses clients. Les centres d'appels SFR sont à la fois externes et internes (comme l'ensemble des opérateurs). Leur activité principale est la réception des flux en appels entrants sur des domaines techniques, de niveau 2 et 3 (experts). Les autres flux d'appels concernent des services tels que : le service consommateur, le service rétention, ou encore le service d'écrasements de lignes. SFR reçoit environ près de 300 000 appels entrants toutes thématiques confondues.

La marque externalise près de 80 % de ses appels vers des sites prestataires ; contrairement à Orange qui externalise 50 % de ses appels.

Vient en complément un réseau de boutiques fournies, internes et indépendantes. Elles peuvent avoir des objectifs communs avec les centres d'appels, tant sur les compétences attribuées que sur les outils mis à disposition.

Les différents sites de SFR :

- Externes

Prestataires in shore et offshore comme Acticall, B2S, ARVATO et beaucoup d'autres encore...

- Internes

Marseille, Massy, Gentilly, Aix en Provence et Paris 14.

Les activités :

L'ensemble des centres d'appels de SFR sont dans la capacité de traiter toutes les activités du groupe : DSL, mobile et fixe en général. Le seul point qui varie est l'étude des dossiers selon les centres. De plus, certaines cellules isolées sont spécialisées sur des domaines tels que : le déménagement ou l'écrasement de ligne.

Les niveaux dits « simples » sont souvent externalisés (les équipes pouvant répondre à des thématiques ne nécessitant pas « d'escalades » aux niveaux supérieurs).

Les niveaux plus complexes, que ce soit d'un point de vue technique ou concernant des factures, voir des litiges, vont être traités principalement en interne (transférés aux sites tels que Marseille ou Massy). Les activités sur des sites internes sont donc des activités dites « d'escalades ». Le client va donc rarement être dirigé directement lors de son appel vers ces centres.

Il faut d'abord, après qu'il ait sélectionné un SVI (Serveur Vocal Interactif) et après avoir expliqué son besoin, que le conseiller du site « externe » (niveau 1) évalue vers quelle activité celui-ci devra être dirigé.

C'est pourquoi dans les sites internes comme ceux de Marseille, les activités techniques sont présentes tant au niveau du fixe (DSL, fibre), que du mobile, avec des conseillers experts.

Des activités dites « Admin », c'est-à-dire commerciales, sont placées en niveau 2 sur les sites internes. Elles regroupent les services consommateurs (qui règlent les réclamations des clients provenant d'associations ou des clients eux-mêmes sur des cas de facturation par exemple).

Ce service est l'activité phare avant celui du Tribunal, service rattaché aux deux sites internes principaux de SFR Marseille et Massy. Celui-ci va se charger de gérer les litiges des clients de SFR.

Les services comme ceux dédiés aux écrasements de lignes sont chargés de traiter les coupures de lignes provoquées par SFR ou d'autres opérateurs. Leurs buts est de trouver le « responsable » et de récupérer ou de donner (si c'est SFR qui est responsable) un remboursement à hauteur de 300 € auprès des concurrents.

Afin de centraliser les données et de maîtriser en temps réels les problématiques clients, mais aussi les données des contrats, SFR dispose d'outils que nous allons aborder à présent dans notre étude :

Les outils :

Environ une 50 aine d'outils actifs et une 30 aine inactifs sont présents chez SFR. Environ 42 outils sont utilisés actuellement par les conseillers au total. Ils sont utilisés généralement pour l'ADSL, la fibre optique, ou encore le mobile.

Il y a également des outils plus anciens qui sont encore utilisés tels que Orian qui était présent lors du lancement de SFR (interface ressemblant à celle du Minitel).

Nous verrons par la suite plus en détails les outils qu'utilisent les conseillers du service rétention.

3.2.1 Les Services Clients SFR en ligne

Comme évoqué plus tôt dans le prérequis sur les services clients en ligne, la digitalisation du service client est un enjeu majeur pour les opérateurs. Deux raisons principales à cela : la première étant de « coller » à la réalité du marché. Les consommateurs de plus en plus avertis utilisent un ordinateur ou leur téléphone pour réaliser un achat, pour demander un conseil, pour évoquer un problème avec tel ou tel opérateur. La deuxième raison, c'est pour tenter de réduire le coût des centres d'appels. Si un consommateur peut réaliser un acte sans passer par un conseiller c'est autant d'heures de production économisées pour le site. Pour des actes simples, SFR a mis à disposition divers outils pour répondre aux demandes des clients sans passer par le service client. Un site web marchand qui permet de passer commande, plusieurs applications mobiles permettant de gérer son compte ainsi qu'un forum permettant d'évoquer un problème technique ou un litige avec SFR.

3.2.2 Les services rétention SFR

Depuis le rachat de SFR par Numéricable, nous observons un départ des clients vers la concurrence d'environ 1,2 millions (1 million d'abonnés mobiles + 200 000 clients fixe malgré les efforts considérables pour déployer la fibre optique en France) en 2015.

En effet, la stratégie du PDG de SFR, Patrick Drahi, a été axée sur un retour de la rentabilité au sein de l'entreprise endettée (14,4 milliards d'euros) et donc une augmentation du revenu par abonnés nécessaire (ARPU).

Pour se faire, M. Drahi n'a pas hésité à opter pour une augmentation tarifaire et pour une « non retenue » en service rétention des clients qui coûtent « trop cher » pour SFR. D'où cette perte importante de clients, qui était donc prévue. Ce qui n'était en revanche pas envisagé, c'est la rapidité à laquelle cela s'est produit : 1 trimestre au lieu d'1 an initialement prévu.

Enormément de clients ont donc résiliés ne comprenant pas ces augmentations tarifaires. En effet, comme nous l'avons vu dans l'analyse du marché, la tendance actuelle est plutôt à la baisse des prix.

Les services rétention étant en charge de retenir les clients qui souhaitent partir, SFR a pris l'initiative de revoir son offre RED by SFR, et de choisir un nouveau mode de process pour la résiliation : les clients qui appellent désormais pour rompre leur contrat, doivent envoyer un courriel de résiliation après être passés par le service, et après avoir expliqués les raisons de leur départ. Ils ne peuvent plus résilier par voie orale. Cette stratégie-là permet de ralentir la perte des clients. Les conseillers vont tenter de retenir les clients en leur proposant des offres adaptées, et si ceux-ci ne sont pas convaincus, il faudra qu'ils fassent leur demande définitive par voie postale.

Grâce à tout cela, l'opérateur a stoppé la fuite de ses clients mobiles au 4^{ème} trimestre 2015 avec environ 140 000 nouveaux abonnés par rapport au 3^{ème} trimestre. C'est à ce jour une performance satisfaisante qui a été réalisée dans un contexte de marché mobile fortement concurrentiel.

De plus, en 2 ans, l'ARPU est passé de 1,4 euros à 22,5 euros par mois à la fin de l'année 2015 (ce qui représente un gain total de 682 millions d'euros au 1^{er} trimestre 2016). Les clients commencent de nouveau à revenir vers l'opérateur.

Concernant les équipes de rétention clients, celles-ci sont divisées sur les deux sites principaux de SFR : Massy et de Marseille. La principale raison pour laquelle le service rétention est ciblé sur ces deux sites semble être l'importance de leur activité. Depuis l'arrivée de Free qui a grignoté les PDM des opérateurs, et plus récemment depuis le rachat de SFR par Numéricable, le service rétention représente une réelle opportunité pour empêcher les clients qualitatifs (qui ne coûtent pas cher à l'entreprise) de partir vers la concurrence. Les conseillers rétention ont donc un véritable rôle à jouer au sein d'SFR. Ils représentent l'image que l'entreprise souhaite donner. Actuellement cette image est d'ordre « qualitative » puisque les tarifs ont augmentés. Il faut donc que les services le deviennent de plus en plus également, pour retenir les clients.

Nous pouvons donc comparer les téléconseillers de la rétention chez SFR, à de véritables commerciaux qui vont devoir identifier les besoins du client, et pour cela poser des questions, faire de l'écoute active, et proposer en argumentant des offres adaptées, et pour finir, effectuer des ventes additionnelles. Armée d'outils comme les gestes commerciaux ou encore les nouvelles offres, la rétention se doit de retenir le plus de clients possible.

3.2.3 Zoom sur le site de SFR Marseille l'Estaque



Source page facebook de SFR Marseille l'Estaque

Nous allons dorénavant cibler le centre d'appels de SFR Marseille l'Estaque et analyser le contexte du service rétention, aujourd'hui service phare dans la stratégie d'SFR pour faire face à la concurrence, et donc, à la volatilité de ses clients.

Nous observons que le centre d'appels de Marseille emploie 460 personnes et que plusieurs fonctions existent dans ce centre.

Nous remarquons une gestion dite industrielle ou organisation quasi « Taylorisée » : chacun est à sa place dans des espaces découverts sans cloisonnement, et effectuent ses tâches de façon mécanique sans interaction particulière entre les services. Plusieurs activités sont exercées dans ce centre, nous comptons plus de quatorze activités différentes réparties sur le site. **(voir annexe 2 p.49-51)**

Comme vu en introduction, le site de SFR Marseille l'Estaque est passé par différents opérateurs avant le rachat de Numéricable : il y a tout d'abord eu AOL en 2002 (America Online), qui est une société américaine de services internet, ancienne filiale du groupe diversifié de médias Time Warner. C'est pourquoi le style de management pratiqué au site de Marseille, est très « à l'américaine ». Les collaborateurs se tutoient à tous les niveaux, et viennent travailler en tenues décontractées. C'est une particularité du site de Marseille : les collaborateurs du site étant pour la plupart là depuis une dizaine d'année, ils ont gardés le l'esprit de travail AOL. Puis, le site est passé par 9cegetel qui fut racheté par SFR par la suite, et pour finir, par Numéricable il y a deux ans.

3.2.4 Zoom sur le service rétention de SFR Marseille l'Estaque

Comme nous l'avons appris dans la partie théorique de ce mémoire, afin d'augmenter la valeur d'un service, il faut tout d'abord étudier en profondeur son contexte. Nous allons donc pour finir cette seconde partie, analyser les caractéristiques du service rétention de SFR Marseille l'Estaque à ce jour ainsi que ses forces et ses faiblesses pour avoir une vision panoramique de ce qu'il s'y passe actuellement.

3.2.4.1 Analyse générale

L'activité

Les conseillers du service rétention de SFR Marseille l'Estaque doivent récupérer des appels entrants, retenir les clients, les ré engager, sécuriser le foyer (vérifier avec eux toutes les lignes de leur contrat), leur faire des offres commerciales adaptées, tout en historisant les actes de gestion réalisés. Le service est convergeant depuis l'été 2015, et également commercial : les conseillers doivent mettre en avant la marque et ses produits.

La production

Le nombre d'appels pris par jour et par conseiller est d'environ 15 ce qui nous ramène à une moyenne d'appels traités par mois de 9450 pour l'ensemble de l'équipe. Chaque conseiller traite pour un taux horaire de 35 heures par semaine entre 300 et 350 appels par mois. L'ensemble de l'équipe réussie à retenir plus de 80 % chaque mois de ses clients. A 90 jours, 10% de ces clients retenus résilient. Les conseillers doivent se coder sur leurs téléphones lorsqu'ils sont en productions, en saisies, en formation/réunion, pause etc. Le manager peut ainsi avoir une vision globale de ce qui se passe sur le plateau, et récupérer des statistiques. Les conseillers doivent toujours faire attention à bien se coder car sinon ces-dernières peuvent chuter sur le plateau (temps de pauses trop élevé, pas assez de production etc.).

L'équipe

L'équipe rétention est formée de trente-cinq personnes. Nous observons un réel écart entre les membres de l'équipe rétention. Certains conseillers se démarquent de l'ensemble de l'équipe. Chaque mois, 7 conseillers réussissent à conserver 50% de l'ensemble des clients retenus.

La gestion de l'équipe

L'équipe est composée, comme dit précédemment, de trente-cinq personnes qui sont conseillers rétention depuis plus de 10 ans pour les plus anciens et de 1 à 5 ans pour les plus récents. L'équipe est managée par 4 responsables d'équipes présents sur le « floor » : Louis Saccocio, Caroline Ruiz, Benjamin Valton, Philippe Pagniez, et d'un responsable de plateau (manager opérationnel) : Hervé Delage.

Dans la plupart des centre d'appels quels que soient leurs activités ou thématiques de travail, un référent ou responsable d'équipe doit toujours être disponible en direct. En d'autres termes, il n'existe pas de barrières physiques entre les conseillers et leurs responsables, qui sont toujours présents et n'ont pas de bureaux privés.

Les objectifs sont eux déterminés à l'origine par la cellule rétention au siège de Paris, qui souhaite garder un maximum de clients sur du long terme.

Le manager opérationnel

Le manager opérationnel, Hervé Delage, doit donc se charger de motiver, de fixer les objectifs et de vérifier en aval les résultats. L'unité de mesure permettant au manager de fixer des objectifs de production sur un plateau est l'ETP (équivalent temps plein) qui permet de déterminer le nombre d'heures en production que peut avoir un conseiller.

Ainsi, si un conseiller travaille 35h, sur un mois cela correspond à 140 heures de temps plein. En amputant à ce nombre des heures éventuelles d'absences, de formations ou autre, cela revient à 120h/140h par exemple de disponibilité complète et le manager peut ainsi déterminer le nombre d'appel moyen que peut prendre un conseiller par heure. A l'heure actuelle l'objectif est fixé à 3,2 appels de l'heure. Les conseillers ont également des objectifs à atteindre concernant : le ré-engagement, les migrations, le raccordement à la fibre, les ventes pures etc.

A l'heure actuelle, les conseillers du service rétention sont motivés par un système de primes : selon les résultats sur les objectifs au préalable fixés par le manager, les collaborateurs touchent une prime mensuelle. Cette prime se base sur l'objectif principal du service rétention (tous comme les autres services rétention de SFR) qui est le taux de réengagement clients par appels traités. Cependant, la particularité du service de Marseille est que ce taux comprend également les VLA (ventes de lignes ajoutées), ce qui augmente le taux de réengagement du site de Marseille par rapport aux autres sites, et donc augmente également les primes des collaborateurs.

Le style de management pratiqué ici est situationnel : le manager va s'adapter aux situations données. L'écoute et la communication sont primordiales, et dès qu'il y a un problème avec l'un des conseillers, celui-ci va être convoqué par le manager qui va tenter de réguler la situation. Les conseillers ayant certaines compétences et étant plus autonomes vont également être chargés, en parallèle de leur travail quotidien, de missions avec plus de responsabilités et plus de créativité.

Les formations

Des formations ont lieu régulièrement dans l'année pour permettre aux conseillers de monter en compétences, d'animer le plateau et de motiver les équipes. Etant donné que les offres évoluent très vite chez les opérateurs, il faut constamment ré apprendre et maîtriser de nouveaux produits.

Le formateur Frédéric Signoret, est là pour former les nouveaux conseillers, ceux ayant arrêtés durant une longue période, lors de nouveaux temps forts, mais également imaginer des concepts pour aider les collaborateurs à retenir les points clés actuels par exemple, les démarches, comment rebondir, questionner, argumenter etc.

Les outils

Comme nous avons pu en voir un aperçu dans la partie dédiée aux centres d'appels SFR, le service rétention possède de nombreux outils à disposition des conseillers. L'outil principal est « Fast » qui permet d'avoir une vision d'ensemble des comptes clients (historique des commandes, forfaits, modems, coordonnées, utilisations globales, fixe, mobile etc.).

Cet outil est donc convergent tout comme le service et la stratégie actuelle du groupe. Il y a également une barre latérale sur l'outil comprenant des logiciels dédiés aux ventes tel que « Ezy ». Cependant, l'outil étant récent, il n'est pas encore assez développé pour être utilisé sans l'utilisation en parallèle d'autres logiciels.

En effet, d'autres outils plus anciens sont utilisés tels que : Aramis pour le fixe qui est un outil extrêmement complet, ou Saphir qui est son égal pour le mobile. Les conseillers utilisent également SFR&CO qui est un intranet comprenant toutes les fiches concernant les processus pour toutes les activités des services clients de SFR. Son objectif est d'aider les collaborateurs. Il suffit pour ces derniers de « taper » dans la barre de recherche le domaine dans lequel ils veulent se faire aider pour retrouver des fiches correspondantes. Celles-ci sont classées selon plusieurs thématiques avec des codes couleurs différents pour se repérer : les documents pédagogiques sont en vert, les modes opératoires en bleu, les descriptifs des offres commerciales en rouge et les alertes et actualités en grises.

L'évaluation des conseillers rétention

Pour vérifier la quantité et la qualité des appels pris par les conseillers, les responsables d'équipes globales peuvent extraire les détails des statistiques indiquant le nombre d'appels pris et le nombre de clients retenus par conseillers.

A ceci se rajoute le pourcentage de réussite sur la qualité de leurs appels calculé par rapport à la grille de qualité. La grille qualité est donc adaptée à l'activité de l'équipe et elle prend en compte trois items ramenant à l'activité commerciale.

Les conseillers doivent donc répondre à des attentes plus poussées sur le questionnement des besoins du client, la suggestion d'un bénéfice et la validation de l'accord du client. En d'autres termes, ils doivent persuader le client de rester chez SFR et valider son accord avec lui.

Chaque étape de cette grille doit être respectée, si cela n'est pas le cas, des situations inacceptables sont envoyées au responsable de l'équipe lui-même afin qu'il puisse élaborer un plan d'actions. Les situations dites inacceptables ne sont pas liées à la notion de commerce et de valorisation de l'offre ; elles sont pour l'essentiel liées à des notions de services clients de base, comme le respect du client, la compréhension de celui-ci ou encore l'attitude du conseiller envers le client.

Les difficultés dans la vente sont principalement soulevées dans les items précédemment expliqués sur le questionnement, la valorisation et la validation de la proposition.

La qualité des appels est évaluée grâce à un outil d'enregistrement, et nous sommes en droit d'écouter chaque appel de chaque conseiller du site de Marseille. Les appels étant enregistrés sur les réseaux SFR, selon notre profil, nous avons donc l'accès à ces appels.

Plusieurs items sont donc mis en avant, avec différentes pondérations selon leurs degrés d'importance pour la société. Les conseillers sont évalués sur l'accueil du client, l'item étant découpé en plusieurs parties : se présenter (par son prénom) donc la personnalisation de l'appel, répondre de façon claire et compréhensible, identifier le client et sécuriser l'appel, respecter une formule d'accueil.

L'accueil du client doit être à 95 % réussi sur chaque appel. S'ensuivent la découverte des attentes du client, l'analyse de son dossier dans sa globalité, la pertinence de la réponse, le respect des consignes métier et la conclusion du contact.

L'objectif d'intégrer dans la grille qualité, la tendance commerciale de cette équipe et de souligner les points importants d'un appel en rétention permet de comprendre que l'appel est différent des autres car souvent conflictuel et en dernière phase avant la sortie. Le contexte étant celui-ci : un client appelant le service rétention souhaite résilier, il a donc un motif de résiliation qui le pousse à passer cet appel.

Une mauvaise gestion de son dossier antérieurement nous montre souvent le degré d'agacement du client. Il serait difficile de revoir dans cette étude tout le cheminement d'un dossier client, où sont les raisons et comment les améliorer.

3.2.4.1 Analyse des forces et faiblesses du service

Après un mois de formation et d'écoute des conseillers en tant qu'alternante assistante manager, j'ai réalisée sous la demande de mon responsable, un rapport d'étonnement pour avoir un œil « neuf » sur le service et donc avoir une vision objective de ce qu'il s'y passe.

Nous allons donc voir les forces et les faiblesses du service qui en sont ressortis lors de ce rapport après une présence de 4 semaines au sein du service :

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> - La bonne humeur globale des conseillers, provenant du style américain de l'ancien opérateur AOL - Les outils tels que le logiciel Fast, outil convergent permettant aux conseillers d'avoir une vision globale de l'historique client et l'intranet SFR&CO regroupant toutes les informations primordiales pour le conseiller. - L'arrivée du mobile en rétention qui a permis aux conseillers de faire des ventes ce qui est plus intéressant pour eux (les conseillers sont plus forts sur le mobile que sur le fixe paradoxalement). 	<ul style="list-style-type: none"> - Les conseillers étant motivés par les primes, ils sont efficaces un certain temps, puis moins par la suite, une fois que leurs objectifs fixés sont atteints - Le risque de fraudes est élevé puisque les conseillers sont libres de choisir les raisons du départ du client lors de leur historisation (cela peut donc fausser les statistiques, même si durant l'évaluation des conseillers, cette fraude est visible) - Les conseillers oublient de mentionner des informations aux clients (oubli/problème de compréhension pour le conseiller au niveau des lois etc. Ils sont aussi parfois un peu démotivés par le caractère répétitif du métier - Sentiment d'appartenance moyen à faible

<ul style="list-style-type: none"> - Globalement, la sympathie des conseillers vis-à-vis des clients (La forme du discours est globalement bonne : identification du client, présentation, analyse du problème client, proposition de solution, prise de congé) - Grille d'évaluation des conseillers (item commercial) 	<ul style="list-style-type: none"> - Négociation par téléphone faible et contenu TV (stratégie récente de SFR et primordiale) délaissé - Ecart entre les conseillers : une minorité dépasse les objectifs et tire vers le haut tout le plateau.
---	---

Nous constatons que de nombreuses faiblesses sont relevées : il y a un manque de cohésion au sein du plateau, un manque de motivation (conseillers principalement motivés par les primes), énormément d'informations à connaître pour eux, un manque de connaissances en termes de techniques commerciales pour la majorité et des propositions concernant des offres phares comme la fibre optique ou le contenu TV, qui sont délaissés.

Ces nombreux points font que le service perd en valeur puisque : le manque de motivation et de cohésion impactent sur l'efficacité des conseillers et donc sur la rétention des clients. Le manque de connaissances en termes de techniques de vente empêche une bonne compréhension des besoins des clients et donc une bonne fidélisation. Et enfin, les offres phares actuelles négligées ralentissent la stratégie du groupe d'être leader du convergent sur le Très Haut Débit en France pour faire face à la concurrence et donc éviter la volatilité des clients.

La problématique qui découle donc de ce rapport du service est, comme nous l'avons vu en introduction :

« Comment augmenter la valeur au sein du service rétention de SFR Marseille l'Etaque ? »

Nous allons donc proposer un plan d'actions et des recommandations afin d'optimiser la valeur au sein du service pour permettre aux collaborateurs d'être plus productifs, et ainsi, de fidéliser plus de clients.

III/ Le plan d'actions et les recommandations afin d'augmenter la valeur au sein du service rétention de SFR Marseille l'Estaque

En s'appuyant sur la partie théorique du mémoire qui nous permet de mieux comprendre ce qu'est la valeur et comment l'optimiser, nous pouvons voir que les processus du service (actions à réaliser pour créer le bien ou le service) peuvent être améliorés : c'est-à-dire que les scripts de rétention dans ce cas-ci, et les techniques de ventes, peuvent être modifiés pour augmenter la qualité du service rendu. L'aspect productivité peut également être optimisé : les outils ne sont pas très élaborés et il y a trop d'informations à connaître. Il faudrait donc les adapter pour augmenter la performance de l'équipe. Et enfin la communication interne peut être perfectionnée puisque le sentiment d'appartenance est moindre.

Nous pouvons donc d'ores et déjà classer les aspects à améliorer pour optimiser la valeur du service, en trois grands axes :

- L'aspect commercial (qui comprend les processus de rétention : les scripts, et donc la qualité du service)
- La communication institutionnelle (qui correspond à la motivation de l'équipe)
- Et la productivité (qui comprend les outils à optimiser pour augmenter la quantité de services rendus)

Notre stratégie afin d'optimiser la valeur du service s'axera donc autour de ces principaux pôles qui font aujourd'hui défauts au service interne.

En termes de management, comme vu également dans notre première partie, et dans le contexte du service, le style managérial est ici situationnel et le manager est dit « opérationnel » sur le plateau. C'est pourquoi le fait d'avoir intégrée le service en tant qu'assistante manager (nommée aussi manager fonctionnelle) va permettre au service de tendre vers cet objectif qui est d'optimiser la valeur.

1. Le plan d'actions

1.1. Planning d'écoutes et classement des conseillers par thématiques

1.1.1. Planning d'écoutes

Afin de mieux cerner les performances des conseillers et proposer des solutions ciblées, j'ai établi un planning d'écoutes sur Excel pour tous les conseillers du service rétention, à partir de octobre 2015 jusqu'à début décembre de la même année. En effet, le fait d'écouter les conseillers lors de leurs appels habituels, environ 2h chacun, me permettrait par la suite de relever les compétences et les domaines d'acquisitions des conseillers, pour ensuite pouvoir les classer par thématiques et enfin débiter des actions ciblées. Cela me permettrait notamment de les « sonder », d'échanger avec eux de vive voix, pour savoir ce qui les motive ou pas. J'ai donc inscrit les noms des conseillers en fonctions de leur présence et de la mienne, et ai également pris en compte du temps pour commencer à réfléchir à de la communication interne (**voir annexe 3 p.52**)

1.1.2. Classement des conseillers

En parallèle de ces écoutes, j'ai établi un tableau sur Excel, sur les domaines d'acquisitions des conseillers. Ce tableau comprend les items phares que ces derniers doivent maîtriser pour que le service soit optimisé. A chaque fois qu'un conseiller était écouté, je prenais des notes, puis en aval, je colorais les cases des items selon s'ils étaient maîtrisés (vert) ou pas (rouge). Si des informations me manquaient, j'avais toujours la possibilité d'écouter de nouveau les appels enregistrés. Ce tableau a également été créé pour les responsables de groupe (RDG) du service, afin qu'ils puissent mieux cerner les conseillers de leurs propres équipes.

Comme nous le montre la capture d'écran (**voir annexe 4 p.53**) les items étaient classés en trois catégories principales : les fondamentaux, les propositions phares et les offres SFR. Les fondamentaux regroupent l'aisance des outils pour les conseillers, la qualité de la communication lorsqu'ils traitent des appels, et les techniques de négociation. Les propositions phares correspondent aux vérifications concernant l'éligibilité de la fibre pour les clients (FTTB et FTTH) ainsi que les propositions de migrer de l'ADSL vers la fibre si possible, mais également la proposition de contenu TV (essentiel à la stratégie actuelle de SFR qui est créateur de contenu), la maîtrise des Multipacks¹, et enfin la maîtrise concernant les offres/nouveautés mobiles.

¹ Multipacks : plus le client a de lignes, plus il a de réductions spécifiques (offres fixes et mobiles groupées)

Les offres SFR quant à elles, représentent les produits, services et options divers que propose la marque aux clients, pour satisfaire leurs besoins (produits pour résoudre les problèmes de réseau, pour sécuriser sa maison, services pour téléphoner à l'étranger etc.) et qui doivent notamment être mis en avant par les conseillers. Pour que les RDG se souviennent de ce que signifient ces items, j'ai également insérée des commentaires comprenant les informations décrites plus haut, sur les domaines respectifs.

Les conseillers du service sont donc tous listés sur ce tableau, et j'ai également créée pour chaque conseiller un lien permettant d'accéder à des fiches détaillées de leurs compétences, afin de mieux comprendre les couleurs attribués à chacun.

1.1.3. Rapport des écoutes

Une analyse du classement des conseillers sur le tableau a ensuite été faite pour avoir des statistiques concernant les domaines d'acquisitions des conseillers sur le « floor ».

Voici ce qu'il en est ressortit :

Les fondamentaux

- > **L'aisance des outils** : 32/32 soit **100%** des conseillers maîtrisent normalement les outils
- > **La qualité de communication** : 26/32 soit **81,25 %** des conseillers ont une communication satisfaisante lors de leurs appels
- > **Les techniques de négociation** : 21/32 soit **65,62%** des conseillers négocient correctement pour retenir leurs clients/les réengager

Les propositions phares

- > **La fibre optique** : 8,5/32 soit **26,56%** des conseillers vérifient l'éligibilité de leurs clients / en parlent (un seul conseiller ne vérifie que le FTTH puisqu'il ma confié ne pas être payé sur FTTH, sinon les autres vérifie les deux).
- > **La TV by Numéricable** : 1/32 soit **3,12%** des conseillers parlent de la TV by Numéricable
- > **Les Multipacks** : 24/32 soit **80%** des conseillers communiquent sur la mécanique du Multipack
- > **Les catalogues mobiles** : 30/32 soit **93,75%** des conseillers maîtrisent les offres mobiles

Les autres offres SFR

- > **Les produits** : 6/32 soit **18,75%** des conseillers valorisent les produits d'SFR
- > **Les services** : 21/32 soit **65,62%** des conseillers mettent en avant les services d'SFR
- > **Les options** : 11/32 soit **34,37%** des conseillers parlent des extras/options d'SFR

On constate que seulement 32 conseillers sur 35 ont pu être écoutés à raison de 2h chacun puisque 3 conseillers étaient en arrêts maladies durant cette période.

En ce qui concerne les résultats de ces écoutes, on s'aperçoit qu'au niveau des fondamentaux les conseillers sont assez à l'aise. En effet, au niveau de la maîtrise des outils & de la qualité de communication, il y a peu de conseillers qui ont à revoir ces items.

Cependant, on pourrait améliorer les techniques de négociation de certains conseillers, ce qui confirme par les chiffres notre analyse précédente sur les faiblesses du service.

Ensuite, au niveau des propositions phares, on voit bien que les items ne sont pas assez satisfaisants pour la plupart : pratiquement aucun conseiller ne parle de la TV by Numéricable, et très peu vérifient l'éligibilité des clients pour la fibre. Cependant, les Multipacks et les catalogues mobiles sont satisfaisant (le taux concernant les catalogues mobiles est le plus satisfaisant -> 93, 75 % des conseillers sont à l'aise avec ce domaine mais seulement au niveau des migrations de forfaits car peu de ventes pures sont effectuées).

Pour finir, concernant les autres offres de SFR, les items sont pour la plupart à améliorer, surtout au niveau de la valorisation des produits de la marque (qui sont oubliés lors des appels).

Le chiffre concernant le mobile nous pousse à croire que le fait que le service soit devenu convergent et que le mobile soit traité depuis peu, n'impacte en rien les performances des collaborateurs : ils apprennent vite et ont donc des capacités. Ce qui est paradoxal puisqu'au niveau du fixe, les résultats sont moins bons alors que c'est leur cœur de métier depuis des années. On peut donc mettre en avant encore une fois en jeu ici, la motivation. En effet, les conseillers sont moins motivés lorsqu'il s'agit de faire des ventes ou des migrations concernant le fixe.

Pour en être sûr, j'ai donc échangée avec les conseillers pour donner du sens à ces données et comprendre pourquoi certains items étaient plus mauvais que d'autres.

Les conseillers m'ont donc révélés qu'au niveau du fixe, s'ils étaient moins motivés que pour le mobile, c'est parce que durant des années ils avaient traités de cet aspect-là (caractère répétitif), en faisant surtout de la rétention client pour des problèmes d'ordre techniques à l'époque. L'arrivée du mobile a en quelque sorte changée leur vision du service, puisque ce domaine est pour eux beaucoup plus commercial et donc motivant. Pourtant, la fibre optique est d'aspect très commercial, mais la plupart sont peu à l'aise avec cet item contrairement au mobile. En réalité, ils ne savent pas vraiment comment argumenter pour amener les clients dans leur sens. Ils pensent que la majorité ne sont pas intéressés ou éligibles à la fibre (bien qu'ils ne vérifient pas assez cela).

Concernant le contenu TV, là encore, ils ne sont pas à l'aise. Depuis l'arrivée de Numéricable, ils doivent pourtant mettre cette offre en avant, puisque c'est le nerf de guerre du groupe. Or les conseillers ont uniquement sur leurs postes des plaquettes commerciales avec les chaînes, les bouquets et Pass TV, mais ce n'est pas pratique pour eux, puisqu'il y en a énormément. C'est donc une grande perte de temps que de chercher des chaînes correspondant à telle ou telle bouquet, manuellement.

Enfin, concernant les techniques de négociation, le chiffre ici paraît bon par rapport à d'autres (65,62%) mais il ne faut pas oublier que le fait d'être à côté d'eux, et de les écouter, impacte sur leurs résultats. En effet, ils vont être plus performants dans la qualité du service rendu en étant observé, qu'au quotidien. C'est pourquoi, je leur ai tout de même demandés leurs ressentis quant à leurs échanges commerciaux avec les clients en général. La plupart m'ont dit que là encore, ils n'étaient pas totalement à l'aise avec l'aspect « négociation », et que globalement, pour eux, lorsque le client est contrarié, il est fermé et souhaite uniquement qu'on trouve une solution rapide à son problème. Ainsi, les collaborateurs n'osent pas aller plus loin dans leurs démarches, et poser des questions pour cibler les besoins du client afin d'argumenter correctement.

Concernant leur motivation, les conseillers m'ont également fait part de leur souhait qui serait de posséder un logiciel qui regrouperait plusieurs informations relatives au service ainsi qu'un FAQ pour permettre à tous de poser leurs questions sur une thématique en particulier et de partager également leurs solutions entre eux.

Grâce à toutes ces informations, j'ai pu avoir une base solide pour commencer à mettre en place des solutions, dès décembre 2015.

Nous allons donc à présent, voir quelles ont été les actions mises en place au sein du service pour optimiser l'efficacité des conseillers et donc, augmenter la valeur du service.

1.2. Augmentation de la productivité

Nous allons pour commencer nous pencher sur les actions que j'ai réalisées pour augmenter la productivité des conseillers, et donc diminuer le temps perdu durant les appels traités. Comme nous l'avons vu dans la partie théorique du mémoire, l'amélioration de la productivité passe par des outils adaptés et modernisés. C'est pourquoi j'ai créé quelques outils permettant de faciliter la recherche d'informations des conseillers au sein du service.

1.2.1 Tableau des chaînes TV

Pour répondre au besoin des conseillers et à celui de la marque qui est d'être plus performant sur la proposition des offres TV, j'ai élaboré un tableau Excel des chaînes TV, comprenant un bouton « rechercher » pour leur simplifier la tâche.

En effet, comme vu précédemment, les conseillers étaient démotivés dès lors qu'ils devaient répondre à une demande client concernant le contenu TV ou bien de eux-mêmes proposer les services TV de SFR, puisqu'ils étaient perdus avec toutes ces chaînes et bouquets.

Ainsi, ce fichier Excel comprend trois onglets : le contenu TV spécifique à Numéricable, celui de SFR ainsi que les pass TV et chaînes optionnelles avec tous les descriptifs des offres, comme nous pouvons le voir sur les captures d'écrans insérées en annexes (**voir annexe 5 p.54**)

Les différents bouquets TV inclus dans les offres sont également présents (starter, power, etc.), ainsi que les chaînes avec leur numéro, leur définition (HD ou pas), et leur thématique (sport, divertissement, jeunesse...).

Sur le côté se trouve l'argumentaire de vente (tarifs, réductions, valeur ajoutée) ainsi que les modems disponibles avec ces contenus TV (quelles boxs, décodeurs etc.).

La barre « rechercher » permet de surligner la chaîne que l'on recherche en vert, et de voir à quel bouquet, offre et thématique elle appartient. Ainsi, le conseiller a une vision 360° du contenu TV, et peut retrouver l'information rapidement.

1.2.2 Arborescence des rétractations

Début Janvier 2016, une problématique est survenue au sein du service rétention : les conseillers ont eu un nombre considérable d'appels clients qui souhaitaient se rétracter de leurs achats/abonnements. La cause ? Un problème d'ordre logistique d'une part : les équipements qui devaient être reçus par les consommateurs n'étaient jamais arrivés, mais également, des problèmes techniques liés à ces équipements mêmes survenaient pour la plupart.

Avec l'arrivée de la Loi Hamon en 2014, qui a pour but de défendre les consommateurs et donc d'autoriser la rétractation des clients sous 14 jours, le service rétention a dû analyser correctement chaque appel correspondant à ces souhaits de rétractations, et appliquer les étapes à suivre.

Or, une multitude d'appels de ce type-là survenaient, et les conseillers ne maîtrisaient pas les processus de rétractations, très différents selon les cas clients.

De plus, l'intranet SFR&CO de base destiné à aider les employés dans ce genre de situation, possédait des erreurs et confusions multiples dans les fiches. J'ai donc dû trouver une solution d'urgence pour pallier à ce problème, qui faisait chuter les statistiques du plateau.

Mon responsable et moi-même avons donc décidés de mettre en place un système de simplification des informations liés à ces processus de rétractation, afin d'optimiser la productivité des conseillers durant cette période.

Il fallait donc retrouver chaque fiche SFR&CO liées aux cas de rétractations clients, les analyser et les résumer, puis créer une sorte de tableau pour que les conseillers aient une vision globale de ce qu'ils doivent faire.

Voici ce qu'a donné le premier prototype d'aide aux rétractations pour les conseillers (**voir annexe 5 p.55**).

Dans ce premier fichier Excel étaient présent les éléments essentiels à la rétractation client à savoir : les informations de base concernant la loi Hamon, les étapes classiques à suivre (1 : retenir le client, 2 : lui proposer d'aller sur le site ...) le délai de rétractation et la procédure à suivre selon le temps écoulé, les items fixe et mobile et enfin, si c'est un nouveau client ou une migration. Chaque case menait à une fiche SFR&CO résumée, avec en plus le lien vers l'originale pour que le conseiller ait toutes les clés en main pour traiter le cas client rapidement et efficacement.

Cependant, après une réunion où j'ai présenté ce prototype aux RDG et au manager opérationnel, j'ai eu comme retours qu'il serait encore plus judicieux de créer un modèle intuitif : une sorte d'arborescence où le conseiller n'aurait qu'à cliquer sur l'item correspondant à la situation du client, et à tomber par la suite directement sur la fiche résumée.

J'ai donc réalisée sur Excel encore une fois, une arborescence des cas de rétractations possibles pour les conseillers du service rétention de SFR Marseille l'Estaque.

Voici donc cette arborescence (**voir annexe 7 p.56-57**)

Arrivés sur la « page d'accueil » du fichier Excel, les conseillers tombent sur les prés requis concernant la rétractation (loi de consommation, critères etc.). Ensuite ces derniers ont le choix d'aller sur l'item fixe ou mobile selon leurs cas clients.

Une fois qu'ils ont choisis leur domaine de base, s'en découle une succession de choix pour les collaborateurs afin qu'ils puissent accéder à la fiche exacte concernant le processus qu'ils doivent réaliser.

Grâce à ce prototype, les conseillers gagnent un temps considérable pour accéder à l'information manquante. De plus chaque fiche comprend des liens vers d'autres fiches créées spécifiquement pour qu'ils arrivent - en un coup d'œil – à « historiser » correctement leurs traitements d'appels dédiés à la rétractation. Des liens sont également présents vers les fiches originales SFR&CO au cas où ils auraient des doutes quant à la source de l'information.

1.3. Optimisation de l'aspect commercial

L'aspect commercial est un élément primordial du service rétention à ce jour. C'est ce qui va générer de la valeur ajoutée par rapport aux concurrents : la qualité du service rendu au client. Or de nombreux conseillers comme nous l'avons vu ne se sentent pas dans leur élément quand il s'agit de questionner, de cibler les besoins clients, de proposer des offres adaptées et d'argumenter.

On peut donc parler ici de « processus » à optimiser puisque ce sont les « scripts » des conseillers (qui doivent mettre en avant l'aspect commercial du service) qui sont à revoir.

Rappelons-nous que les collaborateurs ne sont plus seulement des opérateurs, mais de véritables commerciaux qui doivent suivre un cheminement logique lors de leurs interactions avec les clients pour les ré engager.

Afin de créer de la valeur au sein du service, j'ai donc du réfléchir à différents moyens qui pourraient permettre aux conseillers de monter en compétences dans le domaine de la négociation, mais également de les aider lors de leurs appels.

1.3.1 Ateliers de négociations

Mon responsable et moi-même avons donc trouvés pertinents de créer des ateliers de négociations pour les conseillers, qui se dérouleraient en petits groupes de trois ou quatre conseillers (nombre réduits pour optimiser la concentration et l'échange).

Ces ateliers comprendraient un aspect à la fois théorique et concret.

Les supports de présentation

➤ **Support Powerpoint**

Pour préparer ces ateliers, j'ai donc réalisée un support Powerpoint en m'inspirant de mes cours de négociation des années précédentes (DUT Techniques de Commercialisation) mais également d'articles en ligne.

Ce diaporama se décompose en quatre parties :

- Ce que le client retient lors d'un échange
- Les clés du succès pour convaincre
- Quelques techniques de persuasion
- Et pour finir (la partie la plus importante) la méthode IMPEC & PAF

La première partie permet de changer la vision des conseillers sur leurs contacts avec les clients : en effet nombreux croient que lorsqu'il y a un échange, le contenu du discours est le plus important pour convaincre mais c'est faux. Le schéma que j'y présente dans cette première partie (**voir annexe 8 p.58**) permet de leur montrer que c'est la forme du discours qui est primordiale. C'est pourquoi les conseillers doivent toujours se montrer agréables, empathiques et à l'écoute. C'est cela qui va permettre aux clients d'être ouverts aux propositions des conseillers.

Dans la seconde et troisième partie, les conseillers peuvent découvrir les clés du succès pour réussir à convaincre et persuader un client (je fais la nuance entre les deux et mentionne le fait que convaincre c'est utiliser des techniques d'ordre logique : chiffres, mots pertinents etc. Alors que persuader c'est utiliser des techniques d'ordre émotionnelles : forme, rapidité du discours etc.).

Enfin, dans la dernière partie, je mets en place une nouvelle méthode permettant d'aider les conseillers à diriger les échanges pour finalement amener les clients dans leurs sens.

Cette méthode se nomme IMPEC & PAF - pour qu'elle soit facile à mémoriser (elle a été élaborée en collaboration avec mon formateur Frédéric Signoret). Cette méthode est inspirée des étapes classiques à suivre en négociation, mais adaptée au cas du service rétention, où les clients souhaitent avant tout résilier.

Voici ses étapes à suivre pour le conseiller (**voir annexe 8 p.59-60**).

Chaque slide est illustré par des exemples concrets du quotidien lors des appels. De plus, des exemples de questions type à poser, d'objections qui peuvent être cités par les clients ainsi que leurs traitements, et des phrases de conclusions idéales, sont données dans ce diaporama, selon trois items phares du service rétention :

- Le ré engagement
- Le raccordement fibre
- Ainsi que la vente

- **Quizz**

Avant chaque ateliers, nous avons trouvés ludique de créer un Quizz sur le site Kahoot qui permet d'élaborer des questionnaires en direct avec une application smartphone pour répondre (chaque conseiller serait muni de son portable pour participer au Quizz).

Cela permettrait de rendre la présentation interactive et de tester les connaissances de chacun en terme de négociation.

Le Quizz comporte 4 questions, il se veut rapide pour ne pas perdre trop de temps durant les ateliers (il ne faut pas oublier que les formations ou ateliers prennent sur le temps de productivité du service).

- Support papier

Durant ces ateliers de négociation, ce seraient les responsables d'équipes qui présenteraient mon diaporama, et je serais présente en tant que soutien. C'est pourquoi j'ai préparée des fiches de présentation de mon support Powerpoint, pour qu'ils puissent savoir exactement ce que signifient chaque slide (un diaporama se voulant peu charger en phrases, les supports papiers permettent de se mémoriser si besoin les notions insérées dans le diaporama).

Le déroulement des ateliers

Les ateliers devaient avoir lieu en Janvier 2016 et un autre support Powerpoint avait également été préparé pour une présentation éventuelle au CODIR, mais certains problèmes ont dû être réglés en priorité (notamment le cas des rétractations), ce qui a retardé le processus.

Actuellement, les ateliers n'ont toujours pas pu être effectués, mais nous verrons dans la partie recommandations qui s'en suit, comment faire pour que ceux-ci soient le plus efficace possible auprès des conseillers, lorsqu'ils s'effectueront.

1.3.2 Liste de verbatims

En aval des ateliers de négociation, ont été imaginés des listes de « verbatims ¹ » qui seraient à disposition des conseillers pour les aider à automatiser certaines phrases types, qui permettent de rebondir en cas d'objections, de questionner et d'argumenter correctement.

Il faut s'avoir qu'une bonne négociation c'est avant tout 80% de questions types et seulement 20% d'argumentation. Ainsi le conseiller se doit de connaître des questions basiques qui vont permettre de connaître rapidement les besoins cachés du client.

J'ai donc élaborée des listes de verbatims pour les conseillers du service rétention afin d'optimiser leur discours clients, selon les trois axes précédemment vus : le ré engagement, le raccordement fibre, et la vente.

Ces listes ont été créées sous différents formats pour s'adapter aux conseillers.

¹ *Verbatim est un mot qui vient du latin verbum, qui désigne un mot. Employé comme adverbe, il signifie « textuellement », « mot pour mot » ou « texto ». Employé comme nom commun (au masculin), il désigne une citation textuelle, mot à mot d'une allocution ou d'un discours.*

Les formats

➤ **Format digital**

- PDF

Le tout premier format réalisé fut sous word puisqu'il fallut que je liste toutes les questions, objections, et conclusions possibles (d'après les écoutes que j'avais faites, d'après mes connaissances et d'après quelques fiches SFR&CO) toujours selon les trois axes principaux. Le but étant ensuite de partager sous format PDF aux conseillers du service, après qu'ils aient assistés aux ateliers de négociation, s'ils préfèrent avoir la liste originale sur leurs postes.

- Powerpoint

Le format PDF étant peut être un peu trop rébarbatif, j'ai alors songé à créer un format Powerpoint pour que les conseillers puissent avoir une vision plus directe, avec différentes couleurs selon les parties. Powerpoint offrant plus de possibilités au niveau esthétique, peut être que certains conseillers préféreront ce format à un autre. **(voir annexe 9 p.61)**

➤ **Format papier**

Enfin, m'est venue l'idée de proposer un dépliant style « plan comptable » de format assez petit, regroupant également toutes les verbatims listées sur word, mais de manière plus synthétique. Ce serait plus pratique et les conseillers pourraient y jeter un coup d'œil durant leurs appels.

Les ateliers n'ayant pas eu lieu, cette réalisation n'a pas encore pu être diffusée sur le plateau. **(voir annexe 10 p.62)**

1.3.3 Argumentaires de vente

Enfin, pour optimiser l'aspect commercial du service, l'élément indispensable de tous « commerciaux » est l'argumentaire de vente.

J'ai donc élaborée des argumentaires de vente en début d'année concernant la fibre optique qui était mal maîtrisée par les conseillers, ainsi que sur le contenu TV.

Les collaborateurs auraient ainsi les outils nécessaires en main pour convaincre les clients, de parts notamment par leurs expertises concernant leurs offres.

1.4. Amélioration de la communication interne

Pour finir cette partie concernant le plan d'actions qui a été mis en place, nous allons maintenant nous intéresser à l'amélioration de la communication interne, et quels ont été les moyens pour se faire.

Dans la première partie de ce mémoire, il est dit que la communication interne passe par divers critères : elle peut être par rapport à la marque pour créer un sentiment d'appartenance, sur les points forts du service, sur les compétences des conseillers, ou encore sur des informations pratiques.

Il y a donc diverses manières d'améliorer la communication interne.

1.4.1 Bloc-notes numérique

Afin d'optimiser la communication au sein du service et de regrouper les différentes informations pratiques, j'ai mis en place sur le réseau du service rétention, le logiciel One Note qui est un bloc-notes numérique. Il permet de regrouper différentes notes, informations, de modifier et de partager ses données en direct. Il y a la possibilité grâce à cet outil de créer des onglets selon les thématiques des informations que nous souhaitons classer, et dans ces derniers se trouvent également des sous onglets. La navigation est fluide et facile. La véritable valeur ajoutée réside dans le fait que chacun peut y avoir accès facilement et l'administrateur du logiciel peut faire ses modifications en temps réel. **(voir annexe 11 p.63)**

Ce bloc-notes répond donc à un besoin émanant du service lui-même : les conseillers avaient du mal à retrouver les diverses fiches focus que le formateur de la rétention avaient auparavant créées pour eux, ainsi que des numéros utiles ou adresses, éparpillés sur des feuilles volantes.

De plus, les outils que j'avais au préalable mis en place : le tableau des chaînes TV, l'arborescence des cas de rétractations, ainsi que les différents argumentaires de ventes, devaient se retrouver dans un unique endroit pour optimiser l'efficacité de ces derniers.

Il fallait qu'en un clic les conseillers retrouvent les différents éléments d'aide créés au sein même de ce service interne. One Note est pratique pour cela puisqu'il permet une fois que le logiciel a été ouvert une première fois, de le ré ouvrir via la barre de navigation du poste située en bas : en effet, le fichier One Note reste par la suite toujours affiché sur l'écran.

Dans ce bloc-notes j'ai décidée de créer plusieurs rubriques : une rubrique dédiée aux différents outils d'aide pour les conseillers, une concernant les fiches focus du formateur Frédéric Signoret et de moi-même, une autre pour les adresses et numéros utiles (qui sont très nombreux), et enfin, une rubrique FAQ (foire aux questions) pour permettre aux conseillers d'échanger et de remonter des informations si nécessaire.

Au départ, mon souhait était de créer un blog interne afin de fédérer l'équipe du service, en y intégrant d'une part des événements liés au service rétention, et d'autre part les informations et outils nécessaires pour aider les collaborateurs. Cependant je n'ai pas eu les droits nécessaires à l'élaboration de ce projet.

J'ai donc dû me rabattre sur cette idée de « sharepoint » pour le service, tout de même efficace pour améliorer la communication ascendante et descendante.

1.4.2 Affichage

Etant donné que le site de SFR Marseille l'Estaque possède déjà de nombreuses affiches mettant en avant les offres de la marque, l'idée était ici de mettre surtout le service rétention en avant notamment sur son aspect commercial. En effet, mon responsable Hervé Delage souhaitait que le service soit visible par les autres services comme étant le service commercial du site de Marseille. Nous avons également remarqués le manque de motivation des conseillers, nous pouvons donc mettre plus en avant les conseillers pour qu'ils se sentent valoriser, et mettre en avant les chiffres clés du service.

Prototypes d'affiches sur le service rétention

Pour mettre en avant l'aspect commercial du service, j'ai réalisée différents prototypes d'affiches et une liste de slogans.

Mes premiers prototypes ont été réalisés avec le souhait de comparer le service rétention à la Box Zive, dernier modem de SFR Très Haut Débit, afin de passer comme message que tout comme les produits SFR, le service est de très bonne qualité.

D'autres affiches jouaient sur le fait que le service est convergent (depuis peu) tout comme la stratégie du groupe qui est d'être leader du convergent sur le Très Haut Débit pour satisfaire les clients. Mettre en parallèle ces deux aspects là et ainsi, montrer l'importance du service en termes d'enjeux pour la marque.

Certaines mettaient également en avant « la négociation au service rétention », avec une phrase d'accroche concernant l'aspect commercial pour inciter les conseillers à intégrer cette dimension-là dans leurs activités.

Puis pour finir, étant donné que le site de SFR Marseille l'Estaque, surtout le service rétention, comprend de nombreux collaborateurs marseillais, certains prototypes d'affiches comprenaient des slogans « clins d'œil » aux supporters marseillais, avec des jeux de mots concernant encore une fois l'aspect commercial du service (**voir annexe 12 p. 64-66**).

Prototypes d'affiches sur les conseillers

Pour mettre en valeur les conseillers du service, nous avons décidés le responsable d'équipe Philippe Pagniez et moi-même, de prendre en photos les membres du service afin de créer de l'affichage sur le plateau.

Je me suis donc munie d'un appareil photo et j'ai pris des photos des conseillers en format portrait, avec leurs casques téléphonique.

L'idée serait donc de diffuser une affiche d'un conseiller durant un mois, par équipe (donc 4 affiches seraient présentes sur le plateau durant un mois, et les photos des conseillers tourneraient mensuellement).

De plus, ces affiches comporteraient un « verbatim » spécifique à chacun : une phrase d'accroche qu'ils utilisent souvent et qui marche lorsqu'ils sont en contact avec les clients.

Ainsi, on mettrait en avant les caractéristiques de chacun chaque mois (**voir annexe 13 p. 67**).

Affiches sur les KPI (indicateurs clés de performances)

Concernant les indicateurs clés de performances que reçoit chaque mois, voire chaque semaine Hervé Delage, ces derniers sont comparés avec les autres sites de SFR.

Nous pouvons donc voir quelles sont les performances du service rétention de Marseille par rapport aux autres sites.

Cependant, la communication sur le « floor » quant à ces chiffres n'a pas vraiment d'impacts. En effet, celle-ci se fait principalement lors des réunions entre le manager et les responsables qui vont ensuite communiquer les chiffres aux conseillers.

Pourtant, comme nous avons pu le voir antérieurement, il est très important de bien communiquer sur les points forts, et points à améliorer d'une équipe, afin d'améliorer la motivation des employés.

J'ai donc décidée avec mon tuteur d'entreprise, de réaliser des affiches à diffuser au sein de chaque équipe sur les « paper boards », comprenant les indicateurs clés de performances du service.

J'ai donc dû en amont analyser les tableaux de bord du service pour décider quels allaient être les KPI à relever. En effet, une affiche doit comprendre une synthèse et doit être claire et non surchargée de données. Le prototype d'affiche fut réalisé après avoir sélectionnées les données qui me semblaient pertinentes et après avoir eu l'accord de mon responsable.

Voici ce que donnait le premier prototype d'affiche sur les KPI (**voir annexe 14 p.68**).

Ce premier modèle s'inspirait des infographies et du design des Chiffres Clés de SFR (voir chiffres clés du groupe en annexe). Ce style était adapté aux nombreux chiffres à mettre en avant.

Un code couleur a également été mis en place : vert pour les objectifs atteints et rouges pour les performances négatives, et donc, à améliorer.

Cependant, après une réunion avec les responsables, nous avons trouvés plus judicieux de délaissier la partie mobile et fibre du bas de l'affiche pour ne garder que les performances globales, et à la place, y insérer un graphique représentant le « taux de Churn » de Marseille par rapport aux autres sites de SFR (qui positif d'autant plus).

Etant donné un problème au niveau des cartouches d'encre au service rétention, nous avons dû songer à modifier les couleurs, trop claires lors de l'impression sur le prototype précédent.

Voici donc la nouvelle affiche (**voir annexe 14 p.69**)

Il fallait également préparer des fiches explicatives de ces affiches pour les responsables d'équipes qui devraient par la suite expliquer à leurs conseillers les chiffres présentés sur les « paper board ».

Les-voici (**voir annexe 14 p.70**)

1.4.3 Mails type

Afin de communiquer sur tous les aspects vu précédemment : nouveaux outils au sein du service, demande d'autorisation pour prendre en photo les conseillers, informations relatives aux chiffres ou autres, il fallait également communiquer par e-mail sur le « floor ».

Pour attirer l'attention des conseillers qui reçoivent d'innombrables courriels par jours, nous avons trouvés pertinents d'améliorer l'aspect visuel trop classique des e-mails.

Il fallait donc trouver une base line graphique design et réutilisable pour tous les autres e-mails, afin de déclencher l'action souhaité chez le conseiller, et que l'e-mail sorte un peu du lot.

Je me suis donc inspirée de la charte graphique actuelle de SFR pour créer mes e-mails de communication, et ai insérée sur chaque entête, des phrases d'accroches.

Voici un exemple de mail envoyé pour communiquer sur le logiciel One Note (**voir annexe 15 p.71**)

2. Les recommandations

Nous venons de voir quelles ont été les stratégies qui ont été mises en place durant mon alternance, afin de répondre à la problématique qui était de savoir comment augmenter la valeur au sein du service rétention de SFR Marseille l'Estaque.

Durant ces 10 mois au sein de l'entreprise, j'ai donc réalisée divers outils concernant la communication, la productivité et l'aide à la vente. Mais ces moyens pour la plupart n'ont pas encore été complètement finalisés, ni testés par les conseillers.

C'est pour cela que nous ne retrouvons pas dans ce mémoire de partie dédiée aux résultats pour connaître l'évolution de la productivité, de la motivation, et de la qualité des appels.

En effet, même si le bloc-notes numérique « One Note » a été diffusé sur le réseau du service rétention (qui comprenait par ailleurs l'arborescence des rétractations, ainsi que le tableau des chaînes TV), plusieurs facteurs ont empêchés l'utilisation correcte des outils. D'une part, beaucoup de défaillances au niveau informatique ont rendus One Note inaccessible selon les postes des conseillers ou non mis à jour. Il a donc fallu que je règle divers problèmes avant que la majorité des conseillers ne puissent l'utiliser, mais là encore, d'autres soucis techniques sont survenus par la suite. Puis, au niveau de mon tableau des chaînes TV, lorsque je l'ai créée en novembre 2015, je ne l'avais pas encore mis en place puisque c'était un prototype. Une fois mis en place sur le logiciel One Note, un nouveau temps fort des chaînes est arrivé dès l'hiver 2016, c'est pourquoi il m'a fallu tout modifier (les chaînes, leurs numéros qui avaient changés, les bouquets qui changent régulièrement de nom etc.). Les conseillers n'ont donc pas pu utiliser de façon optimale ce tableau jusqu'à présent. Mon arborescence concernant les rétractations a cependant elle, bien fonctionnée, et lorsque l'outil One Note était accessible, les conseillers pouvaient l'utiliser correctement.

Un autre facteur a fait que je n'ai pas pu mettre en place correctement ces stratégies :

La communication. En effet, nous avons remarqués par la suite que les mails types envoyés, même s'ils étaient accrocheurs, ne suffisaient pas à transmettre correctement les informations.

Les conseillers ne lisaient pas vraiment les e-mails. Et la problématique qui en découlait était qu'ils ne savaient pas (pour certains) quel était la nouveauté en terme d'outils (dont One Note). Il fallait donc passer dans les rangs et leur montrer comment l'outil fonctionnait et sa valeur ajoutée, mais généralement, ils n'étaient pas très concentrés entre deux appels.

Concernant les ateliers de négociations, ces derniers comme nous l'avons vu devaient être réalisés en Janvier 2016. Or il y a eu de nombreux éléments au sein du service qui ont retardés le processus, et à ce jour, ces derniers n'ont toujours pas pu être effectués.

Enfin, au niveau de la communication, les affiches n'ont pas encore été diffusées hormis les KPI. Effectivement, le choix concernant les prototypes d'affiches sur les activités du service n'a pas encore été fait pour savoir quelles allaient être celles qui allaient être diffusées sur le plateau. Les affiches mettant en valeur les conseillers quant à elles, ne sont pas encore abouties.

Nous allons donc voir quelques recommandations afin de pallier à ces problèmes pour l'avenir à court et long terme du service rétention de Marseille l'Estaque.

- **Recommandations à court terme**

Mon contrat se terminant en octobre 2016, et n'ayant plus cours durant l'été, je pourrais me consacrer cette fois-ci pleinement à l'amélioration du service rétention avant mon départ.

En effet, je pourrais définitivement mettre en place les outils que j'ai réalisés et faire en sorte que ceux-ci soient efficaces.

Il faudra pour commencer que je mette à jour les chaînes TV avant l'arrivée d'un nouveau temps fort. Ensuite, je devrais régler ce problème récurrent d'accès au logiciel One Note pour les conseillers avec l'aide de l'informaticien Guillaume Lapinski. Il faudra également que je finalise le bloc-notes numérique en y insérant des notes prises par les conseillers qui peuvent s'avérer utiles, et en y plaçant les fiches de Frédéric Signoret ainsi que des argumentaires de ventes que j'ai réalisés. La partie FAQ sera également à finaliser.

Avant septembre 2016, les ateliers devront normalement être mis en place comme nous l'avons convenu avec mon responsable d'entreprise. L'idéal serait également d'y intégrer un côté théâtral (montrer des exemples de cas client avec un jeu de rôles par exemple pour encore plus impacter les conseiller et rendre la présentation ludique), des jeux pour les conseillers (pour qu'ils puissent mémoriser plus facilement les techniques de ventes) et d'y insérer notamment des extraits d'appels enregistrés (pour illustrer les informations données par des erreurs types).

Pour la communication, l'idée pour pallier au fait que les conseillers ne regardent que peu leurs mails, serait de créer des vidéos intuitives pour expliquer et communiquer des informations aux collaborateurs.

Effectivement, l'outil One Note étant nouveau, les conseillers ne savent pas vraiment comment l'utiliser ainsi que le chemin pour y accéder. Ainsi, créer une courte vidéo expliquant l'intérêt de l'outil et les fonctionnalités de ce dernier, permettrait d'éviter de perdre du temps à passer dans les rangs et à expliquer aux 35 conseillers comment celui-ci fonctionne.

Une vidéo de ce style pourrait également être mise en place pour récapituler les grandes lignes de la négociation et les techniques pour amener le client vers l'achat, et insérée dans le logiciel One Note.

Pour les affiches des conseillers, celles-ci seront également abouties et placées dans chaque équipe tous les mois (1 affiche de conseiller par équipe).

- **Recommandations à long terme**

Lorsque mon contrat se terminera, pout continuer à mener à bien les stratégies d'optimisation du service, un soutien sera surement nécessaire au management opérationnel.

Pour cela, le manager Hervé Delage peut à nouveau faire appel à un alternant en contrat de professionnalisation afin de mettre en place d'autres stratégies pour améliorer la valeur au sein du service, et éventuellement mettre à jour les outils déjà mis en place.

Il peut également donner quelques-unes de ces missions à des conseillers qui ont des déjà des compétences dans les domaines en informatique (optimisation des outils), en commerce (qualité des services rendus) ou en communication (amélioration de la motivation) afin d'une part de les responsabiliser et donc de les motiver (ces missions vont changer les actes qui réalisent au quotidien) et d'autre part bien évidemment, d'augmenter la valeur au sein du service sans faire appel à une personne externe (diminution des coûts également).

Conclusion

En conclusion de ce mémoire, nous voyons que SFR se veut être une entreprise axée sur la qualité (augmentation tarifaire) tout en misant sur une diminution des coûts, ce qui est difficile à gérer humainement et techniquement, et ce qui impacte à ce jour ses services.

En effet, le taux de production des services rétention se doit d'être élevé et les coûts diminués pour augmenter la marge, mais pour faire face à la concurrence extrêmement forte et avec l'ère du digital qui permet désormais aux clients de comparer et donner leurs avis, la qualité du service rendu se doit d'être de plus en plus grande également. Il faut donc trouver un juste milieu entre la qualité et la quantité, et mettre en place des actions pour cela au sein des différents services de la marque.

Nous avons vu que les services de rétentions sont des points majeurs de la fidélisation client dans la stratégie des entreprises. Ces derniers doivent être en constante amélioration pour retenir les clients de plus en plus volatils.

Nous avons également compris que dans le cas du service rétention de SFR Marseille l'Estaque, sa perte de valeur passait avant tout par le manque de motivation des collaborateurs, par la perte de temps due aux outils non optimisés, et enfin, par le manque de connaissances en termes de négociation. Ces aspects-là sont pourtant primordiaux comme nous l'avons vu en partie théorique de ce mémoire pour générer de la valeur, surtout dans le cas de ce service, où le client doit percevoir la valeur ajoutée de la marque par rapport à la concurrence pour ne pas partir.

Nous avons donc étudié que pour optimiser la valeur de ce service, il fallait améliorer les processus/scripts de vente, adapter les outils aux besoins des conseillers, et optimiser la cohésion de l'équipe en travaillant la communication interne.

Cela nécessite de l'investissement temporel et budgétaire.

L'important sera dans ce cas-ci de faire perdurer les stratégies qui ont été mises en place (mises à jour des outils, nouveaux argumentaires, renouvellement des ateliers, affichage régulier..) mais surtout de ré évaluer les conseillers du service (au niveau de leurs compétences) afin de cibler les actions futures à mettre en place. En effet, les opérateurs sont en constantes mutations, tout comme leur organisation interne, c'est pourquoi la régularité de cet aspect fonctionnel en support au management opérationnel, sera nécessaire afin d'optimiser la valeur ajoutée.

Pour clore ce mémoire, je peux dire que ce fut une expérience au très enrichissante tant au niveau personnel que professionnel, que de travailler sur cette problématique lors de mon alternance. Le fait d'avoir réalisée ces missions m'a permis d'analyser les multiples facettes des services clients aujourd'hui primordiaux, les styles de management, toute la complexité de la motivation au sein des équipes, et les divers moyens techniques et humains à mettre en place pour une entreprise incontournable sur le marché des télécoms tel que SFR, afin de tendre vers des objectifs communs.

Les sources

Bibliographie

- *Le livre des décisions / édition Alisio / auteurs : Mikael Krogerus, Roman Tschäppeler*

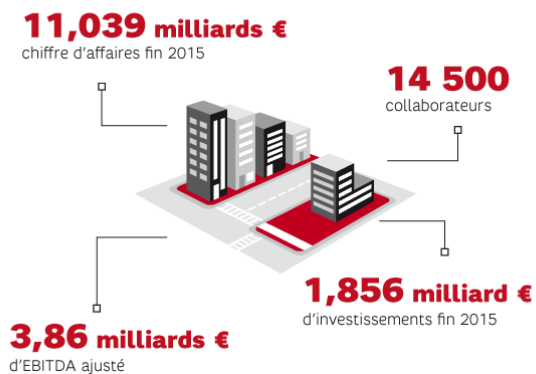
Webographie

- <https://www.startmystory.fr/blog/trucs-et-astuces/trucs-astuces-comment-creeer-plus-de-valeur-dans-votre-entreprise/>
- <http://www.lesaffaires.com/dossier/comment-creeer-de-la-valeur-/les-rouages-de-la-creation-de-valeur/536602>
- <http://www.leclosoir.com/management-situationnel-la-difference-entre-manager-et-bien-manager/>
- cpe.spip.ac-rouen.fr/IMG/doc/le_management_situationnel.doc
- <http://anthelia.org/article-operationnel-fonctionnel-logiques-d-organisation-55877393.html>
- <http://www.journaldunet.com/ebusiness/telecoms-fai/1124341-parts-de-marche-des-operateurs-mobile-en-france/>
- <http://www.usine-digitale.fr/article/forces-et-faiblesses-d-un-bouygues-telecom-condamne-a-s-en-sortir-en-solo.N386222>
- <http://www.journaldunet.com/orange/>
- <http://www.agelebart.fr/free-mobile-forces-faiblesses-et-questions>
- <http://www.sfr.com/nous-connaître>
- <http://www.ecommercemag.fr/Definitions-Glossaire/Service-client-245360.htm>
- *Le Cercle Les Echos (lecercle.lesechos.fr) par Bruno Mathis et Igor de Langsdorff*
- <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Retention-238816.htm>

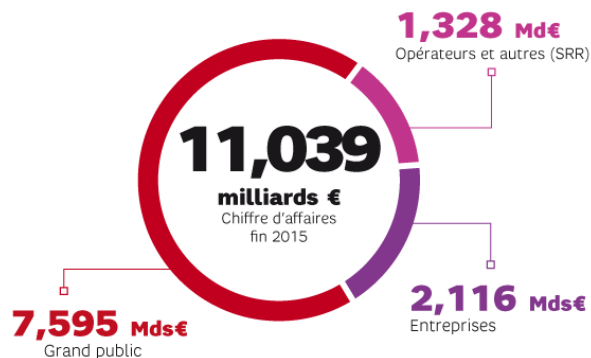
Annexes

Annexe 1 : chiffres clés du groupe

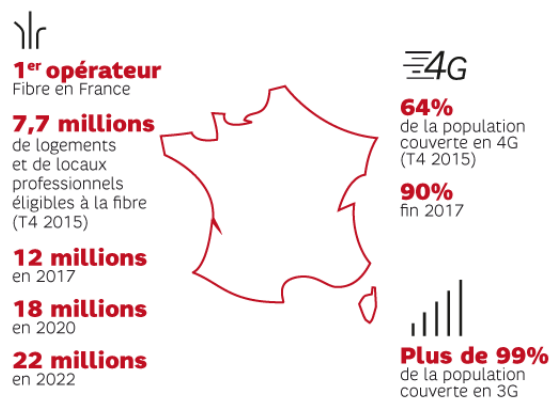
LE GROUPE



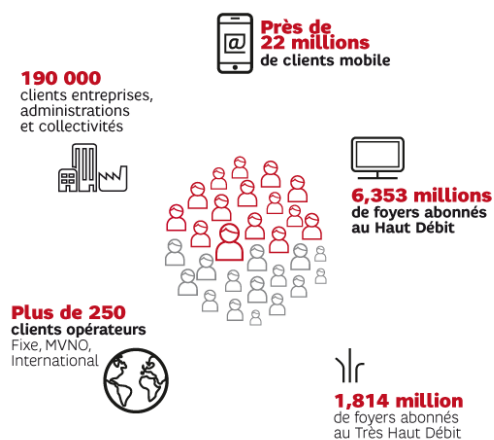
ACTIVITÉS



LE RÉSEAU



LES CLIENTS



LES MARQUES



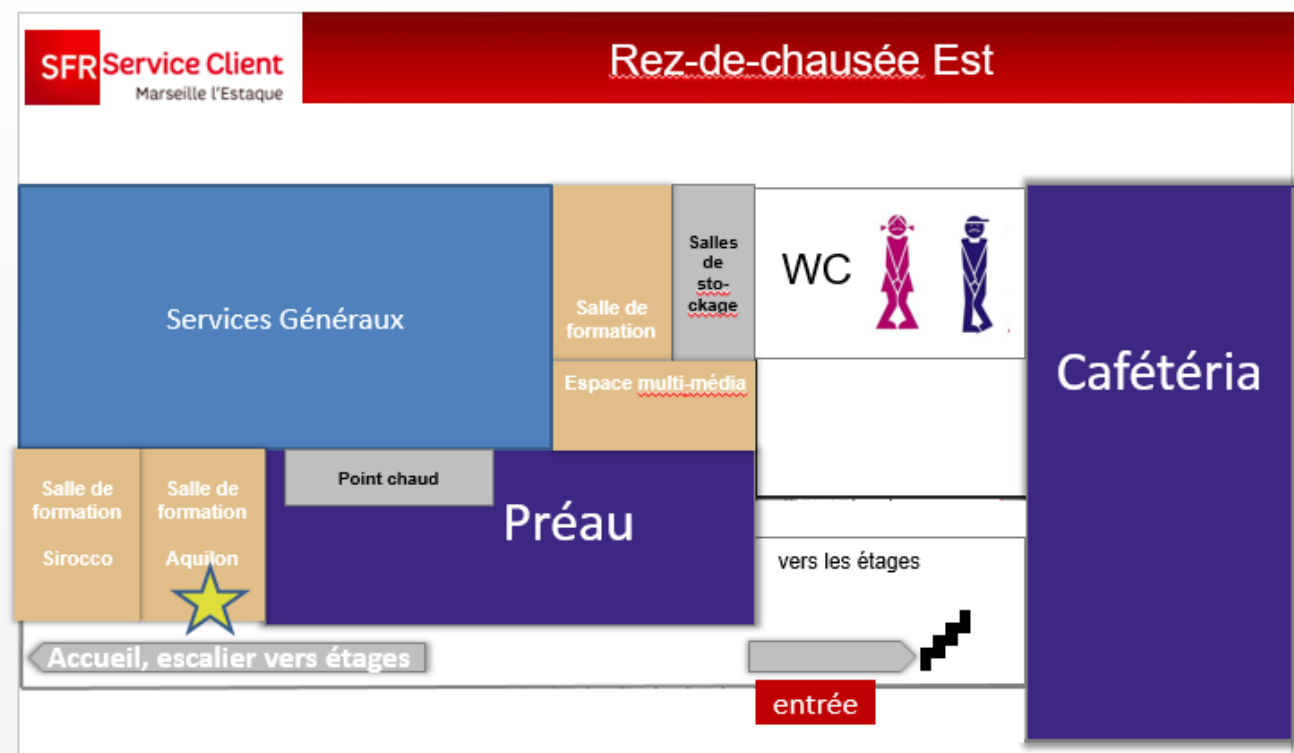
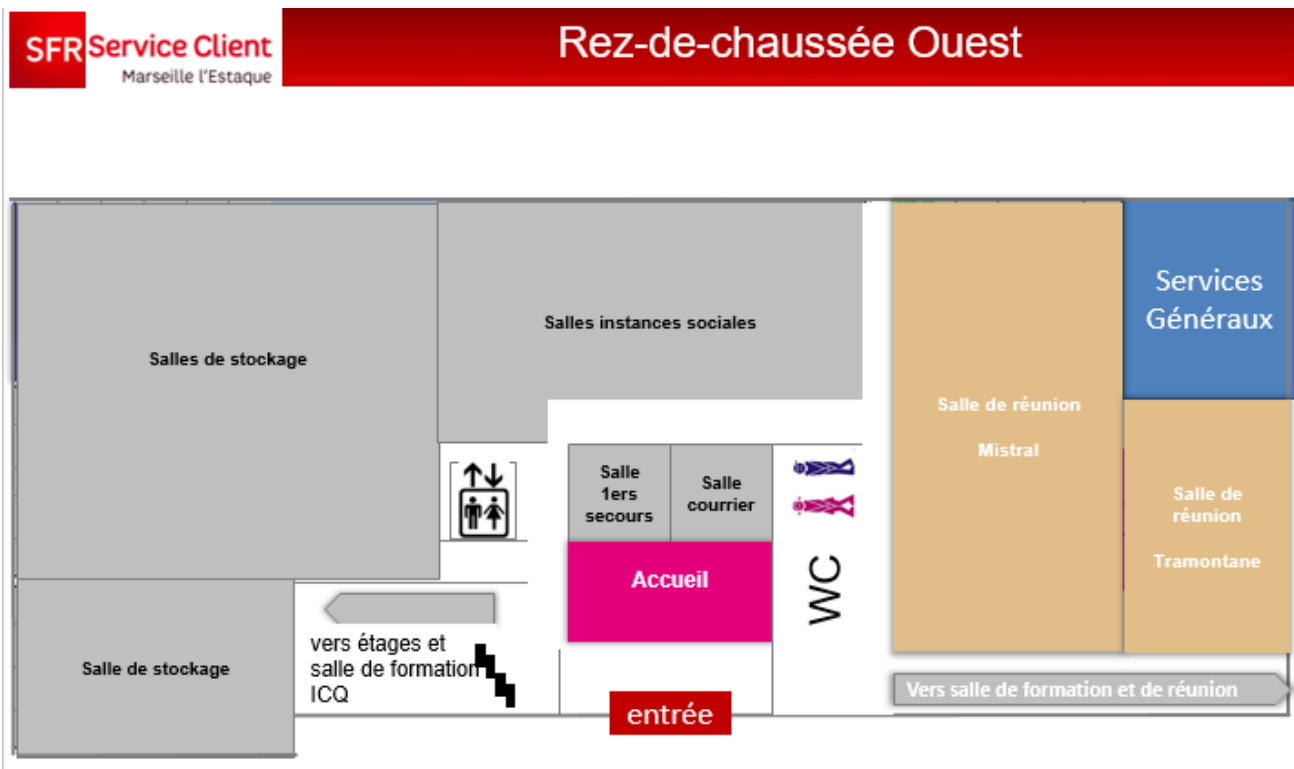
SFR

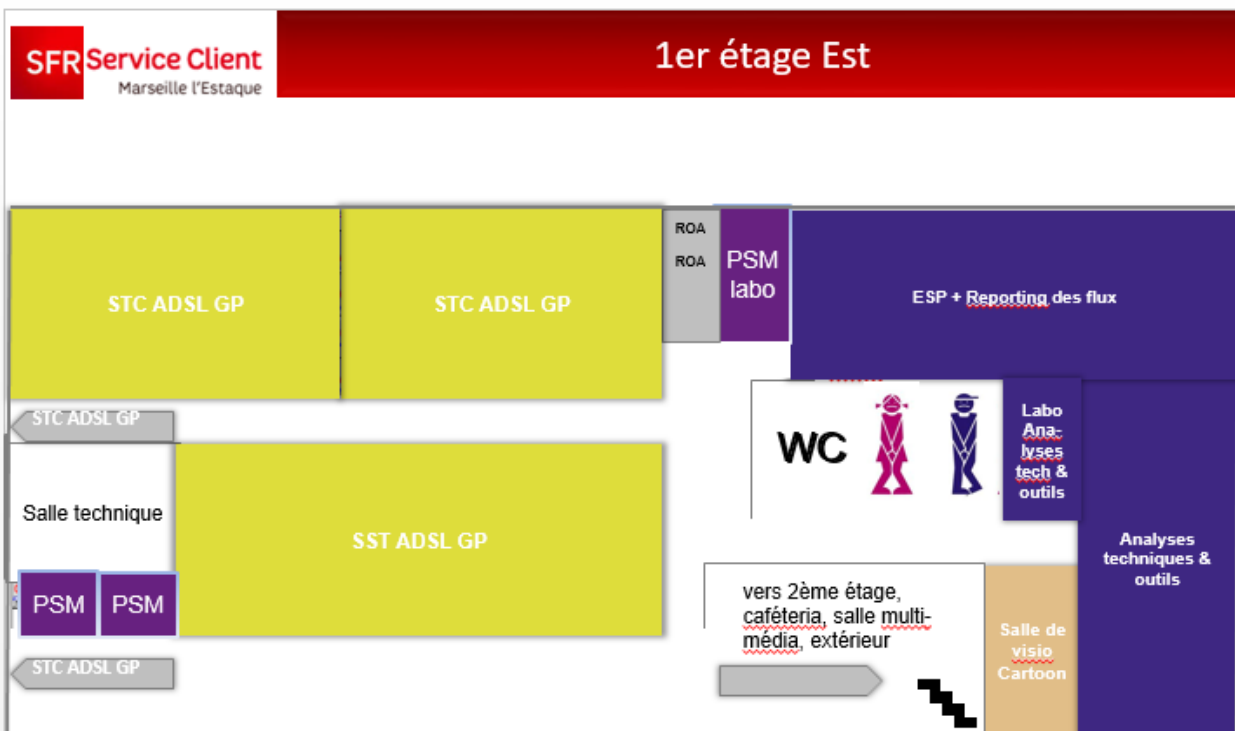
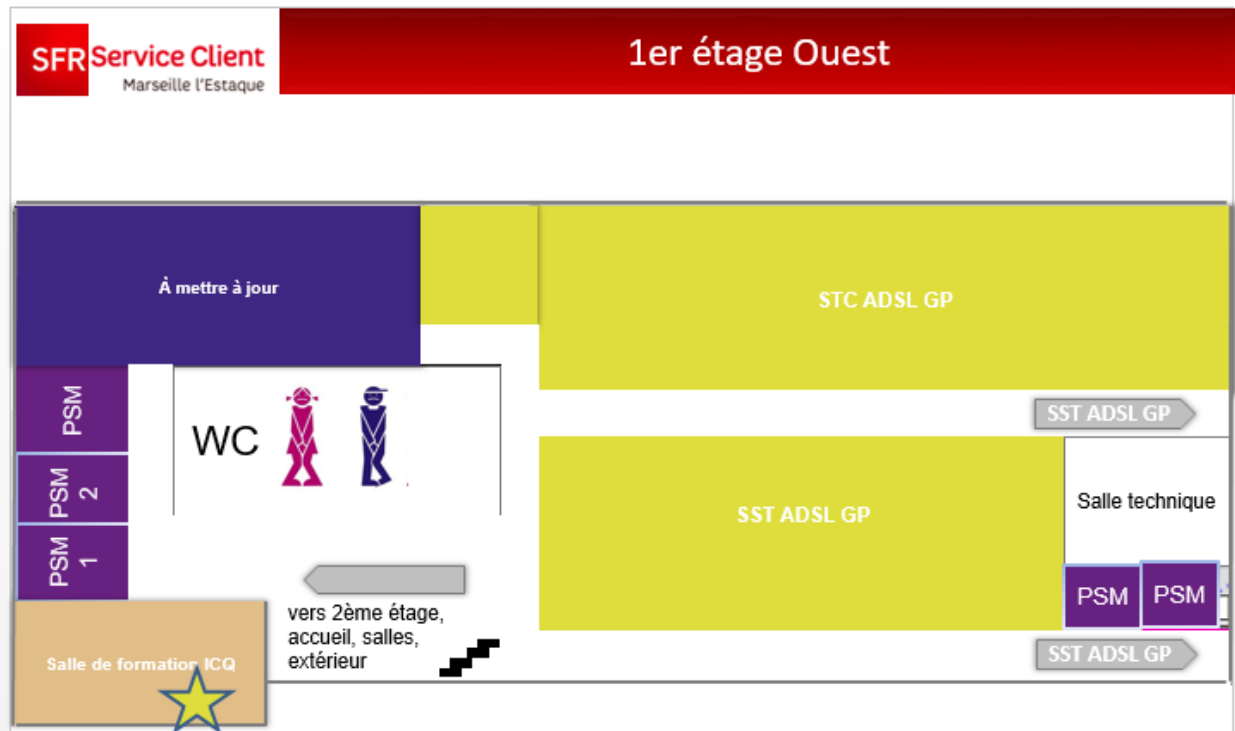
RED



SFR BUSINESS

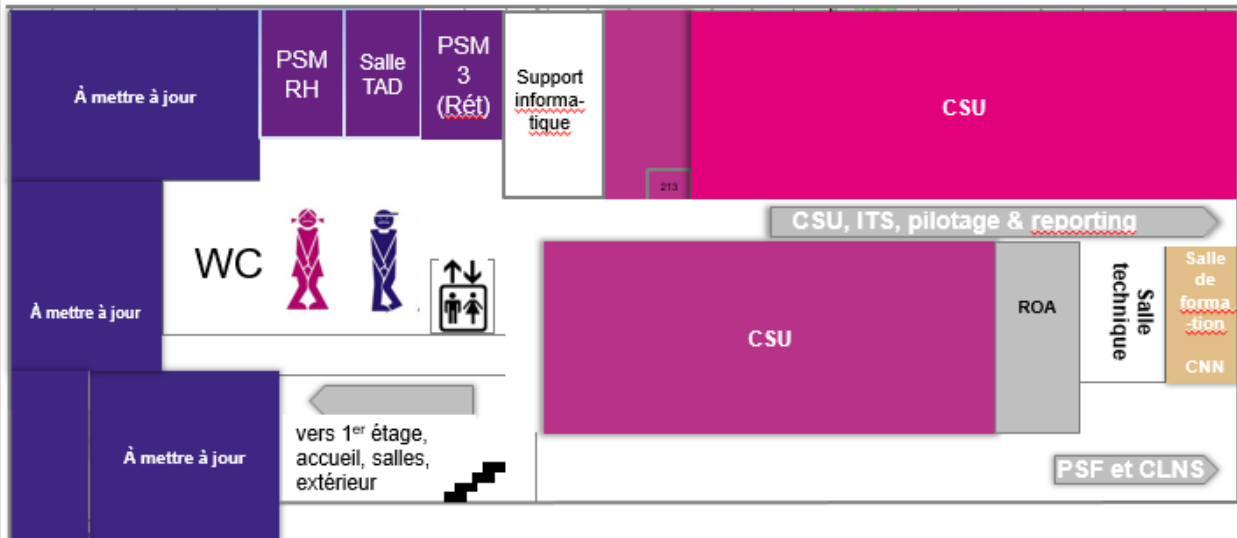
Annexe 2 : mapping du site de SFR Marseille l'Estaque



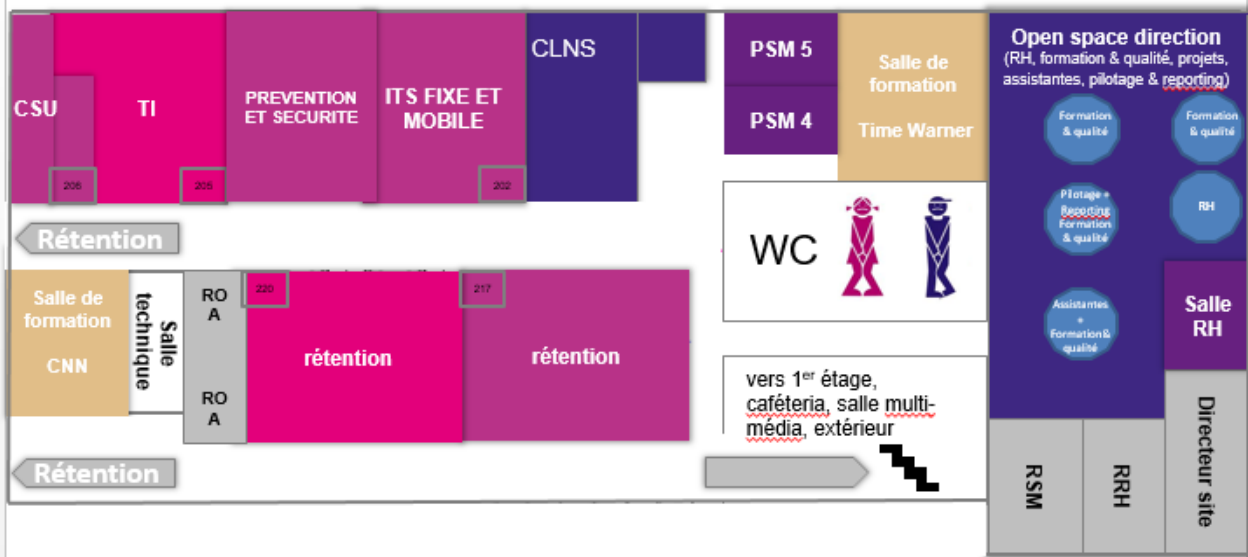


SFR Service Client
Marseille l'Estaque

2ème étage Ouest


SFR Service Client
Marseille l'Estaque

2ème étage Est



Annexe 3 : planning écoutes des conseillers

A	B	C	D	E	F	G	H	I	
	Aller au tableau des domaines d'acquisition				PLANNING ECOUTE CONSEILLERS RETENTION				
horaires	Octobre								
	Semaine du 12 au 18 octobre			Semaine du 19 au 25 octobre			Semaine du 26 au 31 octobre		
	Mercredi 14/10	Jeudi 15/10	Vendredi 16/10	Mercredi 21/10	Jeudi 22/10	Vendredi 23/10	Mercredi 28/10	Jeudi 29/10	Ve
9h00-10h00				Affichage		Affichage			
10h00-11h00	BERTOSSI JULIEN	CORZANI FREDERIC	VITURAT CHRISTINE		CIUCCI REGIS		DE QUEIROZ FATIMA	MANZI JULIEN	O
11h00-12h00									
12h00-13h00									
14h00-15h00	MEZNI SAMI	PRINGUET CHRISTOPHE	Gouter de 15h à 15h30, écoutes appels enregistrés + saisies	Affichage	COURTE EVELYNE	Affichage	SAHLI NOURREDDINE	ABRAM MARJORIE	Tabl
15h00-16h00									
16h00-17h00									
horaires	Novembre								
	Semaine du 2 au 8 novembre			Semaine du 9 au 15 novembre			Semaine du 16 au 22 novembre		
	Mercredi 4/11	Jeudi 5/11	Vendredi 6/11	Mercredi 11/11	Jeudi 12/11	Vendredi 13/11	Mercredi 18/11	Jeudi 19/11	Ve
9h00-10h00				Féried					
10h00-11h00	STAUB LUDOVIC	BEN ABDOU FARIDA	ADDOU MOHAMED		TOURRET ROMARIC	TOURY VIVIEN	MHAMDI HAGER	Affichage	
11h00-12h00									

Annexe 4 : tableau des domaines d'acquisitions des conseillers

Conseillers Rétention	Domaines d'acquisitions									
	Les fondamentaux			Les propositions phares						Les offres S
	L'aisance des outils	La qualité de communication	Les techniques de négociation	La Fibre		La TV by Numéricable	Les Multipacks	Les catalogues mobiles	Les produits	Les services
				FTTH	FTTB					
ABRAM MARJORIE										
ADDOU MOHAMED										
AIDOUCHE SANDRINE										
BEN ABDOU FARIDA										
CIUCCI REGIS										
CORZANI FREDERIC										
MENCACCI VERONIQUE										
COURTE EVELYNE										
D'AMORE CEDRIC										
DE QUEIROZ FATIMA										
DENIZOT ANNE										
ESCOLIER STEFANIE										
KHIATI SAMIA										
MACEDO SERGE										
MANZI JULIEN										
MEZNI SAMI										

DOMAINES D'ACQUISITION

PLANNING ECOUTE CONSEILERS

RAPPORT ECOUTES


ABRAM MARJORIE

ADDOU MOHAMED

AIDOUCHE SANDRINE

BEN ABDOU FAR ...

+

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
8												
9	BEN ABDOU FARIDA			Aller au planning								
10												
11												
12												
13												
14												
15	L'aisance des outils			Au niveau des outils il n'y a pas de problèmes si ce n'est que parfois les outils rament.								
16												
17	La qualité de communication			Farida communique bien avec les clients du fait qu'elle s'exprime clairement et utilise un langage approprié, cependant elle n'est pas assez patiente, et ne se met peut être pas assez à la place du client. Ce qui peut amener des tensions lors de la communication.								
18												
19	Les techniques de négociation			Au niveau de la négociation, ce domaine là rejoint un peu la qualité de communication : en effet, Farida sait négocier pour garder les clients ou pour leur vendre des offres, cependant elle ne le met pas assez en application avec ses clients au téléphone.								
20												
21	La Fibre			Je n'ai pas eu l'occasion durant mes écoutes, d'entendre Farida parler de la fibre, que ce soit FTTH ou FTTB.								
22	FTTH											
23	FTTB											

...

PLANNING ECOUTE CONSEILERS

RAPPORT ECOUTES

ABRAM MARJORIE

ADDOU MOHAMED

AIDOUCHE SANDRINE

BEN AB

PLANNING ECOUTE CONSEILERS

RAPPORT ECOUTES

ABRAM MARJORIE

ADDOU MOHAMED

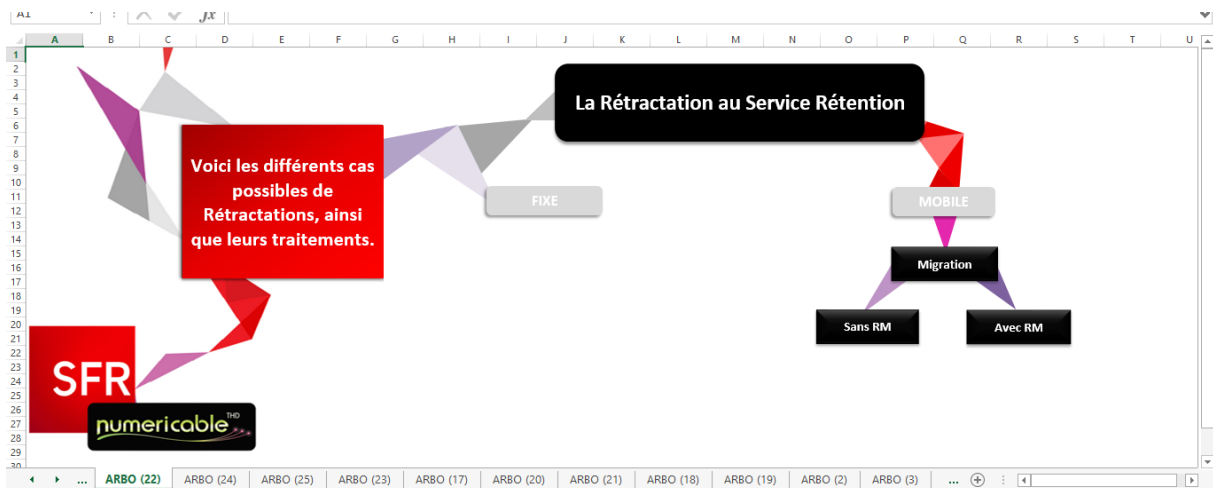
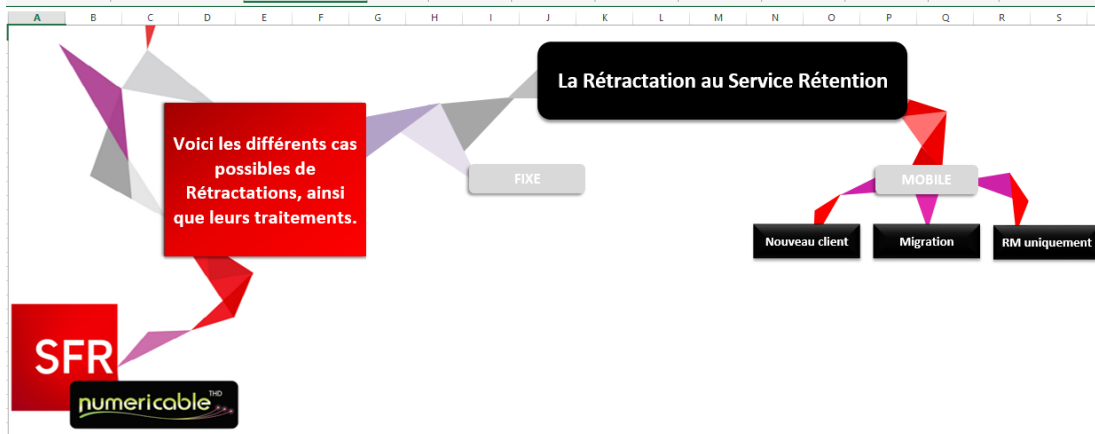
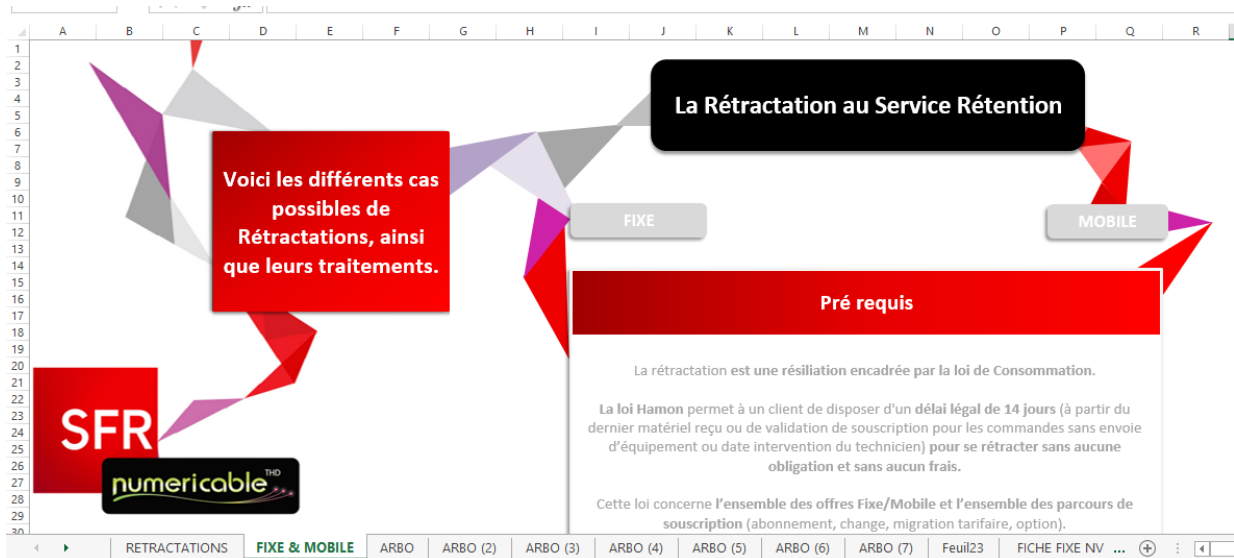
AIDOUCHE SANDRINE

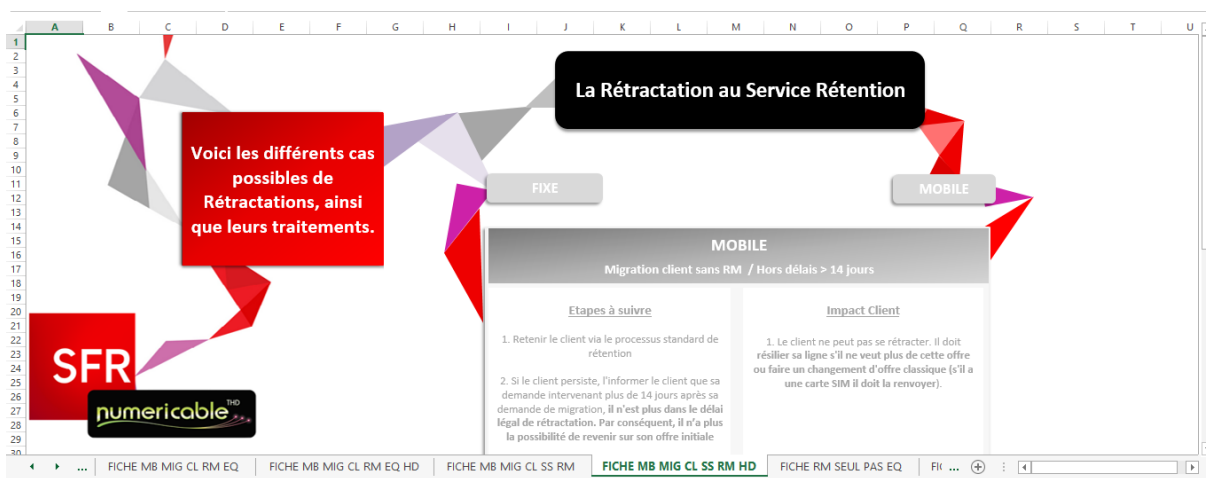
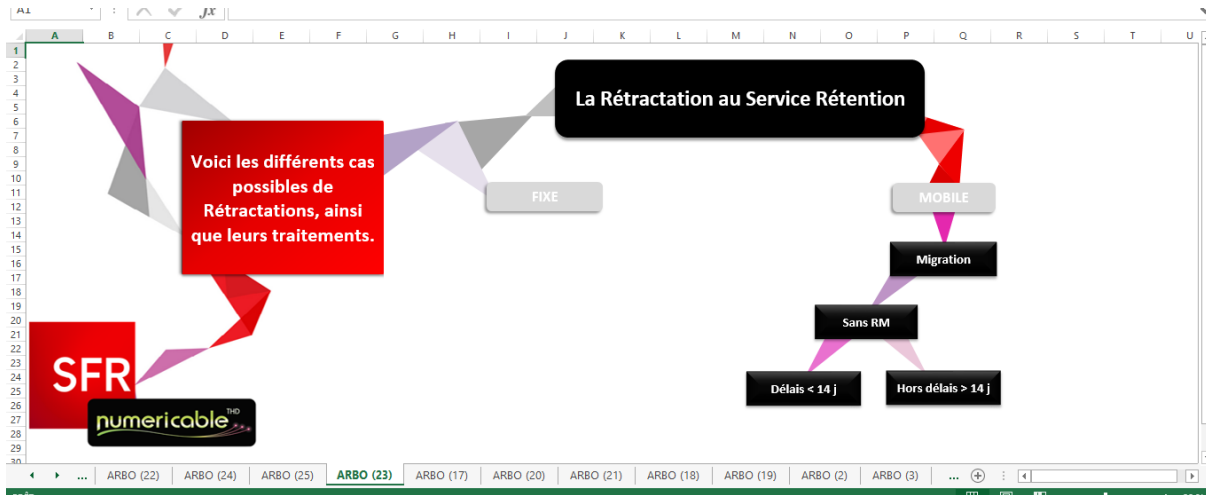
BEN ABI

Annexe 5 : tableau des chaînes TV

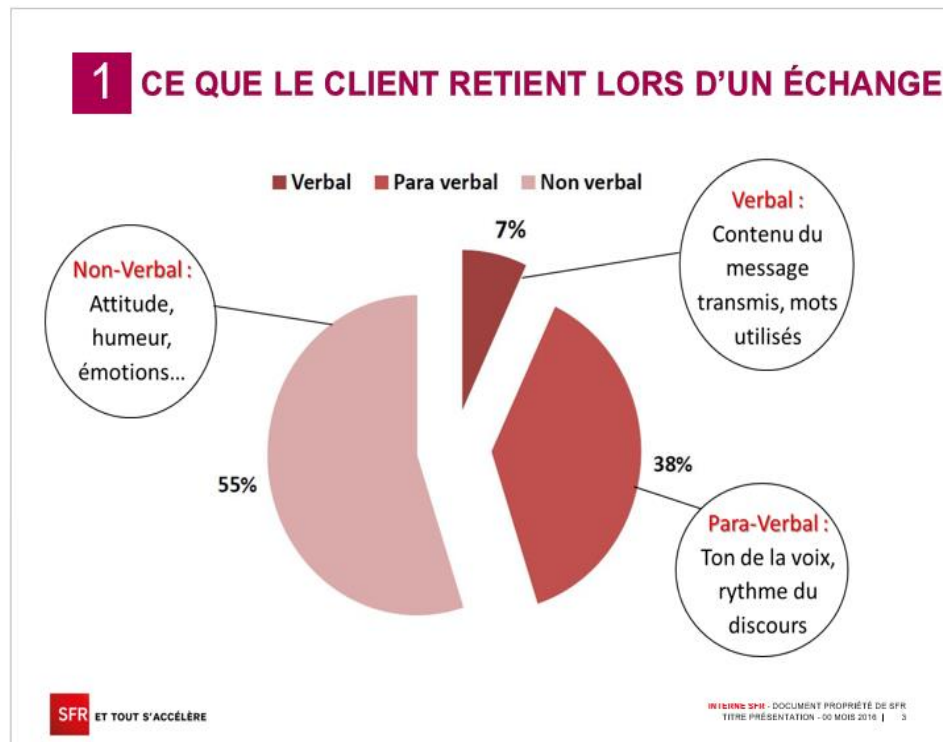
PASS TV & Chaînes optionnelles		RECHERCHER UNE CHAÎNE										
Chaînes TV	Thématiques	f										
103 CINÉ+ PREMIER HD	PASS CINEMA PREMIUM	104 CINÉ+ FRISSEON										
104 CINÉ+ FRISSEON		106 CINÉ+ FAMIZ										
105 CINÉ+ EMOTION		118 CINÉ FX										
106 CINÉ+ FAMIZ		44 CANAL+ FAMILY HD										
107 CINÉ+ CLUB		274 à 281 GOLF + FOOT + RUGBY										
108 CINÉ+ CLASSIC		640 ART AFLAM 1										
109 PARAMOUNT CHANNEL HD												
110 TC M CINÉMA HD												
116 SUNDANCE CHANNEL HD												
117 ACTION												
118 CINÉ FX	PASS JEUNESSE PREMIUM											
119 POLAR												
EUROCHANNEL												
101 DISNEY CINÉMA HD												
203 DISNEY JUNIOR HD												
204 DISNEY XD HD												
205 TUI												
210 CARTOON NETWORK												
211 ROOMERANG												

Annexe 7 : arborescence des rétractations





Annexe 8 : Diaporama pour les ateliers de négociation





4 LA METHODE IMPEC & PAF

Etape 1 : résoudre le problème initial de notre client

- I**dentifier la demande initiale de notre client
- M**aximiser nos solutions (mettre en avant)
- P**oser des questions pour cibler les besoins
- E**couter et Entreprendre
- C**omprendre les besoins du client

Phase de découverte
une fois que la demande initiale
est traitée

&

Etape 2 : proposer des offres commerciales adaptées

- P**roposer des solutions personnalisées
- A**dapter son argumentaire
- F**inaliser la négociation



SFR ET TOUT S'ACCÉLÈRE

INTELEO SFR - DOCUMENT PROPRIÉTÉ DE SFR

Adapter son argumentaire 3/6

➤ Exemples d'objections concernant une proposition:

✓ De ré engagement

« Je ne comprends pas que je doive me réengager 12 mois pour changer d'offre. Avant ce n'était pas le cas »

✓ De raccordement à la fibre

« Je ne souhaite pas changer d'offre fixe pour le moment, je n'en vois pas l'utilité par rapport à mes utilisations actuelles »

✓ De vente

« Je possède un/des contrat(s) chez un autre opérateur (mobile/fixe) et j'en suis satisfait(e) »



Adapter son argumentaire 4/6

➤ Exemples de «Verbatims» pour traiter ces objections:


✓ Le ré engagement

« Il s'agit là d'une nouvelle gamme avec des nouvelles conditions. Les autres opérateurs utilisent le même procédé, et auparavant la mécanique était «exceptionnelle». »




Annexe 9 : verbatims format powerpoint


1
★




2
★




3




4




5






VERBATIMS QUESTIONS



- ✓ Je vois que sur votre dossier **vous avez plusieurs lignes mobiles**. Si vous le souhaitez, nous pouvons regarder ensemble votre/vos abonnements, et **ce que je peux vous proposer** ?
- ✓ Qu'est-ce qui **vous intéresse** dans **votre abonnement mobile** ?
- ✓ Quelles sont **vos utilisations actuelles** avec votre mobile ?
- ✓ **Comment utilisez-vous votre forfait** ? plutôt sur des réseaux sociaux, du streaming (TV et musique) ? ou autre ?
- ✓ Quel serait pour vous **le mobile/forfait idéal** ?
- ✓ Partez-vous souvent à **l'étranger** ?
- ✓ Quelles **applications utilisez-vous**, ou appréciez-vous ?


ET TOUT S'ACCÉLÈRE

INTERNE SFR - DOCUMENT PROPRIÉTÉ DE SFR
 TITRE PRÉSENTATION - 00 MOIS 2016 | 3

Annexe 10 : verbatims format dépliant

Verbatims Conclusions

Ré-engagement

1) **Mobile**

- 12 mois ré engagement/24 si RM
- Montant total/ Date de mise en service
- Avantages de l'abonnement
- Critères livraison si RM : carte identité jour J, réception SMS pour informer de l'arrivée du mobile, 4 jours peuvent s'écouler avant la réception du mobile, etc.
- ✓ Si **Relais Colis** : Seul le titulaire de ligne pourra récupérer le mobile (aucune procuration possible, aucun cas exceptionnel) pour garantir votre protection.
- ✓ Si **Livraison en boutique SFR (2H ou 48H)** : Le retrait du mobile par l'utilisateur de la ligne est possible à condition que le titulaire fasse une demande de Procuration.
- Pour les RM to shop 2H et 48H : possibilité de se rétracter sous 14 jours

Rappeler au client : possibilité d'échanger son ancien mobile contre bon d'achat ou chèque, désimlockage, suivi commande depuis son espace client sfr.

2) **Fixe**

- 12 mois ré engagement : concerne différents abonnements (TV, internet, fixe) et ne sont pas dissociables (un engagement sur l'un entraîne un engagement sur l'autre)
- Date début engagement à l'activation ou à la date de changement d'offre.
- Montant total (toujours anciennes promotions si non changement de technologie et offre initiale datant avant le 9.06.2015).
- Date mise en service/Avantages de l'abonnement
- Si nécessité de changement de matériel, restitution de l'ancien (rappeler critères)
- Livraison nouveau matériel (rappel critères) *Si matériel fibre voir verbatims raccordement fibre*

Raccordement Fibre

1) Si **nécessité d'un technicien**

- Suppression ancienne ligne donc plus de promos
- Promo de lancement & montant total
- Ré engagement 12 mois.
- Restitution ancien matériel (Rappeler au client comment renvoyer le matériel)
- 75 € de dépôt de garantie nouvelle box
- Technicien va se rendre au domicile pour installer nouvelle Box.

→ Avant l'intervention : dégager accès à la prise, client doit être joignable & présent.

Prévoir ½ journée de présence. Appel du technicien en numéro. Pendant l'intervention :

→ **Cas 1 : il y a une prise câble** : Vérification de conformité. Si elle ne l'est pas, adaptation de celle-ci.

→ **Cas 2 : il n'y a pas de prise câble** : Technicien en tirera un depuis extérieur du logement jusqu'à pièce principale. Les travaux peuvent nécessiter l'accord du syndic. Possibilité qu'un trou soit percé chez pour procéder au raccordement.

En cas de difficultés : contacter le 0 808 80 79 78 (lundi au samedi de 8h à 22h).

2) **Si possibilité de Self Install**

- (idem que cas 1) + réception mail confirmation commande, et explication de comment installer sa box (suivi commande espace client)
- Réception SMS lorsque box dispo (point Relais/Colissimo (10€ facturé)/point vente SFR)
- Réception SMS (délais 8h) pour installer matériel.
- Client peut émettre/recevoir appels dès installation terminée.
- Portabilité numéro effective quelques jours + tard et client averti par SMS.

Vente

(Après avoir choisi le type de document d'identité, le n°, complété les informations d'adresse, sélectionné un moyen de paiement, et choisi un point de livraison)

1) **Mobile**

- Idem que ré engagement

2) **Fixe**

- Idem que ré engagement + portabilité possible
- **Cas 1 : ligne présente donc pas besoin de technicien**
- Rappel livraison (suivi commande pour suivre livraison)
- **Cas 2 : il n'y a aucune ligne (active ou inactive) lors de la vérification par l'adresse du client**
- RDV technicien pour installer équipement.



La Négociation au Service Rétention

Verbatims Questions

Ré-engagement

✓ Je vois que sur votre dossier vous avez plusieurs lignes mobiles. Si vous le souhaitez, nous pouvons regarder ensemble votre(s) abonnement(s), et ce que je peux vous proposer ?

✓ Qu'est-ce qui vous intéresse dans votre abonnement mobile ?

✓ Quelles sont vos utilisations actuelles avec votre mobile ?

✓ Comment utilisez-vous votre forfait ? plutôt sur des réseaux sociaux, du streaming (TV et musique) ? ou autre ?

✓ Quel serait pour vous le mobile/forfait idéal ?

✓ Partez-vous souvent à l'étranger ?

✓ Quelles applications utilisez-vous, ou appréciez-vous ?

Raccordement Fibre

✓ Je vois que vous possédez une ligne fixe DSL. Est-ce que vous en êtes satisfait par rapport à vos utilisations ? (connexion/débit/rapidité/téléchargements) ?

✓ Combien de personnes utilisent internet chez vous ?

✓ Quels supports utilisez-vous pour naviguer sur internet (PC, tablettes, Smartphones) ?

✓ Est-ce que vous regardez/téléchargez parfois, voir souvent, des films ? en HQ ?

✓ Êtes-vous satisfaits de la qualité d'image TV ?

✓ Souhaitez-vous qu'on vérifie ensemble si vous êtes éligible à la fibre ? Ou si vous le serez prochainement ?

✓ Avez-vous déjà entendu parlé de la fibre/très haut débit ? Si oui, avez-vous déjà songé à essayer cette nouvelle technologie pour votre ligne fixe ?

Vente

✓ Est-ce que votre entourage/foyer est équipé chez SFR ?

✓ Est-ce que vous utilisez un autre opérateur dans votre foyer ?

✓ En est-il(elle) satisfait(e) actuellement ? Si vous le souhaitez, nous pouvons regarder ensemble les offres que nous avons et voir ce qui lui correspondrait le plus ?

✓ Je vois que vous n'avez qu'un/que des contrat(s) mobile(s) chez nous. Qu'est-ce qui fait que vous n'avez pas de ligne fixe également ? Vous pourriez bénéficier d'avantages/remises en regroupant le fixe avec votre(s) contrat(s) mobile(s). (idem fixe)

✓ Quels sont les équipements dont vous disposez au sein de votre foyer ?

✓ Combien de lignes mobiles disposez-vous, au sein de votre foyer ?

✓ De quel forfait disposez-vous exactement ? Chez quel opérateur ?

Verbatims Objections

Ré engagement

→ Je suis intéressé, mais je vais être ré engagé et je ne le souhaite pas

→ Je ne comprends pas que je doive me réengager 12 mois pour changer d'offre. Avant ce n'était pas le cas

✓ Certes vous allez être ré engagé, mais vous pouvez bénéficier d'une remise de ... sur ... ce qui n'est pas négligeable

✓ Effectivement vous allez être ré engagé, mais vous aurez l'avantage d'avoir un forfait adapté à vos besoins avec un très bon rapport qualité prix ...

✓ Il s'agit là d'une nouvelle gamme avec des nouvelles conditions. Les autres opérateurs utilisent le même procédé, et auparavant la mécanique était « exceptionnelle »



La Négociation au Service Rétention

Raccordement Fibre

→ Je ne souhaite pas changer d'offre fixe pour le moment, je n'en vois pas l'utilité par rapport à mes utilisations actuelles

→ Je suis intéressée mais c'est quand même assez cher donc je pense rester sur de l'ADSL pour le moment

✓ Je comprends tout à fait votre remarque, mais nous savons tous que dans quelques années la fibre remplacera l'ADSL. C'est la technologie d'aujourd'hui et de demain

✓ Certes le prix est légèrement supérieur à celui de l'ADSL, mais cela reste un très bon rapport qualité/prix : Là où l'ADSL vous permet de bénéficier d'un Internet jusqu'à 25 Méga, la fibre repousse cette limite à 1 Giga. Une véritable révolution technologique qui accélère considérablement les échanges de données (téléchargement, montant / téléchargement descendant) et permet de se connecter à Internet sur plusieurs supports en même temps (Smartphone, ordinateur, tablette...).

De plus, vous bénéficiez d'une remise de ... pendant 12 mois si vous optez pour cette offre

Vente

→ Mes enfants/mon conjoint sont/est satisfait(s) de son/leur opérateur

→ Il faut que j'en parle avec eux/lui avant de vous donner une décision

→ Il faudrait que je compare avant, que je réfléchisse de mon côté avant d'ouvrir un nouveau contrat (mobile/fixe)

→ Le forfait qu'il/que je possède actuellement est plus avantageux que ce que vous proposez

→ Je possède un/des contrat(s) chez un autre opérateur (mobile/fixe)

Annexe 11 : bloc-notes numérique One Note

Service Rétention

Outils d'aide Supports Focus Contacts utiles FAQ

Bienvenue sur le Service Rétention de Marseille l'Estaque

Cet outil vous permet de vous aider dans le traitement des appels.

L'objectif est d'aider **les collaborateurs du service rétention** de Marseille l'Estaque.

Vous pouvez naviguer sur la barre de navigation **situé en haut de One Note** pour y trouver les informations utiles dont vous avez besoin.

SFR



De groupnews.com

Annexe 12 : affiches sur les activités du service



This advertisement features a red background with a white geometric shape on the left. At the top left, the SFR logo is in a red box, and below it is the 'numericable' logo. In the center, a Zive HD set-top box is shown with a remote control. The TV screen displays the Zive interface with a menu on the left and a live video of a building labeled 'Service Rétention Marseille l'Estaque'. To the right, text reads: 'Notre Service Rétention a un point commun avec notre Box Fibre Zive...' and 'Une qualité souvent imitée, mais jamais égalee.'

SFR

numericable

ZIVE

HD

Service Rétention Marseille l'Estaque

Notre **Service Rétention** a un point commun avec notre **Box Fibre Zive...**

Une qualité **souvent imitée, mais jamais égalee.**



This advertisement has a white background with a large, textured red shape in the center. The SFR logo is in a red box at the top left, followed by the text 'ET TOUT S'ACCÉLÈRE'. Inside the red shape, a white box contains the text 'A MARSEILLE, LES RETENTEURS FIDELISENT A TOUTE HEURE.' To the right of this box is a white clock icon. Below the clock, a white box contains the text 'NOS CLIENTS PEUVENT COMPTER SUR NOUS, A TOUS MOMENTS.' At the bottom left, it says 'INTERNE SFR'. At the bottom right, there is a small disclaimer in French.

SFR ET TOUT S'ACCÉLÈRE

A MARSEILLE, LES RETENTEURS FIDELISENT A TOUTE HEURE.

NOS CLIENTS PEUVENT COMPTER SUR NOUS, A TOUS MOMENTS.

INTERNE SFR

Ces messages et les informations qu'ils contiennent sont la propriété de SFR. Il ne doit pas être diffusé, réutilisé ou communiqué à des tiers, en tout ou partie, sous quelque forme que ce soit, sans l'accord préalable écrit de SFR.



NOTRE SERVICE RÉTENTION EST COMME NOTRE STRATEGIE COMMERCIALE...

IL EST CONVERGENT
POUR GARANTIR LA SATISFACTION CLIENT.



CONTENU TV

Le conseiller informe le client du grand choix de bouquets TV que propose SFR et met en avant le contenu ZIVE : 1^{er} service de vidéos à la demande en France.



LA FIBRE

Le conseiller vérifie si le client est éligible à la fibre et lui explique les avantages de cette technologie. Il parle également des offres de la Box Fibre Zive de SFR.



MOBILE

Le conseiller propose au client les forfaits et les mobiles de SFR, adaptés à son utilisation.



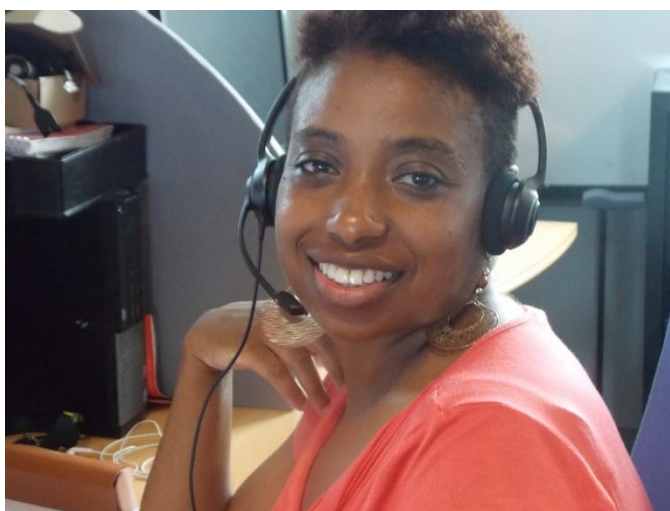
MULTI-PACKS

Le conseiller vérifie si le client peut bénéficier des remises liées aux Multipacks : plus il a de lignes, plus il fait des économies.

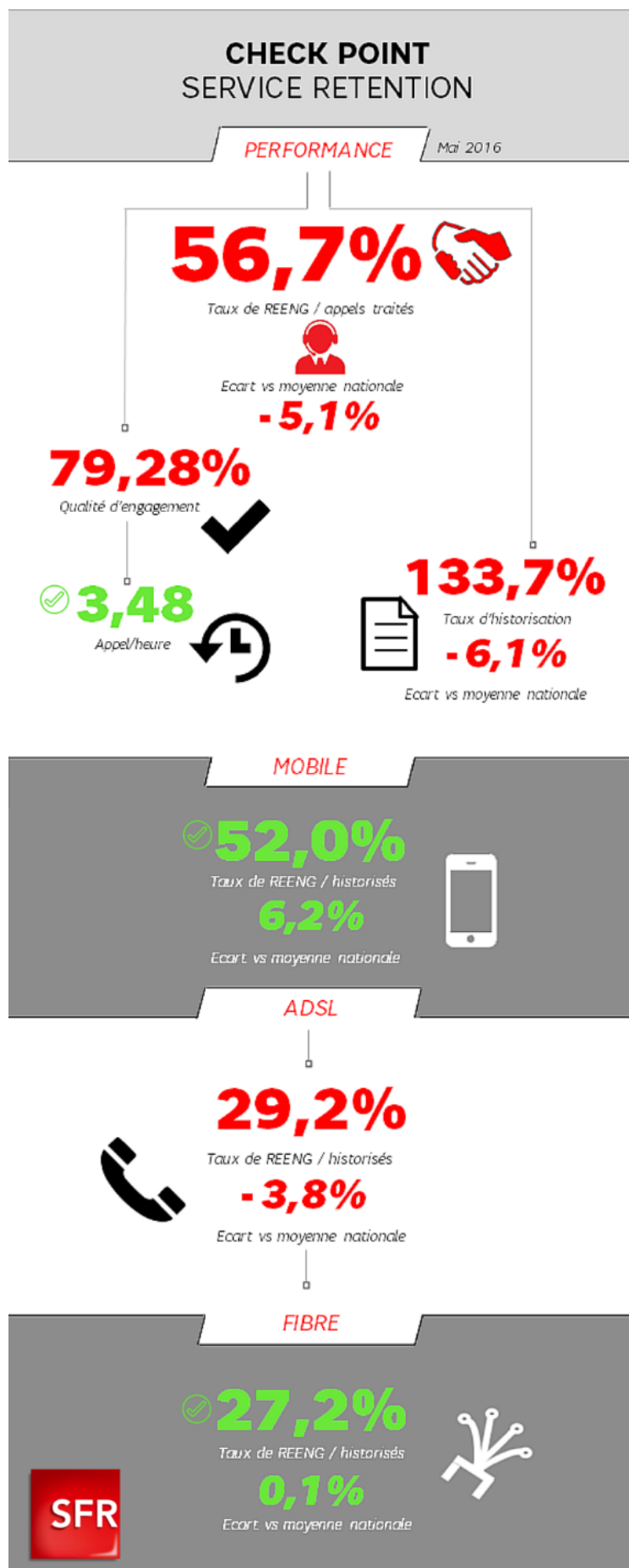




Annexe 13 : photos conseillers pour affiches



Annexe 14 : affiches KPI



CHECK POINT SERVICE RETENTION

PERFORMANCE Mai 2016

56,7%

Taux de REENG / appels traités



VS 60% OBJECTIF

Ecart vs moyenne nationale

- 5,1%

79,28%

Qualité d'engagement



3,48

Appel/heure



133,7%

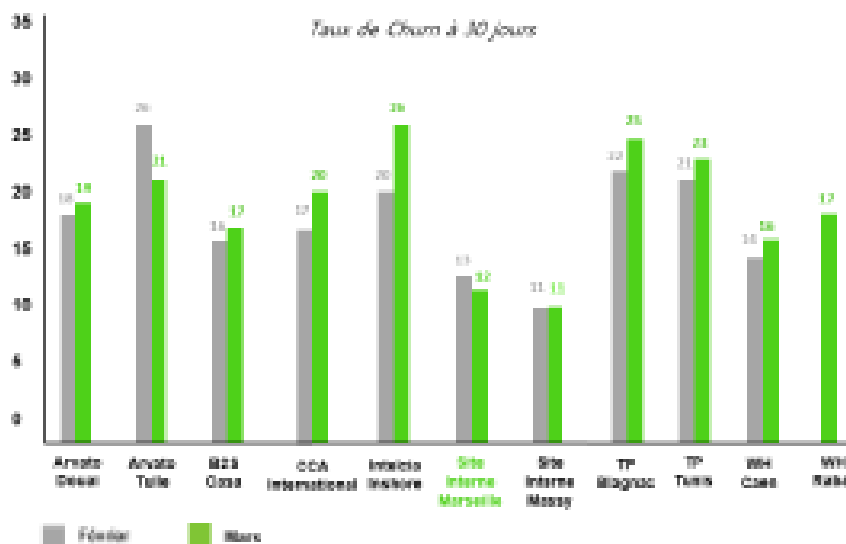
Taux d'historisation

- 6,1%

Ecart vs moyenne nationale

12%

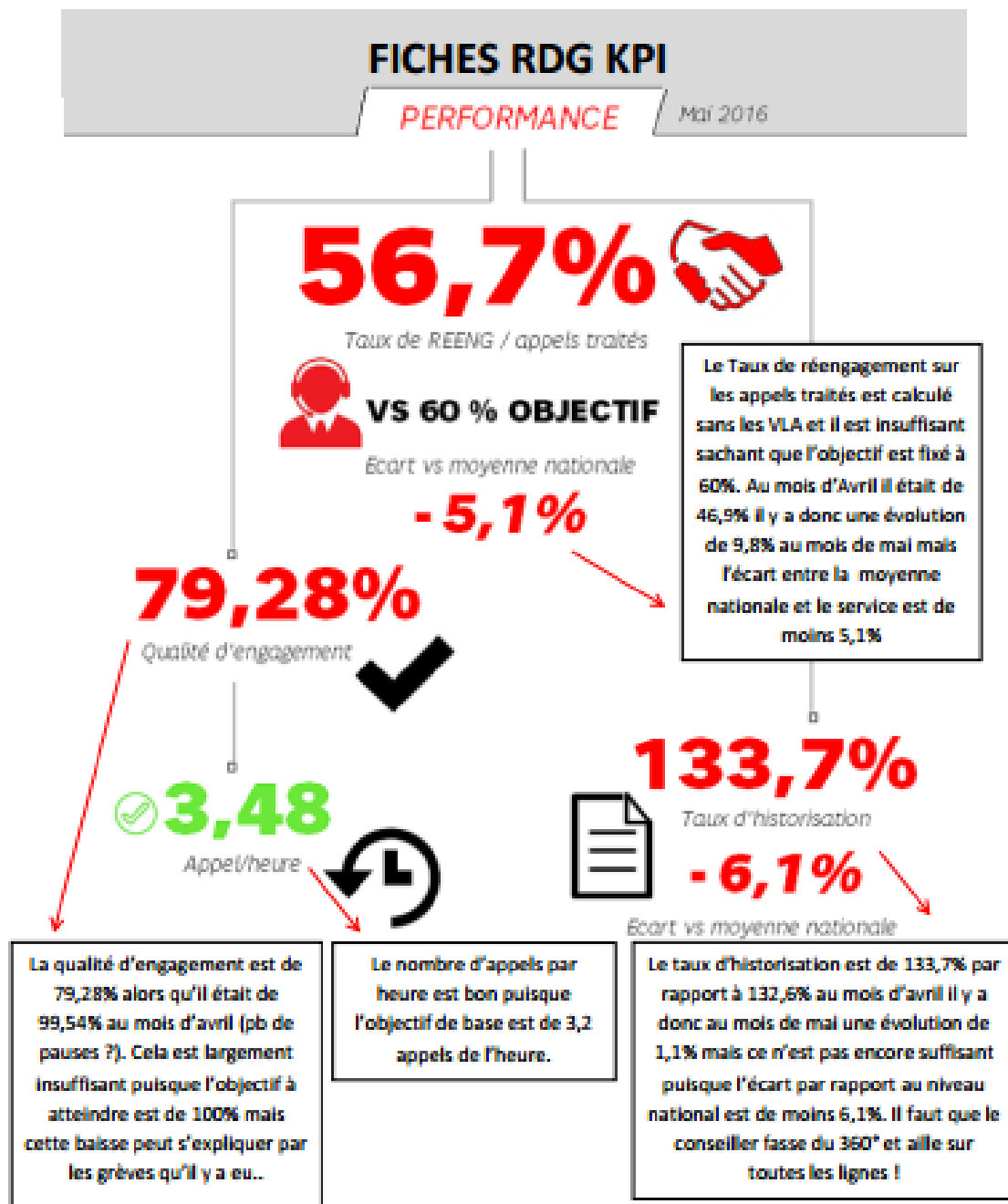
Taux de Churn à 30 jours



2016



ET TOUT
S'ACCELERE



Annexe 15 : e-mail type



**UN NOUVEL
OUTIL AU
SERVICE
RETENTION :
ONE NOTE !**

 **WHY
NOT ?**

**Ce bloc-notes numérique est une aide lors du
traitement de vos appels.**

**Il permet de regrouper différents éléments utiles
au Service Rétention de Marseille l'Estaque tels
que : des outils, des fiches focus, des
numéros/adresses nécessaires etc.**

**Le logiciel est en cours de réalisation mais vous
pouvez déjà y accéder et utiliser l'outil
« Rétractations » (à jour) ainsi que le tableau
« Chaînes TV » (actuellement en mise à jour).**



**Cliquer ici pour accéder au « One Note » et cliquer
ensuite sur le fichier « Service Rétention » (page
d'accueil de l'outil).**