



## Telephone X-Ray

### Déterminants de la satisfaction du service téléphonique

R A P P O R T   D E   R E C H E R C H E

**Date:** 30/03/06

**Version:** 1.0

**Conseillers:** Horst Remes    +32(0)475 27 57 57    horst.remes@mobius.eu  
Bart Ghesquière    +32(0)475 84 18 26    bart.ghesquiere@mobius.eu  
Bert Van Daele    +32(0)477 61 08 31    bert.vandaele@mobius.eu

Avec la collaboration de prof. dr. Van Kenhove – Université de Gand – Belgique

1.	Cadre général & Objectifs .....	5
1.1.	Objectifs de l'étude .....	5
1.2.	Approche .....	5
1.3.	Conclusions.....	5
1.4.	Influence des paramètres de l'appel sur la satisfaction de l'appel .....	6
1.4.1.	Facteurs qui n'ont aucune influence (ou une influence négligeable) sur la satisfaction de l'appel .....	6
1.4.2.	Facteurs qui ont une influence sur la satisfaction de l'appel .....	6
1.4.3.	Facteurs qui ont une influence sur la satisfaction de l'appel sous certaines conditions.....	6
1.4.4.	Facteurs qui ont une influence indirecte sur la satisfaction de l'appel .....	6
1.4.5.	Nouveaux facteurs identifiés .....	7
1.5.	Synthèse du modèle pour la prévision de la satisfaction de l'appel .....	7
1.6.	Le facteur CHEFT .....	7
1.7.	Temps d'attente .....	7
1.8.	Validité des hypothèses .....	8
2.	Pourquoi cette étude? .....	9
3.	Hypothèses .....	10
4.	Les chercheurs.....	11
4.1.	CallMetrics MÖBIUS.....	11
4.2.	Prof. dr. Patrick Van Kenhove .....	11
4.3.	Les interviewers .....	12
5.	Méthodologie .....	13
5.1.	Partenaires de Recherche.....	13
5.2.	L'échantillon.....	13
5.3.	Instrument de mesure .....	14
5.3.1.	Le modèle SERVQUAL pour les raisons de (in)satisfaction .....	14
5.3.2.	Validité .....	15
5.3.3.	Le questionnaire et les call-descriptors.....	21
6.	Interprétation des résultats .....	22
6.1.	Terminologie .....	22
6.2.	« Satisfait » / « Insatisfait ».....	22
6.3.	Conventions de couleurs des graphiques.....	22
6.3.1.	Graphiques descriptifs.....	22
6.3.2.	Graphiques inductifs .....	23
6.4.	Différences significatives.....	24
7.	Analyse des réponses.....	25
7.1.	Analyse des réponses des clients .....	25
7.2.	Analyse des réponses des agents.....	25
8.	L'appel.....	27
8.1.	Méthode d'analyse .....	27
8.2.	Satisfaction de l'appel et de la société .....	28
8.2.1.	Conclusions satisfaction de l'appel et satisfaction de la société .....	30
8.3.	Le coût de l'appel.....	31
8.3.1.	Conclusions coût de l'appel.....	32
8.4.	Accessibilité .....	33
8.4.1.	Tentatives d'appel .....	33
8.4.2.	Temps d'attente dans la file d'attente .....	34
8.4.3.	Temps d'attente réel versus temps d'attente estimé .....	36
8.4.4.	Lien entre le temps d'attente et la satisfaction .....	37
8.4.5.	Combien de temps est-ce que le temps d'attente avant la conversation peut durer? .....	40
8.4.6.	Utiliser les temps d'attente estimés dans la recherche.....	43
8.4.7.	Conclusions accessibilité.....	44
8.5.	Temps d'attente et transferts au cours de l'appel.....	45
8.5.1.	Temps d'attente .....	45
8.5.2.	Transferts.....	48
8.5.3.	Conclusion temps d'attente et transferts au cours de l'entretien .....	53
8.6.	Raison de l'appel.....	54
8.6.1.	Impact du problème ou de la plainte.....	56

8.6.2.	Urgence du problème.....	57
8.6.3.	Conclusions raison de l'appel .....	60
8.7.	Antécédents .....	61
8.7.1.	Conclusions antécédents .....	64
8.8.	Résultat de l'appel .....	65
8.8.1.	Conclusions résultat de l'appel .....	68
8.9.	L'agent .....	69
8.9.1.	Caractéristiques de l'agent .....	69
8.9.2.	Aspects formels de l'appel .....	76
8.9.3.	Aspects subjectifs.....	78
8.9.4.	Suite analyse du facteur CHEFT.....	79
8.9.5.	Satisfaction de l'agent en tant que collaborateur .....	81
8.9.6.	Conclusions l'agent.....	85
8.10.	Événements gênants .....	86
8.10.1.	Conclusions événements gênants.....	88
8.11.	Sociodémographique .....	89
8.11.1.	Conclusions données sociodémographiques.....	93
9.	Satisfaction de l'appel – Equation de régression .....	94
9.1.	Equation de régression .....	94
9.2.	Analyse plus approfondie du facteur CHEFT .....	97
10.	Clustering des centres de contact participants.....	99
10.1.	Clusters identifiés .....	99
10.2.	Profil des 3 clusters.....	101
10.2.1.	Caractéristiques pour lesquelles les 3 clusters diffèrent.....	101
10.2.2.	Caractéristiques en commun des 3 clusters .....	104
10.2.3.	Caractéristiques indéfinies .....	104
10.3.	Description du profil à base des différences observées.....	105
10.3.1.	Cluster 1.....	105
10.3.2.	Cluster 2.....	105
10.3.3.	Cluster 3.....	105
11.	Annexes.....	106
Annexe A.	Loyauté du client .....	106
Annexe B.	Facteurs qui irritent ou qui rendent satisfait (top-of-mind) .....	110
Annexe C.	Préférence de canal.....	111
Annexe D.	Bibliographie .....	113
Annexe E.	Liste des graphiques .....	115
Annexe F.	Liste des tableaux .....	118
Annexe G.	Questionnaire satisfaction de l'appel.....	119
Annexe H.	Questionnaire satisfaction des collaborateurs .....	140
Annexe I.	Questionnaire Centre de Contact.....	145
Annexe J.	Call-descriptors .....	154
Annexe K.	Résultats Partenaire de Recherche .....	155

---

## 3. Hypothèses

---

Les hypothèses de base au début de l'étude étaient:

1. La satisfaction du client dépend de l'**accessibilité**.
2. La satisfaction du client dépend de ses **attentes** sur l'**accessibilité**.
3. La satisfaction du client dépend des **caractéristiques** de l'**opération** que le client veut effectuer (est-ce qu'il a simplement une question informative, ou est-ce qu'il veut résoudre un problème urgent).
4. La satisfaction du client dépend de la **mesure** dans laquelle on a **répondu** à sa question ou **résolu** son problème.
5. La satisfaction du client dépend des caractéristiques du contact/ de la **manière** dont l'agent **reçoit** le client (amabilité, enthousiasme, serviabilité, patience).
6. Les interruptions (**transferts** et **temps d'attente** pendant l'appel) ont un effet négatif sur la satisfaction.
7. La satisfaction du client dépend du **nombre d'appels** qu'il doit effectuer afin que son problème ou sa question soient résolus définitivement.
8. La satisfaction du client dépend des **facteurs formels** de l'appel (l'agent mentionne oui ou non son propre nom, utilise une formule de politesse pour saluer le client etc...).
9. La satisfaction du client dépend du **coût** de l'appel.
10. La satisfaction du client dépend du profil **sociodémographique** du client.
11. La **satisfaction des collaborateurs** dans le centre de contact a un impact sur la satisfaction du client.
12. La satisfaction du client a un impact sur sa **loyauté**.
13. Il y a des **déterminants inconnus** qui contribuent à la satisfaction des clients des centres contact en Belgique.

---

## 4. Les chercheurs

---

### 4.1. CallMetrics MÖBIUS

CallMetrics MÖBIUS est un bureau d'étude et de conseil spécialisé dans le contact clientèle. Les activités de recherche sont le "mystery research" (par téléphone, e-mail ou des visites sur place), les études de satisfaction du client, l'étude de la culture d'entreprise et des études sectorielles sur des thèmes spécifiques: CallMetrics MÖBIUS a, entre autres, étudié la satisfaction des systèmes IVR, élaboré un benchmark des paramètres de prestation internes pour le secteur bancaire etc.

Les activités de conseil de CallMetrics MÖBIUS concernent le consulting dans le domaine du contact clientèle et des centres de contact, le transfert de connaissances et l'assistance de trajets.

CallMetrics MÖBIUS est totalement indépendant de fournisseurs et d'autres intéressés et n'accepte jamais de commissions. CallMetrics MÖBIUS n'exerce pas d'activités qui pourraient donner lieu à un conflit d'intérêts avec sa mission de conseil et d'étude (comme donner des entraînements, gérer un centre de contact ou vendre du matériel).

**Horst Remes** est Managing Partner chez CallMetrics MÖBIUS. Il est ingénieur en télécommunications et a obtenu un MBA international à la « Vlerick School voor Management ». Il est président du groupe de travail Performance et Marketing de ContactCentres.be, la fédération belge des centres de contact.

**Bart Ghesquière** est Managing Partner chez CallMetrics MÖBIUS. Il est Licencié en informatique (KULeuven), candidat en Sciences Economiques Appliquées (KULeuven) et Licencié en Management (Vlerick School voor Management). Il est membre du conseil d'administration de ContactCentres.be.

**Bert Van Daele** est Analyste Contact Clientèle chez CallMetrics MÖBIUS. Il est Licencié en langues et littératures romanes (KULeuven) et a suivi une formation de marketing à la « Vlerick School voor Management ».

### 4.2. Prof. dr. Patrick Van Kenhove

Prof. dr. Patrick Van Kenhove est à la tête du centre d'étude pour la psychologie des consommateurs et marketing de la faculté d'économie et gestion d'entreprise de l'université de Gand. Il enseigne e.a. les cours Méthodes pour l'étude économique appliquée, Introduction dans l'étude du marché, Etude du marché, Advanced Market Research Techniques et Structural Equations Modelling. Ses recherches se concentrent e.a. sur les méthodes de rassemblement de données, le comportement du consommateur, retailing et l'éthique du consommateur. Il enseigne également à la Vlerick Leuven Gent Management School et il est professeur aux Facultés Universitaires Catholiques à Mons à temps partiel. Il a obtenu le grade de docteur en Sciences Economiques Appliquées (UGent).

Prof. Van Kenhove a publié plusieurs ouvrages sur les études de marché et sur la statistique pour les décisions de marketing, entre autres l'ouvrage de base "Marktonderzoek, Methoden en Toepassingen" (2004). Il a récemment publié dans le Journal of Retailing, International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, Advances in Consumer Research and Journal of Business Ethics.

---

## 5. Méthodologie

---

### 5.1. Partenaires de Recherche

Nous avons pu réaliser cette étude grâce à l'aide de 11 partenaires de recherche. Afin de garantir la représentativité, nous avons explicitement essayé de représenter une gamme de centres de contact aussi complète que possible.

La contribution des partenaires de recherche consistait à:

- + Chaque partenaire de recherche nous a transmis les données des clients qui avaient contacté le centre de contact la veille et ceci avec les données objectives de l'appel spécifique (voir 5.3.3 "Le questionnaire et les call-descriptors" à la p. 21)
- + Les managers des centres de contact des différents partenaires de recherche ont décrit les caractéristiques objectives de leur propre centre de contact à l'aide d'un questionnaire.
- + Tous les collaborateurs qui ont fourni le service étudié, ont reçu une enquête web sur leur satisfaction en tant que collaborateur du centre de contact.

La liste ci-dessous donne un aperçu alphabétique des partenaires de recherche:

- + Bank Card Company (BCC)
- + Dexia Comfort Banking
- + Dexia Netbanking
- + Euromut
- + Fortis PC Banking
- + Fortis Klantendienst
- + Happy Days (CLPB)
- + Mobistar
- + Partena
- + Scarlet
- + Sony Vaio-link

### 5.2. L'échantillon

Afin de déterminer quels sont les déterminants de la satisfaction du service téléphonique en Belgique, nous devons demander l'avis de tous "les clients belges". Ceci peut paraître trivial, mais rendre le tout opérationnel n'est pas une sinécure.

Nous pourrions dire qu'il nous faudrait connaître l'opinion de toutes les personnes (qui ont de l'expérience avec le service téléphonique en Belgique) afin d'avoir un aperçu correct des déterminants de leur satisfaction. Or, ceci est impossible (aussi bien d'un point de vue pratique que d'un point de vue financier) et pas nécessaire. En nous basant sur un échantillon de personnes qui savent de quoi elles parlent, la statistique nous permet de faire une estimation correcte.

Pour cela, il est crucial que les bonnes questions soient posées aux bonnes personnes. Afin d'atteindre cet objectif, nous avons interrogé un échantillon des clients belges (des personnes qui avaient eu un contact téléphonique avec leur fournisseur le jour précédent) à l'aide d'un questionnaire qui a été réalisé après une étude approfondie (étude de la littérature existante, feed-back de professionnels de centres de contact, et études et recherches précédentes de CallMetrics MÖBIUS), et que nous avons par la suite testé amplement.

Joindre d'une manière efficace les clients qui avaient contacté le centre de contact la veille, n'a été possible que grâce à l'aide des partenaires de recherche. Selon un planning strict, ils ont rassemblé les données de contact dans leurs centres de

contact, pour les transmettre immédiatement à CallMetrics MÖBIUS. Les données ont ensuite été introduites dans notre système CATI dans les 30 minutes qui suivent leur arrivée et présentées aux interviewers.

Pour cette étude, nous avons sélectionné, de manière aléatoire, 10.843 personnes (= numéros de téléphone uniques) parmi les 50.995 contacts, et nous les avons appelées pour participer à cette étude. Nous avons pu interviewer 2.688 personnes sur le centre de contact qu'elles avaient contacté. (Les détails concernant l'analyse des réponses se trouvent sous "7.1 Analyse des réponses des clients" à la p.25)

### 5.3. Instrument de mesure

Le but principal de cette étude est de déterminer de quelle manière nous pouvons augmenter la satisfaction de l'appel téléphonique chez le client et ce de manière efficace. Nous voulons donc déterminer quelles sont les variables dans un appel téléphonique qui ont bel et bien une influence sur la satisfaction de l'appel chez le client, et quelles sont les variables qui n'ont aucune influence. Pour ce qui est des variables qui exercent une influence, nous voulons en plus savoir dans quelle mesure elles ont influence. En d'autres mots, quelle est l'importance réciproque de chacun de ces facteurs? S'y ajoute que nous voulons que notre connaissance puisse-t-être utilisée activement dans la gestion des centres de contact. Nous nous concentrerons donc surtout sur les facteurs qui jouent un rôle dans la satisfaction de l'appel, mais que nous pouvons également influencer.

Quand on parle d'influencer la satisfaction du client, le modèle nous fournit des idées intéressantes.

#### 5.3.1. Le modèle SERVQUAL pour les raisons de (in)satisfaction

Le modèle SERVQUAL, développé et étudié par Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988) et représenté dans le schéma ci-dessous, démontre où les raisons de l'insatisfaction peuvent être situées.

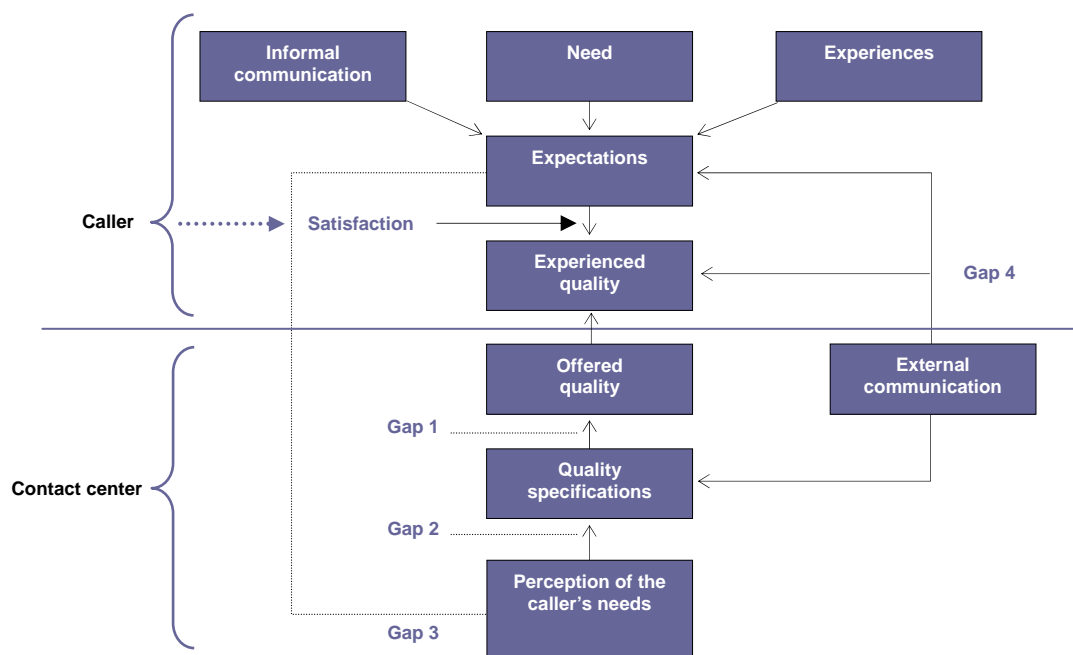


Figure 5-1: SERVQUAL – Raisons de la (in)satisfaction du service

### 5.3.3. Le questionnaire et les call-descriptors

Les questionnaires sont l'instrument de mesure à l'aide duquel le chercheur mesure différents aspects de la satisfaction de la personne interrogée. Nous avons utilisé 3 questionnaires qui sont différents sur le plan du contenu, et l'input quotidien de données de clients avec les « call-descriptors » qui en font partie (données objectives de chaque appel).

Vous trouvez ces questionnaires en annexe.

#### Le centre de contact

Le premier questionnaire traite d'un nombre de caractéristiques objectives du centre de contact. Il s'agit de caractéristiques dont nous supposons qu'elles peuvent avoir une influence sur la satisfaction des personnes interrogées.

Ce questionnaire a été rempli par le responsable du centre de contact.

#### L'appel téléphonique et le client

Dans ce questionnaire il s'agit de l'appel téléphonique du client avec le centre de contact (le jour précédant l'interview), et des caractéristiques du client même (caractéristiques sociodémographiques, perceptions et préférences).

Ce questionnaire a été rempli à l'aide d'une interview téléphonique du client.

#### L'agent

Le troisième questionnaire donne un aperçu de la satisfaction de l'agent du centre de contact qui a aidé le client.

Les agents concernés ont rempli ce questionnaire on-line.

#### Les call-descriptors

Les call-descriptors sont des paramètres objectivement enregistrés qui se rapportent à un appel téléphonique concret. Il s'agit surtout de caractéristiques dont nous supposons qu'elles peuvent avoir une influence sur la satisfaction des personnes interrogées (comme le temps d'attente avant l'appel, l'agent qui a traité l'appel, etc.).

Les partenaires de recherche nous ont transmis ces données, avec les données des clients. Nous savons donc de chaque client à quelle heure il a appelé, combien de temps il a du attendre dans la file d'attente, à quel agent il a parlé, etc.

---

## 7. Analyse des réponses

---

### 7.1. Analyse des réponses des clients

Les interviews des clients ont eu lieu dans la période du 15 novembre 2005 au 26 janvier 2006. Les interviews ont eu lieu le mardi, le mercredi et le jeudi. Des éventuelles sessions de rattrapage étaient prévues pour le vendredi. Les 9 interviewers ont contacté les clients entre 10h et 20h.

Les partenaires de recherche nous ont transmis les données des clients. Après traitement de ces données, l'interviewer disposait du nom du client, de son numéro de téléphone, de la date et de l'heure de l'appel, et de la langue dans laquelle la conversation a eu lieu. À base de ces données l'interviewer a contacté le client. L'heure et la date de l'appel, ainsi que le nom du département contacté, ont aidé l'interviewer à diriger le client vers la bonne conversation.

Au total, les partenaires de recherche nous ont transmis les données de 50.995 clients. De ce groupe de clients, nous avons contacté 10.843 clients uniques, de manière complètement aléatoire. Pour joindre ces 10.843 clients, nous avons dû effectuer 11.307 appels (464 appels étaient une deuxième ou une troisième tentative pour interviewer un client, parce que nous avons appelé au mauvais moment et que le client nous avait demandé explicitement de le recontacter). Au total, 912 clients ont refusé de coopérer et 7.043 clients s'avéraient injoignables.

2.888 clients ont accepté de coopérer. De ces 2.888 interviews, **2.688 interviews étaient utilisables pour l'analyse**. 200 interviews s'avéraient inutilisables parce qu'elles étaient interrompues avant la question 4000. De ces 2.688 interviews, 2.542 interviews ont été achevées. 146 interviews ont été interrompues au cours de l'interview:

Interrompu au niveau de la série de questions 4000:	64
Interrompu au niveau de la série de questions 5000:	33
Interrompu au niveau de la série de questions 6000:	28
Interrompu au niveau de la série de questions 7000:	17
Interrompu au niveau de la série de questions 8000:	3
Interrompu au niveau de la série de questions 9000:	1

La durée moyenne des interviews achevées (sélection et interview) était de 13 minutes et 32 secondes. L'interview la plus longue a duré 40 minutes et 23 secondes, la plus brève 5 minutes et 9 secondes.

### 7.2. Analyse des réponses des agents

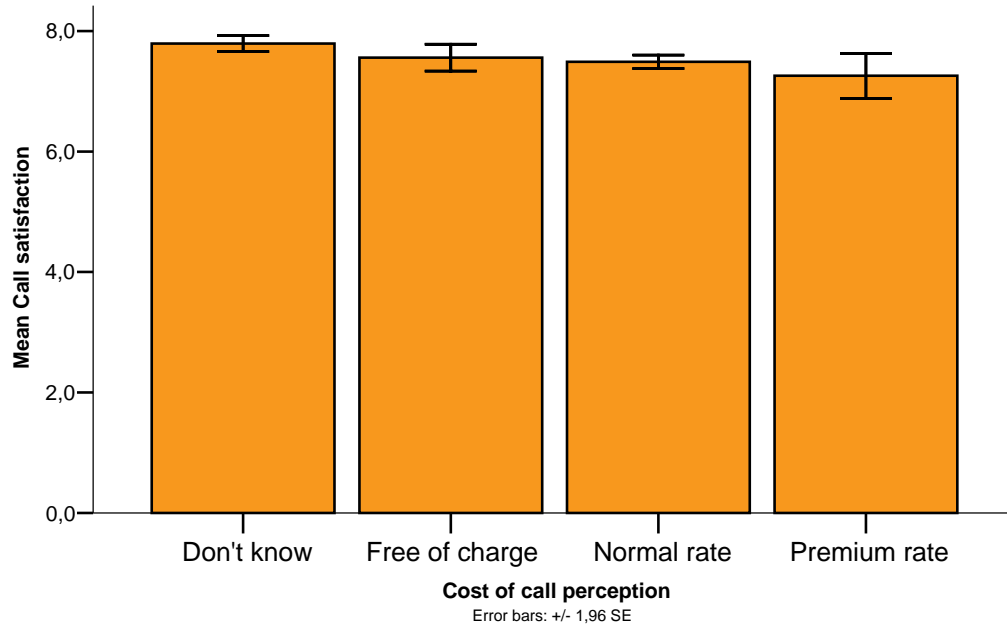
485 agents des partenaires de recherche ont reçu un e-mail les invitant à participer à l'étude de satisfaction pour collaborateurs qui se trouvait on-line. Seuls les agents avec le skill approprié pour aider les clients mentionnés ont reçu une invitation. 319 agents ont répondu au questionnaire pour collaborateurs. De ces 319 agents, 224 agents ont traité un ou plusieurs appels d'un client qui a participé à l'étude de satisfaction des clients. Ces 224 agents ont traité 1.400 des 2.688 conversations.

La satisfaction des collaborateurs est liée aux données des appels de cet agent par le biais d'un agent-ID.

Les collaborateurs ont reçu l'invitation au cours de la semaine où l'étude de satisfaction des clients avait lieu pour leur employeur. Ils avaient 2 semaines pour

La perception du coût de l'appel n'a aucune influence sur la satisfaction de cet appel (voir également Graphique 8-7). Bien que la différence entre « aucune idée » et « tarif normal » soit significative<sup>1</sup>, elle reste cependant très petite (0,3 sur l'échelle de satisfaction)

Parce qu'en réalité aucun client n'a appelé un numéro « premium rate », où il entend le coût de l'appel par unité de temps avant l'appel, nous ne pouvons pas extrapoler ces conclusions pour les numéros 0900.

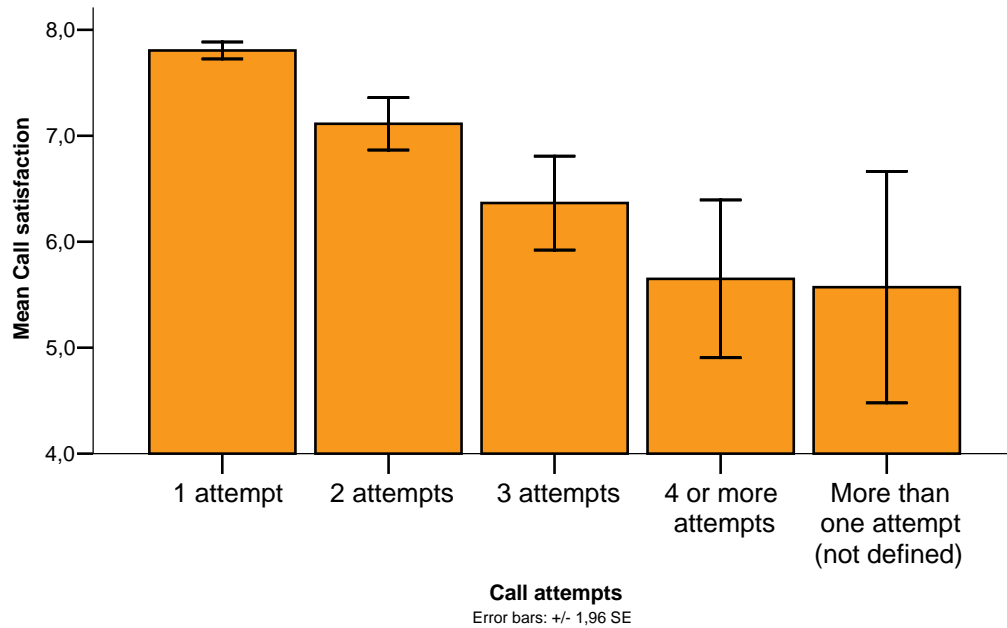


Graphique 8-7: Question 3010 – Influence de la perception du coût sur la satisfaction de l'appel

### 8.3.1. Conclusions coût de l'appel

Un tiers des clients n'a aucune idée à combien s'élève le coût de l'appel. La perception du coût de l'appel chez le client n'a aucune influence sur sa satisfaction de l'appel. Or, ceci n'est pas nécessairement valable pour les numéros 0900.

<sup>1</sup> Scheffe-test; sig. = 0,010; standard error difference=0,1



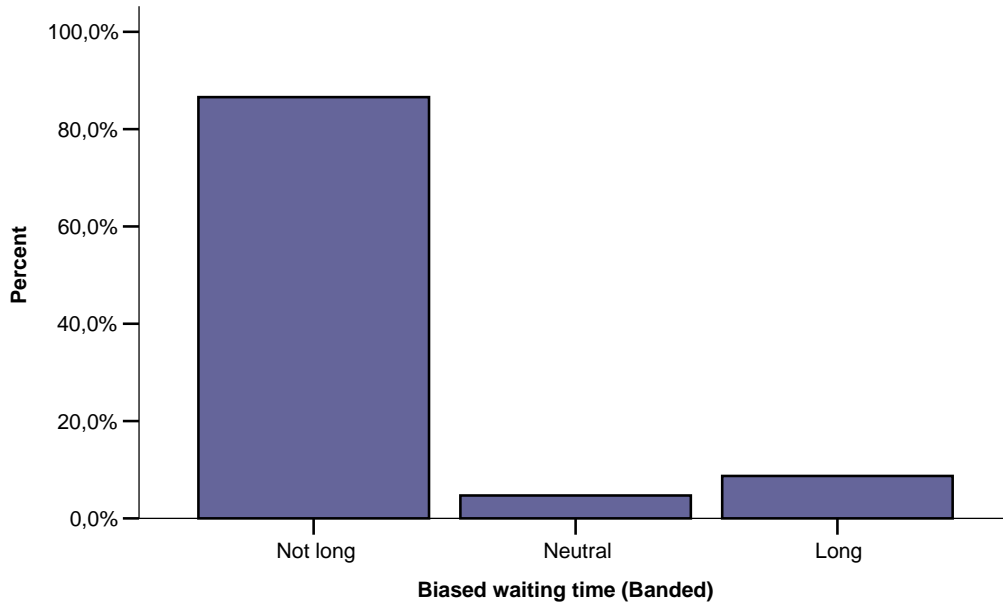
Graphique 8-9: Question 4000 – Influence du nombre de tentatives d'appel sur la satisfaction de l'appel

#### 8.4.2. Temps d'attente dans la file d'attente

Afin d'analyser l'influence du temps d'attente avant l'appel sur la satisfaction de l'appel, nous avons dressé la carte de ce temps d'attente de 3 manières:

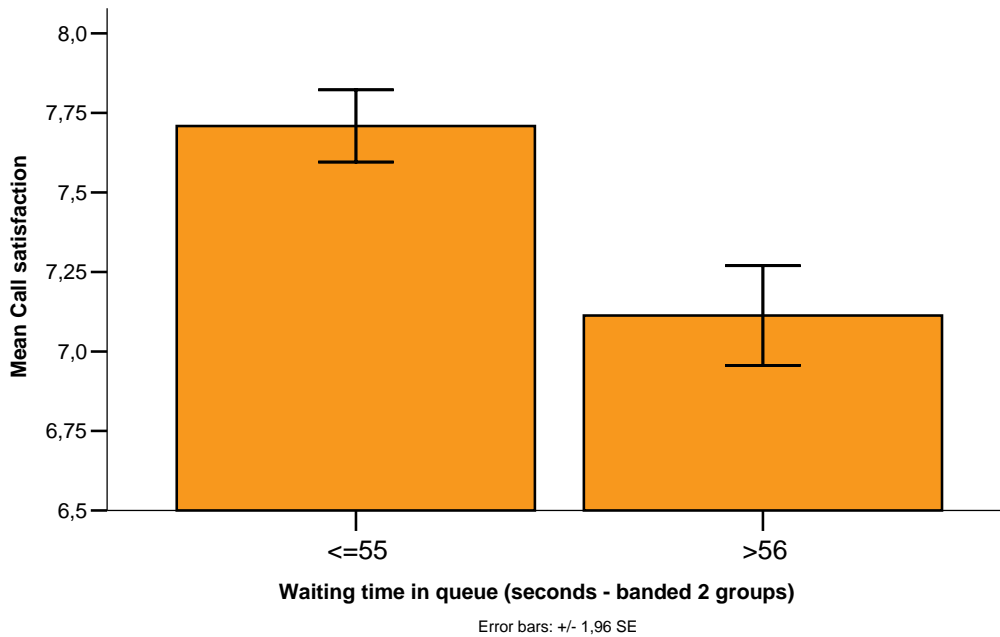
1. La **perception** du temps d'attente: nous demandons au client s'il a dû attendre « pas longtemps », « plutôt longtemps », « longtemps », « très longtemps » etc...
2. Le temps d'attente **estimé**: nous demandons au client de donner une estimation du temps d'attente en minutes et secondes (pour l'analyse, tous les temps d'attente ont été convertis en secondes).
3. Le temps d'attente **réel**: Les partenaires de recherche nous ont fourni le temps d'attente exacte en secondes pour chaque appel dans leur data file.

Les liens entre les temps d'attente mesurés de ces trois manières, nous fournissent quelques conclusions intéressantes (voir plus loin).



Graphique 8-19: Question 4010 – Perception du temps d’attente quand celui-ci s’élève à 55 secondes au maximum

En guise de contrôle, nous vérifions la différence en satisfaction de l’appel pour des appels avec un temps d’attente de 55 secondes ou moins, versus des appels avec un temps d’attente plus long.

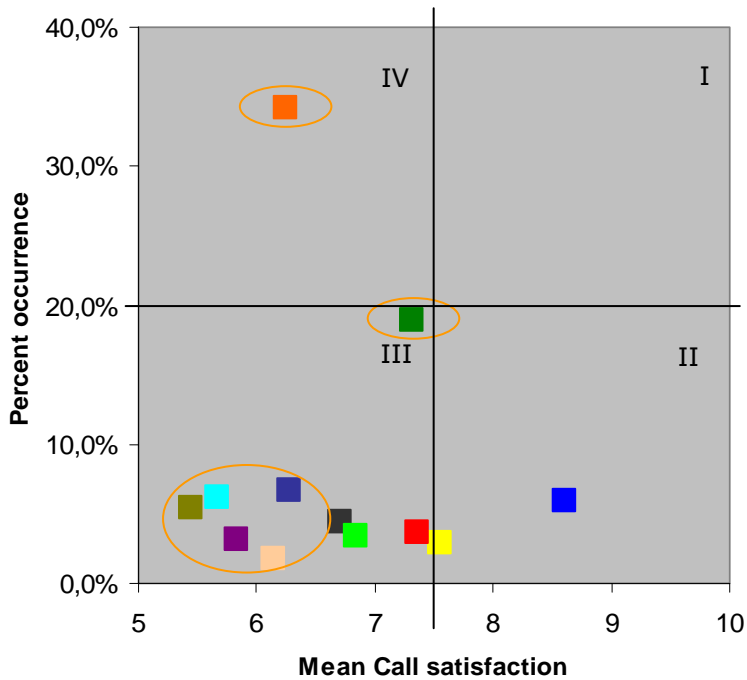


Graphique 8-20: WQUEUE – Satisfaction de l’appel en fonction du temps d’attente dans la file d’attente

Un temps d’attente avant la conversation de plus de 55 secondes a une influence négative sur la satisfaction de l’appel de 0,6 points<sup>6</sup> sur 10.

Nous ne retrouvons pas de différences significatives entre hommes et femmes, ou entre catégories d’âge, ni dans la perception du temps d’attente, ni dans l’influence du temps d’attente sur la satisfaction.

<sup>6</sup> Student’s t-test; sig.=0,000; Standard error difference= 0,1



- Question NOT answered previously
- Previous answer INCORRECT
- Previous answer INCOMPLETE
- Additional question
- Previous answer forgotten / misunderstood
- Previous conversation interrupted / waiting time too long
- Same problem reoccurred later
- Problem proves not to be solved after instructions executed
- Agent asks to call back later
- Agent asks to contact other department
- Customer has to confirm and pass on certain information
- Customer has no confidence in answer / solution received

Graphique 8-48: Fréquence raison pour rappeler versus impact sur la satisfaction

### 8.7.1. Conclusions antécédents

La satisfaction de l'appel baisse au fur et à mesure que le nombre de fois qu'un client doit appeler pour résoudre le problème ou avoir une réponse à sa question, augmente.

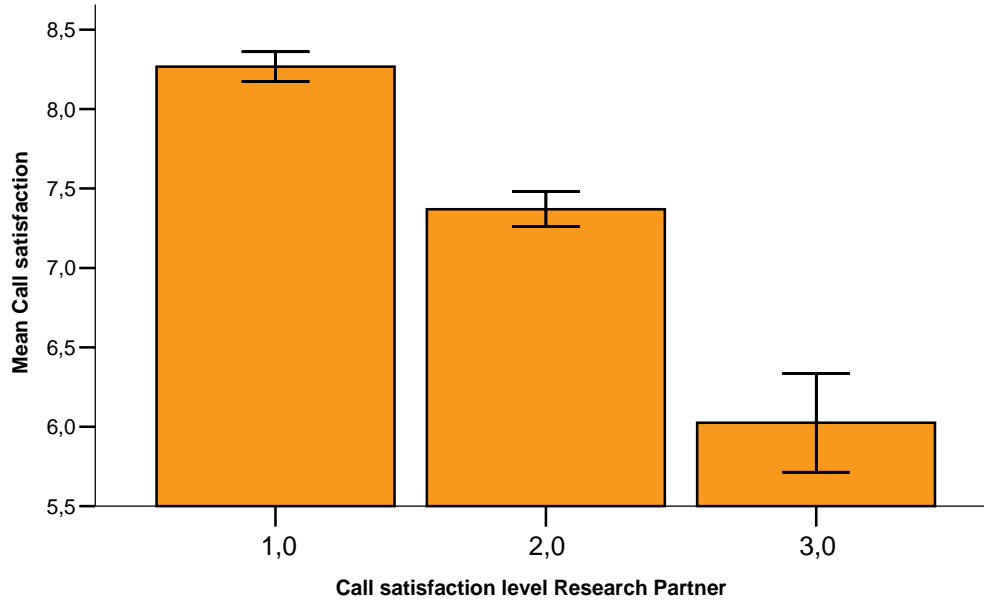
Devoir appeler plus d'une fois a une influence négative sur sa satisfaction du dernier appel, qui se traduit dans une baisse de 0,5 points sur 10. Lorsqu'il doit appeler 4 fois ou plus, cet effet négatif s'élève à 2,9 points sur 10.

Dans 35% des cas, la nécessité de devoir rappeler est due au fait que la réponse à la question ou la solution du problème soit incomplète.

# 10. Clustering des centres de contact participants

## 10.1. Clusters identifiés

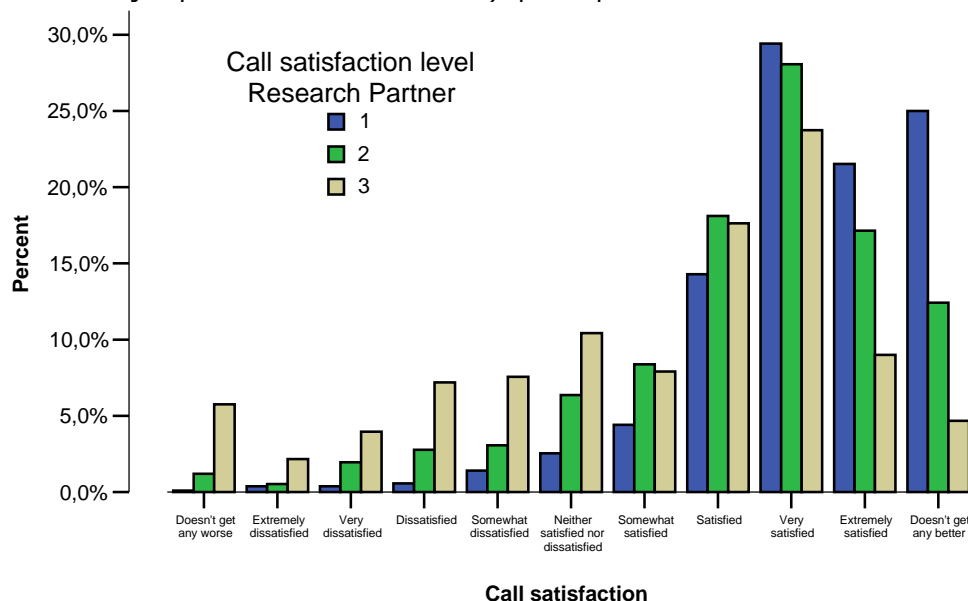
A base de la satisfaction de l'appel téléphonique, les centres de contact participants forment 3 clusters avec une différence de satisfaction significative:



Graphique 10-1: Question 3000 – Satisfaction moyenne de l'appel pour les 3 clusters

Cluster 1 par rapport à cluster 2: La différence entre le premier cluster et le deuxième cluster s'explique essentiellement par le fait que le deuxième cluster dispose de moins de clients qui ont attribué les deux scores les plus élevés (Ne peut pas être meilleur, Extrêmement satisfait).

Cluster 2 par rapport à cluster 3: La distribution du troisième cluster est plus égale et présente un plus grand nombre de clients insatisfaits (de « Ne peut pas être plus mauvais » jusqu'à « Plutôt insatisfait ») que le premier et le deuxième cluster.



Graphique 10-2: Question 3000 – Distribution de la satisfaction de l'appel pour les 3 clusters

## 10.3. Description du profil à base des différences observées

### 10.3.1. Cluster 1

Les centres de contact du premier cluster presque toutes les questions pendant le premier leurs appels à l'aide d'un IVR compact. L'aspect structurel. Le département étudié est un grand centre de contact, et dont le nombre de salariés ils excellent en stabilité: l'ancienneté dans bien la promotion vers d'autres départements l'absentéisme sont limités. Bien qu'une partie sont bien traités : salaire élevé, bonus, Ce bon encadrement ne se traduit par de nombreux collaborateurs. L'absentéisme pour ce secteur. L'évaluation se déroule aussi au sein du groupe, et comparés aux autres équipes calls, le teamspirit et la satisfaction observent plus d'appels par mois. Le niveau presque en real time. A l'heure actuelle utilisée n'est pas remarquable.

### 10.3.2. Cluster 2

Les centres de contact du deuxième cluster traitent quand même une grande partie de leur travail automatisent une partie de leur travail outsourcing structurel limité centre de contact de taille moyenne. La plupart des collaborateurs ont travaillé depuis un bon bout de temps, l'absentéisme pas très basse. L'absentéisme pour ce secteur. L'entraînement est similaire à ceux du premier cluster. Le teamspirit comme le premier cluster, l'infrastructure, l'utilisation des outils saute aux yeux.

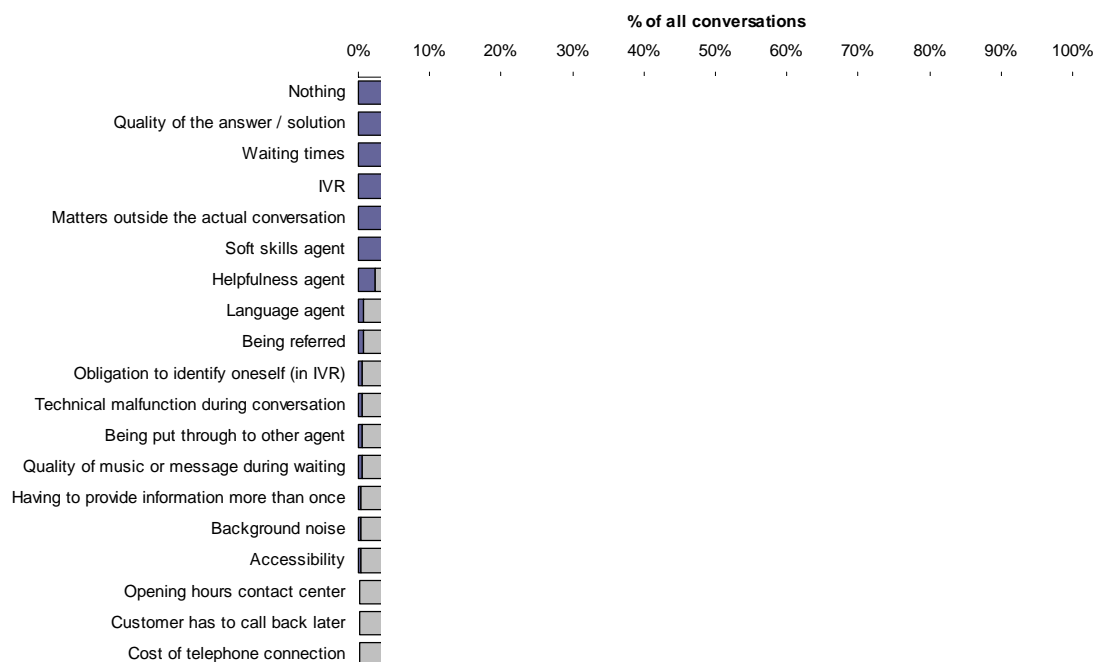
### 10.3.3. Cluster 3

L'accessibilité du deuxième cluster questions ne peut pas être traitées d'appels par le deuxième cluster d'appels sont très nombreux pas insatisfaits. Le deuxième cluster se caractérise par beaucoup de salariés (beaucoup de salariés dans le secteur), avec un salaire moins élevé. L'absentéisme des collaborateurs. L'évaluation de la motivation du client est plus basse que dans le premier cluster.

## Annexe B. Facteurs qui irritent ou qui rendent satisfait (top-of-mind)

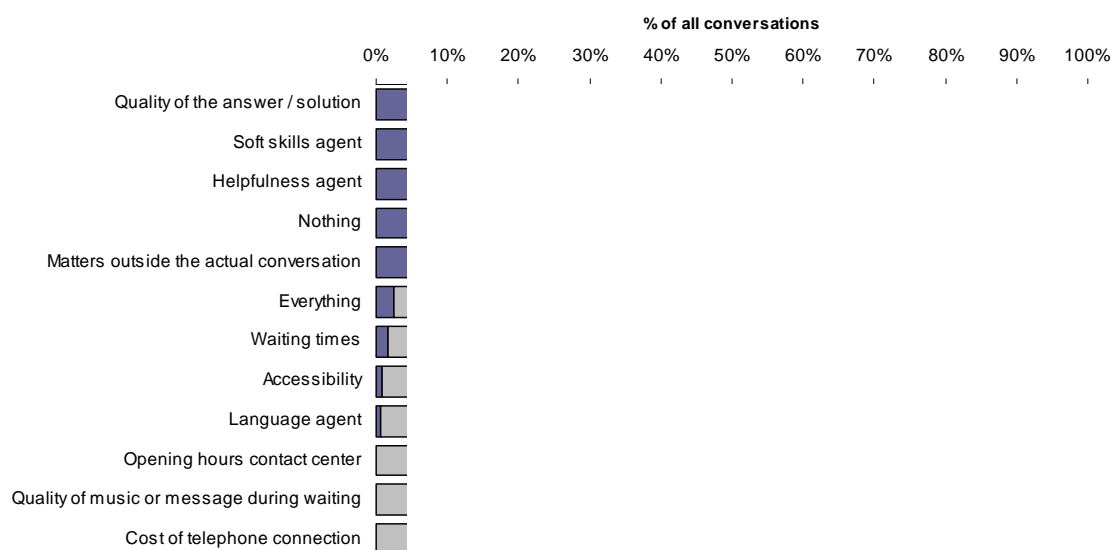
Afin de savoir s'il existe d'autres facteurs qui déterminent la satisfaction du client et qui jusqu'à présent n'étaient pas reconnus comme tels, nous avons demandé au client ce qui lui avait le plus irrité au cours de l'appel la veille, et ce qui lui avait rendu le plus satisfait. Il est important de noter que les facteurs ont été mentionnés de manière spontanée, top-of-mind.

*"Qu'est-ce qui vous a irrité le plus lors de l'appel d'hier?"*



Graphique 11-7: Question 6090 – Facteurs irritants les plus mentionnés

*"Qu'est-ce qui vous a rendu le plus satisfait lors de l'appel d'hier?"*



Graphique 11-8: Question 6110 – Facteurs qui rendent satisfait les plus mentionnés

**Conclusion:** les personnes interrogées ne nous ont pas donné de nouveaux facteurs.

## Annexe D. Bibliographie

ANDERSON, E.W. – MITTAL, V. "Strengthening the satisfaction-profit chain". *Journal of Service Research* Vol.2 : 3. 107-120.

ANTON, J. - PHELPS, D. 2002. *How to Conduct a Call Center Performance Audit: A to Z*. Santa Maria: The Anton Press

DAVIS, M. – HEINEKE, J. 1998. "How disconfirmation, perception and actual waiting times impact customer satisfaction". *International Journal of Service Industry Management* Vol.9 No.1. 64-73.

DE COCK, G. - BOUWEN, R. - DE WITTE, K. - DE VISCH, J. 1984. *Organisatieklimaat en-Cultuur*. Leuven: Acco.

DE PELSMACKER, P. - VAN KENHOVE, P. 2002. *Marktonderzoek, methoden en toepassingen*. Antwerpen: Garant.

DE WITTE, K. - SWINNEN, M. 1998. *Synthesenota i.v.m. Organisatieklimaat en- Cultuur*. Leuven: Centrum Voor Organisatie- en Personeelspsychologie.

DUMORTIER, J. – LANCIERS, E. - VERKINDEREN, F. - WALRAVE, M. 2002. *Customer Contact Centers*. Mechelen: Kluwers uitgevers.

FEINBERG, R.A. - KIM, I. - HOKAMA, L. - DE RUYTER, K. - CHERIE, K. 2000. "Operational determinants of caller satisfaction in the call center". *International Journal of Service Industry Management* Vol.11 No.2. 131-141.

HESKETT, J.L. - SASSER, W.E. Jr. - SCHLESINGER, L.A. 1997. *The Service Profit Chain. How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*. New York: The Free Press.

HESKETT, J.L. - SCHLESINGER, L.A. 1997. *Out in Front: Building High Capability Service Organizations*. Boston: Harvard Business School Press.

MOORE, D.S. – MCCABE, G.P. 1999. *Introduction to the Practice of Statistics*. 3<sup>rd</sup> ed. New York: W.H. Freeman.

PARASURAMAN, A. - ZEITHAML, V.A. - BERRY, L. 1988. "SERVQUAL: A multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality". *Journal of Retailing*, Spring. 12-40

QUINN, R.E. 1991. *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. San Francisco: Jossey-Bass.

REICHHELD, F. 1996. *The Loyalty Effect. The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Boston: Harvard Business School Press.

SCHLESINGER, L.A. - ZORNITSKY, J.J. 1991. "Job Satisfaction, Service Capability, and Customer Satisfaction: An Examination of Linkages and Management Implications". *Human Resource Planning* Volume 4 No. 2. 141-149.

SCHNEIDER, B. – BOWEN, D.E. 1999. "Understanding Customer Delight and Outrage." *Sloan Management Review* Fall 1999. 35-45.

SHAHIN, A. "SERVQUAL and Model of Service Quality Gaps: A Framework for Determining and Prioritizing Critical Factors in Delivering Quality Services". [www.qmconf.com](http://www.qmconf.com)

## Annexe E. Liste des graphiques

Graphique 5-1: Catégories d'âge échantillon .....	18
Graphique 5-2: Catégories d'âge population belge (Source: SPF Economie 2003) ....	18
Graphique 5-3: Degré de formation échantillon.....	19
Graphique 5-4: Degré de formation population belge (Source: SPF Economie 2004)	19
Graphique 5-5: Etalement géographique échantillon.....	20
Graphique 5-6: Etalement géographique population belge (source: SPF Economie 2005).....	20
Graphique 6-1: Exemple d'un graphique descriptif .....	22
Graphique 6-2: Exemple d'un graphique descriptif avec subdivision des catégories ..	23
Graphique 6-3: Exemple d'un graphique inductif.....	23
Graphique 6-4: Exemple d'un graphique inductif avec subdivision des catégories.....	23
Graphique 6-5: Exemple « différences significatives » .....	24
Graphique 8-1: Question 3000 – Satisfaction de l'appel .....	28
Graphique 8-2: Question 3020 – Comparaison entre service partenaire de recherche et services clientèle téléphoniques en général.....	28
Graphique 8-3: Question 3030 – Satisfaction de la société .....	29
Graphique 8-4: Question 3050 – Satisfaction des produits et des services.....	29
Graphique 8-5: Question 3010 – Perception du coût de l'appel .....	31
Graphique 8-6: Question 3010 – Perception du coût de l'appel en fonction du coût réel .....	31
Graphique 8-7: Question 3010 – Influence de la perception du coût sur la satisfaction de l'appel.....	32
Graphique 8-8: Question 4000 – Nombre de tentatives d'appel .....	33
Graphique 8-9: Question 4000 – Influence du nombre de tentatives d'appel sur la satisfaction de l'appel .....	34
Graphique 8-10: Question 4010 – Perception du temps d'attente.....	35
Graphique 8-11: Question 4015 – Temps d'attente prévu .....	35
Graphique 8-12: WQUEUE – Temps d'attente réel dans la file d'attente en secondes	36
Graphique 8-13: Question 4015 – Temps d'attente estimés en secondes .....	36
Graphique 8-14: Question 4010 – Satisfaction de l'appel en fonction de la perception chez le client de la durée du temps d'attente dans la file d'attente .....	37
Graphique 8-15: Satisfaction de l'appel en fonction du temps d'attente et des attentes sur le temps d'attente .....	38
Graphique 8-16: Question 4010 – Satisfaction de l'appel en fonction de la perception du temps d'attente (3 catégories) .....	39
Graphique 8-17: WQUEUE – Satisfaction de l'appel en fonction du temps d'attente réel .....	40
Graphique 8-18: Temps d'attente réel moyen en fonction de la perception du temps d'attente dans la file d'attente .....	41
Graphique 8-19: Question 4010 – Perception du temps d'attente quand celui-ci s'élève à 55 secondes au maximum .....	42
Graphique 8-20: WQUEUE – Satisfaction de l'appel en fonction du temps d'attente dans la file d'attente.....	42
Graphique 8-21: Question 5080 – Présence d'un temps d'attente au cours de l'entretien .....	45
Graphique 8-22: Question 5080 – Satisfaction de l'appel en fonction de la présence d'un temps d'attente au cours de l'entretien.....	45
Graphique 8-23: Question 5084 – Durée du temps d'attente au cours de l'entretien (en secondes) .....	46
Graphique 8-24: Question 5085 – Temps d'attente prévu .....	46
Graphique 8-25: Question 5085 – Satisfaction de l'appel en fonction des attentes sur les temps d'attente .....	47
Graphique 8-26: Question 5010 – Nombre d'agents auxquels on a parlé.....	48
Graphique 8-27: Question 5010 – Satisfaction de l'appel en fonction du nombre d'agents auxquels on a parlé .....	48

## Annexe G. Questionnaire satisfaction de l'appel

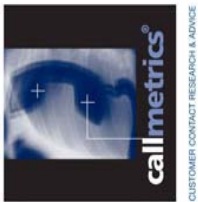
Ce questionnaire traite de l'appel téléphonique du client vers le centre de contact (le jour précédant l'interview), et des caractéristiques du client même (caractéristiques sociodémographiques, perceptions et préférences).

Le questionnaire a été rempli à l'aide d'une interview téléphonique du client.

## Annexe H. Questionnaire satisfaction des collaborateurs

Ce questionnaire donne un aperçu de la satisfaction des agents du centre de contact qui ont aidé les clients.

Les agents concernés ont rempli ce questionnaire on-line.



## Telephone X-Ray : Satisfaction des agents des centres de contact

**200009 : Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de votre emploi en général ?**

- 
- Très insatisfait
- Insatisfait
- Plutôt insatisfait
- Ni satisfait ni insatisfait
- Plutôt satisfait
- Satisfait
- Très satisfait

**Qu'est-ce que vous pensez du contenu de votre travail ?**

**20010 : La nature du travail – vos tâches concrètes**

- 
- Très insatisfait
- Insatisfait
- Plutôt insatisfait
- Ni satisfait ni insatisfait
- Plutôt satisfait
- Satisfait
- Très satisfait

**20011 : Les possibilités de formation**

- 
- Très insatisfait
- Insatisfait
- Plutôt insatisfait
- Ni satisfait ni insatisfait
- Plutôt satisfait
- Satisfait
- Très satisfait

**20012 : La mesure dans laquelle vous pouvez prendre de l'initiative**

- 
- Très insatisfait
- Insatisfait
- Plutôt insatisfait
- Ni satisfait ni insatisfait
- Plutôt satisfait
- Satisfait
- Très satisfait

Cher/Chère employé(e) de (Contact center),

En ce moment, CallMetrics travaille à une étude qui couvre l'ensemble du secteur et qui a comme but de donner un aperçu scientifique de la satisfaction des clients des centres de contact belges. Une partie de cette étude consiste également à connaître la satisfaction des agents de ces centres de contact, en tant que employés.

Afin d'y parvenir, nous vous demandons de bien vouloir participer à cette étude. Le management de votre centre de contact apporte son soutien à cette étude (pour de plus amples informations, contactez ...).

Avec votre participation, vous contribuez à la professionnalisation du secteur des centres de contact. Alors, votre participation est donc très importante !

CALLMETRICS VOUS GARANTIT L'ANONYMAT ABSOLU DE VOS RÉPONSES. CETTE GARANTIE A ÉTÉ ENREGISTRÉE DANS UNE DÉCLARATION AUPRÈS DE LA COMMISSION POUR LA PROTECTION DE LA VIE PRIVÉE.

Nous vous remercions beaucoup de votre collaboration.

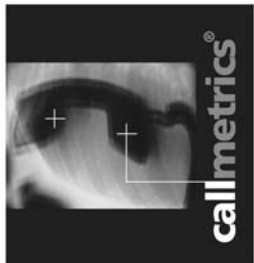
L'équipe CallMetrics.

20001 Research partner  
20002 E-mail address  
20003 Request  
20004 Date  
20005 Language  
20006 ID  
20007 Employment contract text  
20008 Employment contract  
200081 Department

## Annexe I. Questionnaire Centre de Contact

Ce questionnaire traite d'un nombre de caractéristiques objectives du centre de contact. Il s'agit de caractéristiques dont nous supposons qu'elles pourraient avoir une influence sur la satisfaction des clients.

Ce questionnaire a été rempli par le responsable du centre de contact.



CUSTOMER CONTACT RESEARCH & ADVICE

# Telephone X-Ray

## Beschrijving Contact Center

### 1. Doel van de vragenlijst

Het Telephone X-Ray project gaat op zoek naar de determinanten van de tevredenheid van de beller over een telefoongesprek. Die determinanten kunnen uit verschillende dimensies komen:

- + De reden van de oproep
- + De vorm van het gesprek
- + De bereikbaarheid
- + De kwaliteit van het antwoord
- + De tevredenheid van de betrokken agent
- + Het socio-demografisch profiel van de beller
- + Eigenschappen van het contact center
- + Andere

Deze vragenlijst brengt de eigenschappen van het volledige contact center in kaart. Deze informatie zal toegevoegd worden aan de informatie verzameld in de enquête bij de beller en bij het tevredenheidsonderzoek bij de betrokken agenten.

De doelstelling is via regressie-analyse na te gaan of er correlatie bestaat tussen de tevredenheid enerzijds en alle andere parameters anderzijds.

Schematisch gezien zal **per call** de volgende informatie geanalyseerd worden:

Call nr.	Tevredenheid van de beller	Gebeurtenissen van de call	Socio-demo van de beller	Contact center parameters	Tevredenheid van de agent
1	Caller_sat_1	Call_events_1	Sociodemo_1	ContactCenter_001	Emp_Sat_001_A
2	Caller_sat_2	Call_events_2	Sociodemo_2	ContactCenter_001	Emp_Sat_001_A
3	Caller_sat_3	Call_events_3	Sociodemo_3	ContactCenter_001	Emp_Sat_001_B
4	Caller_sat_4	Call_events_4	Sociodemo_4	ContactCenter_001	Emp_Sat_001_B
5	Caller_sat_5	Call_events_5	Sociodemo_5	ContactCenter_001	Emp_Sat_001_B
...	...	...	...	...	...
x	Caller_sat_x	Call_events_x	Sociodemo_x	ContactCenter_002	Emp_Sat_002_Z
x+1	Caller_sat_x+1	Call_events_x+1	Sociodemo_x+1	ContactCenter_002	Emp_Sat_002_Y
x+2	Caller_sat_x+2	Call_events_x+2	Sociodemo_x+2	ContactCenter_002	Emp_Sat_002_Y
...	...	...	...	...	...

#### Vragenlijst

#### Project:

*Telephone X-Ray*

#### Onderwerp :

*Eigenschappen van het contact center*

#### Status vragenlijst:

*Versie 1.0*

## 2.2. Prestatiestatistieken telefoon

<p><b>11. Wat zijn de inbound telefonische statistieken van de onderzochte afdeling?</b></p> <p>Geef hier de reële prestaties, niet uw doelstelling</p>	<p>Service level: % gesprekken opgenomen binnen de x seconden</p> <p><input type="text"/> % binnen de 10 seconden  <input type="text"/> % binnen de 20 seconden  <input type="text"/> % binnen de 30 seconden  <input type="text"/> % binnen de 60 seconden</p> <p>Gemiddelde antwoordtijd in seconden <input type="text"/> sec</p> <p>Percentage geblokte gesprekken <input type="text"/> %          Percentage abandoned calls <input type="text"/> %          Gemiddelde tijd voor abandon <input type="text"/> sec          Percentage malicious calls <input type="text"/> %</p> <p>Percentage in één keer afgehandelde gesprekken (niet doorverbonden, niet nodig terug te bellen) <input type="text"/> %</p> <p>Percentage afgehandelde gesprekken t.o.v. aangeboden gesprekken <input type="text"/> %</p> <p>Gemiddelde gespreksduur in seconden <input type="text"/> sec</p> <p>Gemiddelde nabehandelingstijd in seconden <input type="text"/> sec</p> <p>Gemiddeld aantal gesprekken per agent per jaar <input type="text"/></p> <p>Gemiddeld aantal gesprekken per agent per uur <input type="text"/></p> <p>Percentage van de tijd van de agents in gesprek <input type="text"/> %</p>
<p><b>12. Openingsuren van de onderzochte afdeling</b></p> <p>(periode waarin er in opvang gebeurt door een live agent, niet doorgeschakeld naar overflow contact center of een voice mail)</p>	<p>Openingsuur <input type="text"/> : <input type="text"/></p> <p>Sluitingsuur <input type="text"/> : <input type="text"/></p>
<p><b>13. Wat is de betrouwbaarheid van de forecast?</b></p> <p>Berekend als: Aantal Calls daadwerkelijk/Aantal calls geforecast</p>	<p><input type="text"/> %</p>

## 2.3. IVR-handling

<p><b>14. Hoeveel live gesprekken van de onderzochte afdeling passeren eerst via een IVR-toepassing?</b></p>	<p><input type="text"/> % van de inbound gesprekken</p>
<p><b>15. Hoeveel eindpunten biedt de IVR-boomstructuur van de onderzochte afdeling?</b></p> <p>(indien u meerdere IVR-toepassingen heeft, kies dan voor deze vraag en de volgende 2, die toepassing die het grootste aantal transacties per jaar verwerkt)</p>	<p><input type="text"/> eindpunten</p>
<p><b>16. Wat is de maximale breedte van 1 knooppunt van de IVR-boomstructuur (het maximaal aantal opties waartussen de gebruiker op 1 moment kan kiezen)?</b></p>	<p><input type="text"/> opties</p>
<p><b>17. Wat is de maximale diepte van de IVR-boomstructuur (het maximaal aantal menu's dat de gebruiker moet doorlopen om bij zijn eindpunt te komen)?</b></p>	<p><input type="text"/> menu-lagen</p>
<p><b>2.4. Identificatie / authenticatie voor IVR en/of inbound calls</b></p>	
<p><b>18. Hoe identificeert een klant zich?</b></p>	<p><input type="radio"/> Niet</p> <p><input type="radio"/> Met zijn klantnummer</p> <p><input type="radio"/> Met zijn rekeningnummer</p> <p><input type="radio"/> Met een toegangscode</p> <p><input type="radio"/> Met een dossiernummer</p> <p><input type="radio"/> Anders: <input type="text"/></p>

## Annexe J. Call-descriptors

ID	KLNTTEL	KLNTNAAM	KLNTTAAL	DIENNAAM	DIENTEL	AGENT	CODATUUR	DUURGESP	WQUEUE	WGESPRESK	AANTDOOR	DUURDOOR	RESOLUT	ACWORK
1	09 254 58 58	De Smet	N	Klantendienst	070 458 55 55	BG001	5/11/2005 12:00:00	560	80	0	1	25	1	265
2	0475 25 22 55	Jos Jacqmotte	F	Facturatie	0800/45855	25	15/11/2005 15:30:00	600	12	20	1	83	0	515
3	02/5875456	Martens-De Smet	N	Complaints	070 458 55 55	Mieke S	14/10/2005 18:14:25	230	28	0	0	0	1	265

Nom champ de données	Description	Datatype
ID	Identification de l'appel (numéro de l'appel) ou du client (numéro de client). Vous choisissez vous même cet ID (vous pouvez simplement donner un numéro d'ordre). Lorsque nous vous donnons du feed-back sur un certain appel ou sur une réaction du client, nous utiliserons cet ID, afin de vous donner la possibilité d'identifier la conversation concrète.	text
KLNTTEL	<b>Numéro de téléphone avec lequel le client vous a contacté (numéro CLI)</b>	text
KLNTNAAM	Nom du client	text
KLNTTAAL	<b>Langue dans laquelle le client a été aidé</b>	<b>F(français) ou N(néerlandais)</b>
DIENNAAM	Service contacté (nom)	text
DIENTEL	<b>Numéro de téléphone du service contacté (numéro formé par le client)</b>	text
AGENT	Nom/Code agent* (l'agent qui a traité la question du client)	text
CODATUUR	<b>Date et heure du (heure de début) (entre le 01/10/05 et le 01/04/06)</b>	<b>dd/mm/yyyy hh:nn:ss</b>
DUURGESP	Durée totale de l'appel (temps entre "hello" et "goodbye": tout ce qui se passe après la salutation par l'agent, donc y compris le "hold" et "les temps de transfert", mais pas le WQUEUE)	number (secondes)
WQUEUE	Temps d'attente dans la queue (donc avant que la conversation commence. Tout qui précède la salutation de l'agent.)	number (secondes)
WGESPRESK	Durée "on hold" (la somme de tous les temps d'attente au cours de l'entretien qui ne sont pas des temps de transfert. Le temps d'attente dans la queue n'y est pas compris.) Est "0" (zéro) lorsqu'il n'y a pas de temps d'attente au cours de l'entretien.	number (secondes)
AANTDOOR	Nombre de transferts	number (nombre)
DUURDOOR	Durée totale des transferts (la somme de tous les temps de transferts au cours de l'entretien Un temps de transfert est le temps qu'un client doit attendre entre deux partenaires de recherche.) Est "0" (zéro) lorsqu'il n'y avait pas de transferts au cours de l'entretien.	number (secondes)
RESOLUT	Problème / question résolu ?	1/0 (1=yes / 0=no)
ACWORK	Le temps que l'agent consacre à after-call work (wrap-up time)	number (secondes)
	* Nom/Code identique à l'identification des agents qui participent à l'étude de satisfaction pour agents Bold = absolument nécessaire	