



**COMMENT LE DIGITAL ET L'IA CONTRIBUENT A L'EXCELLENCE
OPERATIONNELLE DU SERVICE CLIENT DANS LE SECTEUR
BANCAIRE ?**

Dans le secteur bancaire, l'excellence opérationnelle du Service Client est un levier pour améliorer l'acquisition, la satisfaction et la rétention des clients sans avoir à se différencier par le prix.

Quelles sont les meilleures pratiques d'excellence opérationnelle, pour offrir à la fois une relation client efficiente en terme de coûts et optimale en terme de satisfaction client ?

L'utilisation conjointe du digital, pour collecter et agréger l'information, et de l'IA pour l'analyser apparaît comme un des leviers majeurs pour assurer plus d'anticipation, grâce à une prévision et une planification plus fiables, et plus de réactivité, grâce à des plannings plus ajustables et la possibilité pour les agents de bénéficier d'une aide au quotidien dans le traitement des demandes clients.

Nous analyserons dans un premier temps comment le Digital et l'IA peuvent être utilisés pour **réduire et maîtriser les flux** entrants des centres de contact (1) puis, une fois la demande client formulée, comment proposer un dispositif d'appui aux agents dans le but d'**améliorer les taux de résolution** et de **réduire les DMT** (2) et comment **automatiser les tâches à faible valeur ajoutée** pour allouer les ressources là où elles comptent (3).

1. Réduire les flux de contacts entrants en orientant les clients vers le selfcare et les canaux digitaux et les maîtriser grâce à plus de prévisibilité

1.1. Le selfcare sur le site des banques et sur les réseaux sociaux permet d'éviter de la charge en centre de contacts

Au-delà de la gestion de ces canaux traditionnels de contact, l'**utilisation croissante des réseaux sociaux** par les consommateurs amène à se poser la question de l'utilisation de ce canal de communication comme élément différenciant dans la gestion de la relation client. C'est pourquoi les entreprises doivent se doter des capacités pour gérer leur relation client sur les réseaux sociaux, en utilisant des solutions telles que **RingCentral Engage** (anciennement appelée **Dimelo**). C'est le cas par exemple de **Hello bank!**, la banque en ligne de **BNP Paribas**, qui propose un service client sur Facebook Messenger, Instagram et Twitter. Toutefois, l'entreprise ne se contente pas d'être réactive, elle **récolte aussi la satisfaction client en temps réel** après l'interaction pour améliorer en continu la qualité des services proposés.

Avec l'arrivée de ces nouveaux canaux de contact se développe en parallèle l'utilisation de nouveaux moyens pour répondre au mieux et dans les meilleurs délais aux besoins des clients tels que les **chatbots**. Les chatbots présentent de nombreux avantages pour les entreprises : ils permettent d'apporter des réponses à des problèmes simples automatiquement et ainsi d'éviter de la charge en centre de contacts. Ils offrent également aux clients la possibilité de contacter le service client à tout moment de manière rapide et intuitive.

Le **selfcare** est en effet de plus en plus encouragé par les entreprises pour les motifs de contact à faible valeur ajoutée. L'enjeu est alors de créer des passerelles pour conserver le contexte client sans le contraindre à recommencer sa démarche depuis le début sur un nouvel canal, afin d'offrir des parcours omnicanaux de souscription ou de réclamation, fluides et sans couture.

1.2. Pour les contacts qui ne peuvent pas être évités, l'IA permet de fiabiliser les prévisions de charge et la planification des équipes

En amont du contact client, le **shift scheduling** est une problématique majeure des centres de contacts qui doivent s'assurer de l'**adéquation entre la charge**, c'est-à-dire le nombre d'appels ou de contacts entrants, **et la capacité**, c'est-à-dire le nombre de conseillers disponibles tout en maximisant la qualité de service. Cependant, les centres de contact font

face à deux problèmes majeurs : la charge n'est pas linéaire et le traitement des appels entrants ne peut pas se faire de manière asynchrone comme cela est possible pour les courriers et les mails.

Dès lors, les banques doivent arbitrer entre d'un côté, anticiper au maximum la capacité selon les absences programmées des conseillers et la flexibilité accordée par leurs contrats de travail et, de l'autre, disposer de plus d'informations sur les différents éléments qui peuvent impacter leurs prévisions de charge. Tout d'abord la charge liée à **des moments de vie** anticipables des clients tels que : études, premier emploi, acquisition immobilière, naissance d'un enfant, retraite. Ensuite, des temps forts programmés comme les **campagnes publicitaires** ou les communications sortantes qui peuvent engendrer des pics de rappels.

Les entreprises doivent donc se doter des capacités pour améliorer leur **prédictibilité**, pour planifier un maximum en amont et leur **réactivité**, pour parer aux aléas et aux pics de charge. Deux domaines où le Digital et l'IA peuvent permettre aux centres de contact de sécuriser les modèles de prévisions pour les canaux traditionnels de contact et de réduire le temps passé à planifier.

2. Proposer un dispositif d'aide aux agents, grâce à un meilleur routage et à un traitement optimisé des appels et des tickets

Comme nous l'avons vu, maîtriser et réduire les flux entrants sont deux enjeux essentiels pour les centres de contact qui se doivent ensuite de travailler sur leur cœur de métier : le traitement des contacts clients. Cela passe à la fois par un meilleur routage et un meilleur traitement des appels et des tickets.

2.1. Le click-to-call et le routage intelligent assignent les appels aux meilleurs agents pour réduire les DMT et maximiser les taux de résolution

Tout d'abord, afin d'orienter le bon client vers le bon interlocuteur, les banques doivent se doter des capacités de **routage intelligent** des

appels selon plusieurs critères. Ces critères peuvent inclure la localisation, dans le cas où certains services seraient régionalisés, le motif de l'appel qui peut donner lieu à une priorisation, le profil du client, l'historique de résolution du conseiller et le temps d'attente du client. L'utilisation de l'IA permet ainsi de rationaliser les flux opérationnels des centres de contact grâce à la collecte et l'analyse des données, pour fournir à l'agent un **contexte sur les interactions** en cours et réduire la durée moyenne de traitement.

Ainsi, le **Crédit Agricole** a créé une passerelle cross-canal entre son site Internet et son SVI visuel via **DialOnce**, qui offre au client une fonctionnalité de click-to-call depuis son mobile ou son desktop, avec des liens différenciés selon les pages du site Internet. Soit l'appel est routé directement à un agent spécialisé sur le motif associé à ce lien, soit le client peut qualifier davantage sa demande sur une interface graphique avant d'être pris en charge. Le résultat est une **pré-qualification** qui réduit la durée de l'appel et qui améliore la performance du conseiller.

De son côté, la banque digitale **Atom Bank** au Royaume-Uni a choisi la solution de routage **Genesys** pour améliorer son service client en regroupant la gestion de son parc de plusieurs dizaines de centres de contacts. Cela a permis d'atteindre 88% de taux de résolution au premier contact et un temps de réponse inférieur à 20 secondes pour 90% des appels.

Au-delà des spécialistes du routage, les éditeurs de solutions CRM développent aujourd'hui des modules directement dans leurs outils pour router les appels. La version Lightning de **Salesforce Service Cloud** propose depuis sa release Spring 2019 une évolution de sa gestion omnicanale de la relation client qui permet de router les demandes clients sur base des compétences des agents renseignées dans leur profil.

2.2. Pendant et après l'appel, l'IA permet de créer des conseillers augmentés, avec une amélioration continue du traitement des demandes pour des meilleurs taux de résolution

Si l'appel n'a pas permis de résoudre la demande, les banques doivent se doter des capacités pour **router et traiter efficacement les tickets** du service client. La **catégorisation des demandes** est essentielle pour **diminuer**

le taux de transfert. Cela passe par l'automatisation de l'assignation des tickets selon leur typologie et par la mise en place d'un système d'alertes pour éviter que les demandes ne restent ouvertes. Par exemple, dans le cas de l'attente d'un retour client, le lancement de **campagnes de relance automatique** après la date d'échéance permet de fluidifier la gestion opérationnelle des impayés et du recouvrement, en réduisant le coût des mauvais payeurs et le stock clients en situation de recouvrement.

Par conséquent, les banques font le choix de se tourner vers des solutions clé-en-main comme **Miuros** ou **Zendesk**. Cette dernière se connecte directement aux solutions CRM pour qualifier automatiquement les tickets. La start-up **Miuros** permet ainsi d'identifier automatiquement les motifs de contact du client et de suggérer aux agents les templates de réponses les plus appropriés, avec un temps de mise en place de seulement deux semaines. Ce type de solutions peut aussi aider les agents à trouver une information-clé au bon moment par du **screen guiding** et des notifications push, pour indiquer par exemple une facture de régularisation qui arrive bientôt à échéance ou un contrat dont la fin approche pour annoncer au client qu'il sera renouvelé à un nouveau tarif.

Pour analyser et comprendre le contenu des messages sur le chat, des mails ou des tickets, les services client peuvent avoir recours au **Natural Language Processing (NLP)** avec Google Cloud *Natural Language* pour les textes en anglais ou **LETTRIA** pour les textes en français.

Enfin, l'IA permet d'améliorer la performance du centre de contact en capitalisant sur l'**analyse des émotions des clients** lors de leurs interactions avec les agents. L'éditeur **NICE** a ainsi développé l'outil **Nexidia Analytics** pour le **Speech Analytics**, qui permet de détecter l'état émotionnel du client et d'en informer l'agent pour lui recommander un mode de traitement adapté. La solution permet ensuite d'enrichir la fiche client dans l'outil CRM, notamment afin d'**anticiper le risque de churn** et de prendre les actions correctrices pour le retenir.

Dans le secteur bancaire, **Santander** en Espagne ou la **Banque Royale du Canada** utilise **Nuance** comme technologie vocale d'analyse d'appels pour piloter la performance de ses télévendeurs et leur adresser des recommandations personnalisées selon les

analyses de leurs appels de la veille, afin de permettre leur montée en compétences.

3. Automatiser les tâches à faible valeur ajoutée pour focaliser les ressources sur la réponse aux clients

3.1 Les mini-bots permettent de saisir les opportunités de quick-wins d'efficacité opérationnelle

En plus des outils utilisant l'intelligence artificielle pour augmenter les capacités des agents, la tendance dans les centres de contact est à l'automatisation des activités à faible valeur ajoutée. Dans un premier temps, les entreprises doivent se doter des capacités pour produire des **vues intégrées** et diagnostiquer les actions informatiques effectuées par les agents, telles que : nombre de clics avant réalisation d'une action, nombre de fenêtres ouvertes et récurrences avant résolution d'une demande, analyse des différents process et modes opératoires en ligne. Ces événements sont ensuite clusterisés lors de l'"**event clustering**" et des **opportunités d'automatisation** sont identifiées.

Les **mini-bots** et la **RPA** ou *Robotic Process Automation* prennent le relais une fois les opportunités d'automatisation identifiées. Ces technologies visent à concentrer les ressources humaines sur les tâches à forte valeur ajoutée **en automatisant partiellement ou totalement les activités répétitives à faible valeur ajoutée**. Les activités transactionnelles et de back-office se prêtent particulièrement à cette automatisation. Elles permettent ainsi de réaliser des économies de ressources et de coûts tout en assurant un traitement continu et efficace avec moins d'erreurs.

Plusieurs **niveaux de maturité** sont possibles pour l'automatisation. Les **mini-bots** permettent de réaliser facilement des gains de temps et d'effort par exemple lors de la recherche d'informations ou de la copie de données entre plusieurs formulaires ou applications par les agents. Ainsi, les mini-bots amènent rapidement plus de satisfaction aux clients grâce à des délais de réponse améliorés et plus de satisfaction aux agents en leur **libérant du temps** pour répondre aux demandes des clients.

3.2. L'automatisation des processus de bout-en-bout permet de transformer les centres de contact pour réaliser des gains de productivité importants

Une fois les *quick-wins* d'automatisation captés grâce aux mini-bots, les entreprises doivent se doter des capacités pour **automatiser des processus de bout-en-bout** avec des solutions de **RPA** telles qu'**Automation Anywhere**. La RPA permet la numérisation, la collecte et la saisie de données complexes, la prise de décisions autonome sur base de règles prédéfinies puis la création de reportings complexes pour piloter son centre de contact.

Par exemple, **Bancolombia** a mis en place de la RPA avec Automation Anywhere pour optimiser la performance opérationnelle de ses centres de contact, ce qui lui a permis d'augmenter de +51% l'efficacité du temps de service des succursales avec automatisation du front-office.

D'autres acteurs bancaires comme **ING Direct**, **Itau** au Brésil ou **Chinatrust Commercial Bank** à Taiwan utilisent **Neva**, l'assistante virtuelle de **NICE**, comme solution de **process automation**. Elle permet à l'agent de sélectionner des sujets liés à l'appel en cours pour créer automatiquement un contenu de ticket clair qui résume l'appel.

Enfin, après les mini-bots et la RPA, le niveau de maturité suivant porte sur le **calcul cognitif** avec des solutions comme **Watson**, qui comprennent le contexte et intègrent ce qui a été appris pour adapter l'automatisation, par exemple pour **adapter le modèle de prévision** des contacts en fonction d'événements extérieurs comme la météo, des catastrophes ou d'autres perturbations.

En conclusion, quelles sont les must-haves pour l'excellence opérationnelle du Service Client dans la banque ?

L'excellence opérationnelle du Service Client pour répondre aux attentes des clients et aux enjeux d'efficacité dans le secteur bancaire nécessite de développer des capacités qui impactent fortement les organisations, leurs outils et leurs ressources humaines.

Must-have #1 : consolider sa connaissance client et sa vision de la performance et des coûts à chaque étape pour identifier les opportunités de gains d'efficacité

- Intégrer les **données clients** issues des différents canaux dans l'outil CRM y compris les feedbacks clients (satisfaction client, NPS, CES) et les rendre disponibles aux agents dans les fiches clients
- Sélectionner les **KPI opérationnels** pertinents comme le "*once-and-done*", les taux de transfert ou d'escalade et la DMT, à piloter à chaque étape de traitement des demandes clients et sur chaque canal pour **identifier les irritants** à prioriser
- Mettre en place des comités transverses de **pilotage des coûts de service et de la performance**, qui capitalisent sur l'analyse des *insights* clients pour définir des plans d'action pour l'amélioration continue de la satisfaction et de l'efficacité opérationnelle

Must-have #2 : dépasser les silos pour garantir des informations cohérentes, accélérer le time-to-market et permettre l'amélioration continue

- Partager et réconcilier les données pour construire une **vue client unique** et proposer le même niveau de **personnalisation des réponses** sur tous les canaux : chats, chatbots, réseaux sociaux, mails et appels aux différents niveaux
- Orchestrer les contacts vers le **selfcare** ou vers les bons canaux de contact, selon le profil et la **valeur des clients** et selon les motifs de contact à forte ou faible valeur ajoutée

- Créer des équipes projets cross-fonctionnelles qui mêlent métier du Service Client et IT en s'inspirant des **méthodes agiles** pour itérer en cycles courts, **accélérer le *time-to-market*** et s'assurer rapidement de la pertinence des projets pour répondre aux attentes des clients et aux enjeux d'efficacité opérationnelle

Must-have #3 : développer les agents pour devenir des conseillers aux capacités augmentées par l'intelligence artificielle et l'analytique

- Insuffler une **culture** centrée sur la réponse aux demandes du client dans les centres de contact : définir les **procédures** et les **gestes métiers** puis former les équipes pour transformer le rôle des agents en conseillers proactifs et augmentés grâce aux nouveaux outils
- **Former les agents** à l'utilisation des nouveaux outils à leur disposition pour répondre plus rapidement et de manière plus pertinente aux demandes des clients
- Développer les **compétences analytiques** des équipes de pilotage du service client ou faire appel à des profils **Data Scientists** capables d'analyser les masses de données pour générer des *insights* clients au service des équipes métiers

La proposition de valeur de Sia Partners pour délivrer l'excellence opérationnelle dans le secteur bancaire

Grâce à son expertise en Service Client, Sia Partners aide les entreprises à atteindre leurs objectifs de satisfaction client et d'efficacité en délivrant l'excellence opérationnelle. Au sein de la practice Marketing, Sales & Customer Experience, Sia Partners a développé des offres adressant l'amélioration du Service Client, qui s'appuient sur ses compétences Analytiques et Data, notamment :

- **Excellence opérationnelle - Hypervision** : accroissez les marges opérationnelles en transformant les opérations pour réduire le coût de service
- **Modèle opérationnel centré client et omnicanal** : sécurisez l'organisation de vos entités front office pour répondre aux demandes client quel que soit le canal et le moment de son parcours
- **Stratégie d'outsourcing** : construisez une stratégie d'outsourcing qui optimise coûts et qualité, selon les priorités stratégiques de l'entreprise
- **Modèle de prévisions** : atteignez le niveau de performance requis en continu grâce nos modèles s'appuyant sur des algorithmes de Data Science
- **Modèle de compétences Conseillers clients** : optimisez les compétences et mesurez les performances des employés pour atteindre l'expérience client cible
- **Optimisation du field service / service sur site** : améliorez votre satisfaction client et générez des ventes croisées grâce à un service sur site optimisé
- **Industrialisation de la satisfaction et de la VOC** : rendez la captation de la voix du client industrielle tout en définissant les actions correctives ciblées
- **Automatisation des interactions clients (chatbot, AI, RPA)** : automatisez les processus, les actions Marketing et les interactions clients et ajustez votre modèle relationnel
- **Sélection, conception et déploiement d'outils (CRM, Marketing automation, Voix du Client, Fidélisation)** : gérez et accélérez la transformation digitale avec le déploiement d'outils digitaux pour aider les fonctions Marketing et commerciales à générer de la valeur

Sources

- [1] Retours d'expérience et benchmarks Sia Partners
- [2] Observatoire des services clients 2018, BVA Group
- [3] LETTRIA, outil de *Natural Language Processing* (NLP) dédié à la compréhension du français

VOS CONTACTS

SAYAH CHENNOUFI

Associate Partner
+ 33 6 68 42 67 50
sayah.chennoufi@sia-partners.com

RAPHAEL GOURÉVITCH

Supervising Senior
+ 33 6 59 07 82 91
raphael.gourevitch@sia-partners.com

DELPHINE DEMAIZIERES

Project Director

EDJEMS NOMEL AMARI

Manager

DIANE GELABERT

Consultante confirmée

NICOLAS MANNONI

Consultant confirmé

A PROPOS DE SIA PARTNERS

Sia Partners réinvente le métier du conseil et apporte un regard innovant et des résultats concrets à ses clients à l'ère du digital. Avec plus de 1 400 consultants dans 16 pays, nous allons générer un chiffre d'affaires annuel de plus de 250 millions d'euros pour l'exercice en cours. Notre présence globale et notre expertise dans plus de 30 secteurs et services nous permettent d'accompagner nos clients dans le monde entier. Nous accompagnons leurs initiatives en stratégie, projets de transformation, stratégie IT et digitale et data science. En tant que pionniers du Consulting 4.0, nous développons des consulting bots et intégrons dans nos solutions la disruption créée par l'intelligence artificielle.



Abu Dhabi | Amsterdam | Brussels | Casablanca | Charlotte | Denver | Doha | Dubai | Frankfurt | Hamburg | Hong Kong | Houston | London | Luxembourg | Lyon | Milan | Montreal | Riyadh | Rome | Seattle | Singapore | Tokyo | Toronto |



Pour plus d'informations: www.sia-partners.com

Suivez nous sur [LinkedIn](#) et [Twitter @SiaPartners](#)