

ASSURER LA CONFORMITE DANS LES RELATIONS CLIENTS

Au service des
régulateurs et de
ceux qui appliquent
les règles

Avril 2022

Andy Firth

IPSOS VIEWS

GAME CHANGERS



INTRODUCTION

L'essence de la réglementation d'un marché réside dans le fait d'édicter des règles dont l'on vérifie ensuite l'application. Il en va du bien-être et même parfois de la sécurité des consommateurs. Les entreprises privées ont vis-à-vis de leurs clients comme du régulateur la responsabilité de respecter les règles qui garantissent équité et sécurité à leurs utilisateurs et clients. Qui dit responsabilité, dit capacité de prouver que l'on respecte ses obligations et que l'on tient ses engagements. C'est la lourde tâche qui incombe aux responsables de la *compliance*.

La pandémie de Covid-19 a accru non seulement le nombre mais aussi la visibilité de ces règles. Les organisations ont dû s'adapter rapidement pour mettre en œuvre les nouvelles règles qui leur permettaient de continuer à fonctionner. Elles ont pour cela dû former et informer leurs équipes de façon quasi continue, tant la réglementation pouvait évoluer rapidement. Ceci a, à son tour, souligné l'importance de suivre en permanence la façon dont les règles étaient appliquées.

Ce papier vise à démontrer l'utilité de la méthodologie des clients mystères (*mystery shopping*) comme méthode éprouvée de contrôle tant pour les organisations qui émettent les réglementations que pour celles qui ont à les appliquer. Il s'agit en effet d'un outil permettant de mesurer l'application des règles, d'identifier les faiblesses du dispositif mis en œuvre à cette fin et de suivre la mise en œuvre des actions

correctives rendues éventuellement nécessaires par les comportements et processus inadéquats précédemment identifiés.

L'application du *mystery shopping* au suivi de la conformité du fonctionnement d'une organisation à la réglementation en vigueur a, traditionnellement, été essentiellement l'apanage du secteur financier, l'un des plus régulés. Il s'agissait notamment d'évaluer le respect des procédures lors des interactions en face-à-face entre l'entreprise et ses clients. Ces deux dernières années, il s'est bien sûr également agi de vérifier l'application du protocole sanitaire.

L'apparition de ce type de *mystery shopping* dans d'autres secteurs comme l'automobile (concessions) ou les télécoms est récente, de même que l'utilisation de cette méthodologie pour d'autres canaux que les visites physiques en agence (centre de contact à distance, par exemple) et pour vérifier le traitement réservé à certains types de clients en particulier, notamment les personnes les plus vulnérables.

C'est pourquoi nous pensons que ce papier sera une lecture utile pour toute organisation cherchant à s'assurer que ses équipes au contact des clients ou usagers respectent les règles en vigueur et traitent équitablement tous les types de clients.

POURQUOI SUIVRE LA COMPLIANCE ?

Si les organisations ne respectent pas la réglementation en vigueur, les premiers à en souffrir sont les consommateurs et l'impact commercial d'un tel dysfonctionnement peut être considérable :

IMPACT COMMERCIAL DIRECT SUR LA BOTTOM LINE

- Amendes infligées par le régulateur
- Litiges
- Impact sur la rentabilité financière et le cours de l'action

IMPACT SUR LA REPUTATION

- Difficulté à recruter de nouveaux clients
- Image de marque dégradée
- Confiance retirée

DEGRADATION DE LA RELATION CLIENT

- Churn en hausse
- Traitement inéquitable des clients¹
- Réclamations clients

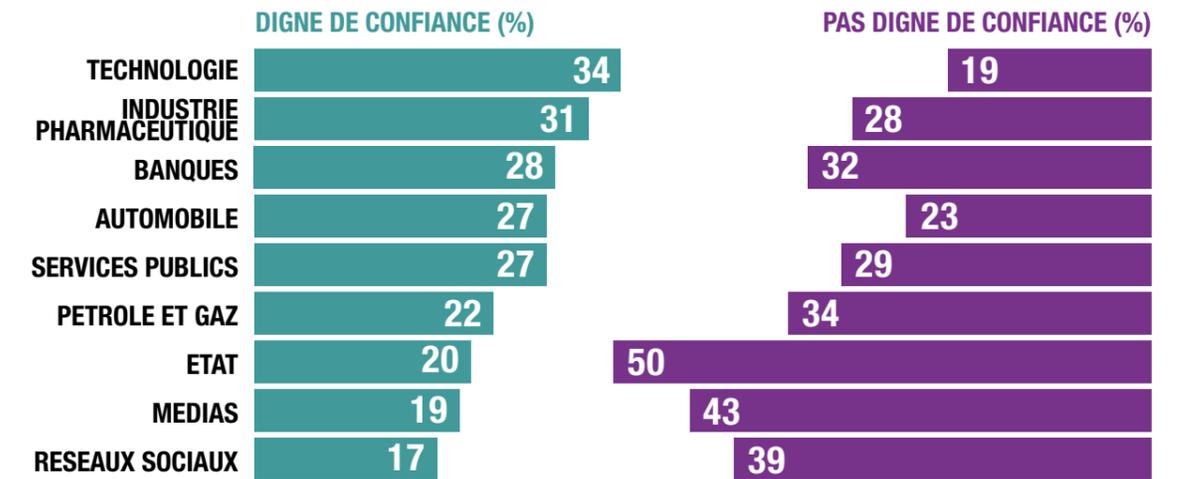
Il ne s'agit assurément donc pas d'un sujet à prendre à la légère !

De telles crises ont eu un impact délétère sur la crédibilité des banques qui s'est fait sentir jusqu'à la crise de la Covid. On a en effet observé depuis lors une amélioration de la confiance faite aux banques dans le *Global Trustworthiness Monitor*² d'Ipsos. Si cette amélioration est sans doute liée au soutien que les banques ont apporté à l'économie durant la pandémie, le niveau de confiance demeure néanmoins très bas : la moyenne dans les 29 couverts par cette enquête est de seulement 28% (Figure 1), contre 20% en 2018 (Figure 2).

Ces deux exemples soulèvent les questions suivantes :

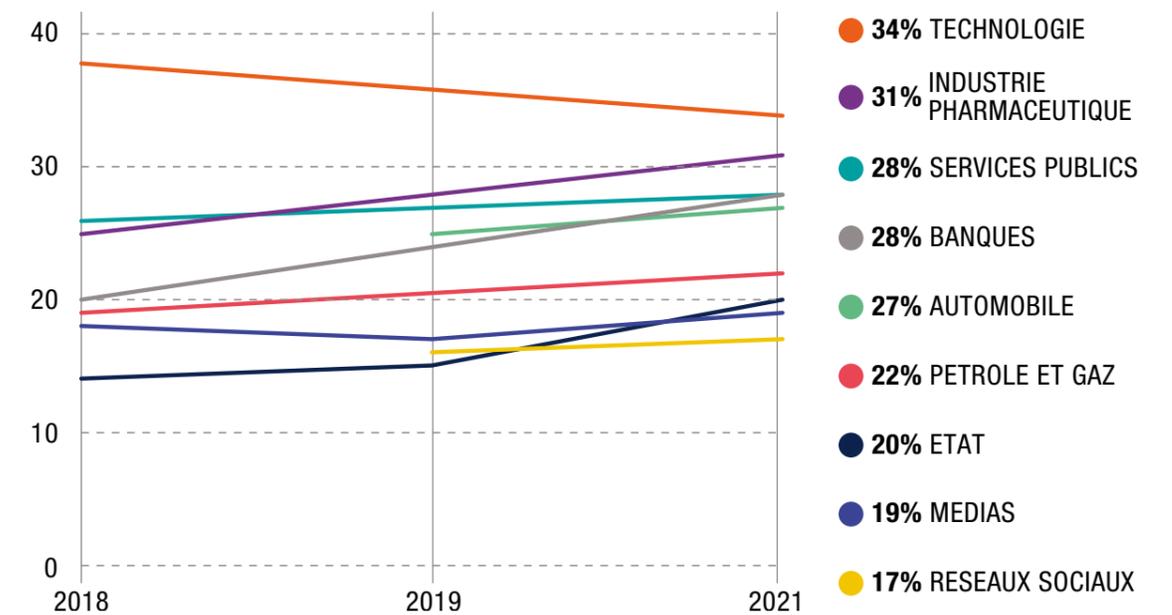
1. Ces crises auraient-elles pu être évitées si les comportements non-conformes avaient été identifiés plus tôt et si des actions préventives avaient été mises en œuvre en conséquence ?
2. Et si tel était le cas, de quels outils les régulateurs et les entreprises qu'ils contrôlent disposent-ils pour éviter que de tels dysfonctionnements se produisent à nouveau ?

Figure 1: Confiance dans un certain nombre de secteurs d'activité



Source: Ipsos Global Trustworthiness Monitor – moyenne globale sur 21 503 répondants dans 29 pays interrogés du 25 juin au 9 juillet 2021

Figure 2: Confiance dans un certain nombre de secteurs d'activité – évolution 2018-2021



Source: Ipsos Global Trustworthiness Monitor – moyenne globale sur 21 503 répondants dans 29 pays interrogés du 25 juin au 9 juillet 2021

REGION	Etats-Unis et Monde
PROBLEME	Crise financière mondiale
IMPACT ECONOMIQUE	Récession, faillites et baisse de 50% du cours des actions américaines
IMPORTANCE DE LA NON-COMPLIANCE	Octroi de crédits hypothécaires à des clients incapables de les rembourser conduisant à des créances douteuses et des faillites bancaires

REGION	Royaume-Uni
PROBLEME	Vente indiscriminée de contrats d'assurance invalidité décès à des emprunteurs à risque
IMPACT ECONOMIQUE	Les sociétés financières britanniques ont dû dépenser 20 milliards de livres pour tenir les engagements ainsi souscrits entre 2011 et 2015
IMPORTANCE DE LA NON-COMPLIANCE	Les commerciaux ont vendu les contrats à des personnes en principe inéligibles pour « faire du chiffre » et toucher leurs boni

COMMENT MESURER LA COMPLIANCE

La plupart des dysfonctionnements, sinon tous, impliquent **des pratiques inadéquates de la part des équipes au contact des clients**. S'il se peut toujours que des écarts individuels échappent à la vigilance des superviseurs, les faiblesses systémiques sont autrement plus préoccupantes parce que ce sont elles qui favorisent la diffusion des comportements non-conformes à travers de larges pans de l'organisation, voire de tout le secteur d'activité. Pourtant, même lorsque les pratiques déviantes sont très répandues, elles peuvent toutefois demeurer difficiles à déceler et contrôler de façon efficace, notamment lorsqu'elles se situent dans les interactions en **face-à-face**.

Les équipes *compliance* dispose néanmoins d'une vaste gamme d'outils leur permettant de suivre la performance des équipes au contact des clients :

- L'audit financier interne et le contrôle des documents écrits
- Les audits internes de compliance « à découvert »

- Le suivi des feedbacks clients et des réclamations
- L'écoute téléphonique et l'audit en ligne des canaux de contact à distance

S'il s'agit d'outils à ne négliger en aucun cas, chacun ayant ses avantages spécifiques, aucun d'entre eux n'offre les moyens d'un contrôle véritablement indépendant, objectif et en temps réel de la façon dont les règles sont appliquées sur les points de vente et de contact avec la clientèle, soit là où, précisément, la plupart des dysfonctionnements se produisent.

Ainsi, la seule présence d'un auditeur identifié comme tel suffit-elle à modifier le comportement de ceux que l'on observe. Le feedback client est, quant à lui, indispensable, mais il ne permet pas toujours de déceler des comportements non-conformes, notamment lorsqu'ils se produisent dans le cours de conversations détaillées sur des produits et services complexes et hautement réglementés.

L'IMPORTANCE DU MYSTERY SHOPPING

Le *mystery shopping* doit donc lui aussi faire partie de la « boîte à outils » de l'équipe *compliance*. Il peut en effet apporter ce qu'aucune autre approche ne permet, à savoir:

- Une évaluation détaillée des interactions en **face-à-face** avec les clients (incluant quand c'est possible un enregistrement de ce qui se dit)
- Le test de **types très spécifiques de demandes émanant des clients** et des réponses qui leur sont données
- L'évaluation des interactions avec des **types très spécifiques de clients**
- La possibilité de comparer les résultats de l'audit mystère aux traces écrites qui en sont laissées et aux processus qui sont enclenchés afin d'évaluer **l'intégralité du parcours client**.

Ce type de *mystery shopping* est complexe et requiert donc une expertise et une expérience spécifiques.

L'APPROCHE SPECIFIQUE "COMPLIANCE MYSTERY SHOPPING" D'IPSOS

L'*Approche Compliance Mystery Shopping* d'Ipsos est le fruit de nombreuses années de pratique. Elle inclut :

1. UNE CONNAISSANCE APPROFONDIE DU MARCHÉ ET DE SA RÉGLEMENTATION

Aucun programme de *mystery shopping* ne peut faire l'économie d'une analyse approfondie du contexte de marché et du *business model* de l'organisation. Ceci est *a fortiori* le cas quand il s'agit de définir l'échantillon d'interactions (il faut couvrir tous les points de contact et tous les types de parcours), les scénarios et la grille d'analyse des données recueillies.

Il faut aussi bien identifier la législation pertinente pour que tant le questionnaire que la grille d'analyse permettent de s'assurer que toutes les règles en vigueur sont bien prises en compte.

La méthodologie des clients mystères appliquée à la *compliance* répond principalement à trois objectifs dont il importe de bien comprendre les tenants et les aboutissants :

1. **L'arrivée prochaine d'une nouvelle réglementation**, que l'organisation souhaite anticiper en vérifiant que les procédures et comportements actuellement en place seront bien compatibles avec ces exigences futures.

2. **Une nouvelle réglementation vient d'être mise en place** et il s'agit soit, pour le régulateur, de comprendre pourquoi la réglementation donne ou ne donne pas les résultats espérés à l'échelle du marché, soit, pour l'organisation qui doit appliquer la réglementation, de vérifier sa propre performance et, le cas échéant, de partager ses résultats avec le régulateur.
3. **Des écarts par rapport à la réglementation actuellement en vigueur ont d'ores et déjà été identifiés** et une enquête plus approfondie doit donc être diligentée. Là encore, cette initiative peut venir tant du régulateur que de l'organisation qui doit appliquer la réglementation.

Plus une organisation identifie rapidement un écart ou un comportement non-conforme, plus vite elle peut agir pour prévenir une aggravation du problème. **C'est pourquoi les régulateurs apprécieront à sa juste valeur l'initiative de ceux qui entreprennent de leur propre chef une telle démarche de *mystery shopping*. La simple annonce qu'un audit mystère va être lancé peut elle-même déjà contribuer à une amélioration de la situation.**

ETUDE DE CAS : UN SUIVI DE L'APPLICATION DU PROTOCOLE SANITAIRE

Lorsque la pandémie s'est déclarée et alors que les Etats hésitaient encore sur la marche à suivre, on demanda aux entreprises de mettre en place des mesures sans précédents afin de garantir que les lieux accueillant le public resteraient sûrs. Le mystery shopping fut utilisé par une autorité nationale de santé pour suivre l'application de ce protocole dans des secteurs d'activité clefs.

Il fallut donc constituer un échantillon d'interactions représentatif de l'ensemble du marché et rédiger un questionnaire couvrant

tous les aspects de la réglementation à appliquer. Les interactions devaient correspondre à un grand nombre de scénarios plausibles. Ceci impliquait une connaissance approfondie du secteur d'activité et de la législation pertinente.

Ipsos a pu identifier des faiblesses particulières du dispositif dans un certain nombre de secteurs et de régions. Des actions préventives furent donc mises en œuvre au niveau local et celles-ci ont in fine permis de contenir l'épidémie.

2. PRODUIRE UN REFLET FIDÈLE DE LA RÉALITÉ

Les audits de *mystery shopping* doivent produire un reflet fidèle de la réalité, même lorsque celle-ci est complexe. C'est pourquoi il importe de bien prendre en compte les facteurs suivants dans le design de l'étude :

1. Les profils des clients mystères doivent être le reflet fidèle de ceux des clients ou usagers réels ;
2. Les démarches qu'ils entreprennent (qu'ils s'agissent de questions, de sollicitations, etc.) doivent être réalistes ;
3. La démarche doit idéalement aller jusqu'à son terme, c'est-à-dire la vente d'un produit ou service, ou au moins, quand ce n'est pas possible, jusqu'au point de vente.

Dans le secteur financier, par exemple, il est

peu plausible qu'un étudiant entreprenne une démarche pour solliciter un prêt immobilier. De même, un consommateur ne disposant que de faibles revenus n'est pas éligible à solliciter l'ouverture d'un compte premium ou la remise d'une carte de crédit avec un gros débit différé. Or, si le profil du client mystère est inadapté à la démarche à effectuer, cela risque d'éveiller les soupçons du personnel contacté et l'amener à modifier son comportement, de sorte qu'au final cette interaction ne sera donc pas représentative.

Ipsos réalisant de nombreuses études d'usages et attitudes et de segmentation des consommateurs, nos équipes connaissent les profils types et peuvent ainsi mieux concevoir le design d'un programme de *mystery shopping*.

En outre, les panels de clients mystères dont nous disposons nous permettent de couvrir des segments de clientèle de faible incidence mais de grande importance pour nos clients.

Les démarches entreprises et les demandes effectuées par les clients mystères devant être réalistes, il faut donc que celles-ci reflètent bien la réalité du marché en un lieu et un moment donné et pour un profil donné de consommateur.

C'est pourquoi, *in fine*, les scénarios doivent concerner avant tout les ventes de l'organisation. Il se peut que cela soit impossible (par ex. acheter un véhicule neuf ou souscrire un crédit immobilier) ou difficile (par ex. quand il faut signer un chèque), mais la démarche doit toujours s'approcher le plus près possible de la conclusion d'une vente. Quand ce n'est pas le cas, il demeure toujours un doute sur ce qui se serait passé *si* le processus avait suivi son cours jusqu'à son terme.

ETUDE DE CAS : ETUDE SUR LES CHANGEMENTS DE COMPTES BANCAIRES POUR L'UNION EUROPEENNE

Cette étude a été réalisée par Ipsos pour la Commission européenne. Elle visait à évaluer dans quelle mesure les banques de détail de tous les pays de l'Union respectent les principes communs pour le changement de compte bancaire en matière d'information des clients sur leurs droits en la matière et la procédure à effectuer.

Les clients mystères furent recrutés en fonction de critères de profil très stricts (incluant leur solvabilité) et durent effectuer

la démarche jusqu'au bout, c'est-à-dire effectivement déplacer leur compte courant d'une banque vers une autre. Les faiblesses du système en place, notamment celles qui avaient des conséquences négatives pour les clients, furent identifiées et les banques purent ainsi mettre en place les mesures adéquates pour y remédier, qu'il s'agisse de l'amélioration de l'information disponible sur leurs sites Internet ou de la mise en place d'équipes dédiées aux changements de comptes bancaires.



3. LES ENREGISTREMENTS

Si l'enregistrement sans l'accord des intéressés est une pratique courante, légale et même recommandée dans certains marchés, elle est interdite dans de nombreux autres, dont la France et le Canada. Là où l'enregistrement est licite, son utilisation a le mérite d'une objectivité optimale, mais l'organisation qui y recourt doit toutefois s'engager à en faire un usage approprié.

A l'origine, la principale contrainte était d'ordre technique, puisqu'il fallait équiper les clients mystères. Mais la plupart possèdent aujourd'hui des smartphones qui permettent un enregistrement d'une qualité équivalente.

Des instructions précises doivent néanmoins être données aux clients mystères sur la manière de positionner leur appareil pour éviter les bruits de fond qui rendraient l'enregistrement inutilisable. Seuls des clients mystères expérimentés peuvent mener à bien une telle mission.

On pourra rapprocher le contenu des conversations des différents indicateurs internes utilisés pour suivre le déroulement des procédures.”

4. LA COMPARAISON DES RÉSULTATS DES DÉMARCHES MYSTÈRES AUX DOCUMENTS ÉCRITS ET AUX PROCESSUS MIS EN ŒUVRE DANS L'ORGANISATION

Une étape clef d'un audit de *compliance* fondé sur l'utilisation de clients mystères consiste dans le rapprochement du contenu des documents clefs de celui des conversations qui ont effectivement eu lieu entre le client mystère et les équipes au contact desquelles il s'est trouvé dans le cadre de sa démarche.

Certaines organisations pourront également rapprocher le contenu des conversations des différents indicateurs internes utilisés pour suivre le déroulement des procédures. Il se peut en effet que les informations entrées dans le système diffèrent du contenu des conversations. Cela permet notamment de déceler des manquements dans le traitement des clients vulnérables ou dans la gestion des réclamations.

ETUDE DE CAS : TRAITEMENT DES RECLAMATIONS CLIENTS

Cet audit portait sur la façon dont les équipes au contact des clients géraient les réclamations clients dans une grande banque de détail et celle dont le backoffice les traitait ensuite dans le système. Les thèmes abordés étaient les suivants :

- Les réclamations étaient-elles effectivement enregistrées par le front office ?
- Si oui, comment étaient-elles répertoriées ?
- Combien de temps le processus de réclamation prenait-il et quels étaient les goulots d'étranglement dans la procédure ?
- Comment le client était-il effectivement dédommagé au terme du processus ?

Cette étude identifia des besoins d'amélioration dans la reconnaissance de la légitimité des griefs des clients par le front office ainsi que dans l'efficacité du traitement des réclamations par le backoffice. Ceci permit à l'équipe compliance de partager des données avec le régulateur et de témoigner ainsi de sa détermination à améliorer de bout en bout son processus de traitement des réclamations clients.



OBTENIR UN RESULTAT

Pour obtenir un tel résultat, l'approche d'Ipsos consiste à suivre les différentes étapes décrites ci-dessus pour produire des données réalistes et fiables dont on peut tirer des enseignements opérationnels.

Il y a donc quatre étapes incontournables :

1. Concevoir un questionnaire et une grille d'analyse des données qui correspondent exactement aux éléments spécifiques de chaque réglementation ;
2. Identifier les secteurs dans lesquels les écarts à la norme sont surreprésentés (par ex. au niveau d'un produit, au niveau d'une région, etc.) ;
3. Identifier les actions à entreprendre pour remédier à ces manquements ;
4. Comprendre les implications financières de ces manquements et le gain à tirer d'une meilleure application des règles.

Lorsque les résultats des audits se traduisent effectivement en enseignements opérationnels et quand les organisations effectuent les changements nécessaires, les comportements plus conformes se traduisent à leur tour par une meilleure perception de la marque et un business plus pérenne.

Il peut être difficile de mesurer l'impact commercial de la compliance. Toutefois, le montant des amendes, pénalités et dédommagements versés dans le passé offre une première approximation du gain à tirer d'un meilleur respect des règles et des procédures. Le retour sur investissement du mystery shopping est significatif et peut se mesurer en millions d'euros.

Cette approche vise à produire des données réalistes et fiables dont on peut tirer des enseignements opérationnels. »

L'AVENIR : DE NOUVEAUX SECTEURS, DE NOUVEAUX CLIENTS, DE NOUVEAUX CANAUX

Jusqu'à présent, les clients mystères qui ont été utilisés dans des audits de *compliance* l'ont majoritairement été pour des démarches qui s'effectuent le plus souvent en face-à-face et dans des marchés hautement réglementés. Mais cette approche est de plus en plus souvent utilisée pour

- Des secteurs traditionnellement moins régulés ;
- Des canaux de relation à distance (téléphone, Internet)
- Des segments de clients plus spécifiques

DANS LES TÉLÉCOMS

Le secteur des télécoms est généralement astreint par la réglementation à une certaine transparence sur ses tarifs et la durée d'engagement de ses contrats d'abonnement. Au Royaume-Uni, par exemple, le régulateur des télécoms (Ofcom) a infligé des millions de livres d'amendes aux opérateurs pour des facturations abusives ou une mauvaise gestion des réclamations.

Nos dispositifs de clients mystères pour les opérateurs télécoms dans ce pays ont donc généralement pour mission de contrôler la façon dont les clients sont informés sur les points de vente, en agence ou à distance, et de vérifier que les conseillers clientèle respectent les règles qui encadrent la souscription des contrats d'abonnement et que les clients comprennent bien l'information qu'on leur communique à cette occasion.

DANS L'AUTOMOBILE

Les régulateurs s'intéressent de plus en plus à la manière dont le secteur automobile pousse ses offres d'achat à crédit. Ceci amène le secteur à envisager le *mystery shopping* comme moyen de contrôler la façon dont les concessionnaires présentent les offres de crédit packagées.

DANS L'ALIMENTAIRE

La *compliance* est très importante dans le secteur alimentaire pour tout ce qui touche en particulier à l'étiquetage des produits.

Dans ce secteur, la mesure d'exécution est l'approche favorite. Similaire en bien des points à la méthodologie des clients mystères, elle consiste à envoyer dans les magasins des auditeurs qui contrôlent sur place l'étiquetage des produits. L'objectif n'est dans ce cas pas d'évaluer l'expérience du consommateur en tant que tel et les auditeurs ont donc pour habitude de se présenter à l'équipe du magasin en tant que tels (à la différence des clients mystères). La mesure d'exécution est une approche très efficace et économique. Compte-tenu des risques sanitaires qu'une mauvaise signalisation des produits pourrait induire, elle est aussi un investissement extrêmement utile.

Ipsos a ainsi conduit un programme de mesure d'exécution à travers toute l'Europe pour vérifier la conformité de l'étiquetage de la viande (provenance, alimentation animale, etc.) et au Royaume-Uni pour vérifier que les hôtels et restaurants affichaient correctement leurs évaluations en matière d'hygiène et de sécurité.

Avec l'apparition de nouveaux canaux de relation³ et de nouveaux moyens de paiement, dont beaucoup sont difficiles à réguler selon les méthodes traditionnelles, les clients mystères sont utilisés pour mesurer la performance d'un grand nombre de canaux de contact direct (téléphone, email, live-chat, réseaux sociaux) et évaluer les parcours multicanaux à travers tous les points de contact.

Le respect des règles dans les **centres de contact à distance** est principalement supervisé par les équipes qualité en interne, par des superviseurs postés sur place, parmi les téléconseillers. Si ce dispositif est un élément essentiel du processus d'assurance qualité, parce qu'il permet de vérifier que les téléconseillers suivent bien leur script, **il ne permet cependant pas** de savoir si les clients comprennent l'information qu'on leur communique. C'est donc la grande force du *mystery shopping* de permettre un contrôle objectif de l'information communiquée aux clients (à travers les enregistrements) **et également** d'évaluer comment, subjectivement, les clients comprennent ce qu'on leur dit et donc quelles conséquences fâcheuses pourrait avoir une différence entre les deux.

Nous avons décrit ce type de *mystery shopping* dans le livre blanc intitulé *Mystery Calling: Dialling up your contact centre performance*⁴.

L'essor de la vente en ligne et sur mobile de produits soumis à des réglementations

spécifiques (finance, santé, etc.) étend à de nouveaux canaux le besoin de contrôler la manière dont les clients accèdent à l'information préalable sur les produits et comprennent cette information telle qu'elle leur est présentée afin de vérifier leur conformité à la réglementation en vigueur. Le parcours client en ligne peut n'impliquer **aucune** interaction avec un commercial, mais le dispositif de mesure de conformité qu'on peut lui appliquer ne diffère que marginalement de la méthodologie des clients mystères et leurs principes sont fondamentalement les mêmes.

Le *mystery shopping* permet aussi aux organisations de concentrer leurs contrôles sur un segment particulier de clients, qu'il s'agisse de clients ayant un patrimoine important ou de clients particulièrement vulnérables. Notre méthodologie garantit que les profils de clients mystères reflètent bien la réalité du marché, mais aussi que les profils les plus rares soient aussi couverts.

La pandémie a souligné le besoin de prendre en compte la vulnérabilité des clients et usagers et la réglementation en ce domaine va encore probablement se renforcer, ne serait-ce qu'en raison du vieillissement de la population. Le *mystery shopping* peut ainsi jouer un rôle essentiel dans la protection des consommateurs les plus vulnérables en permettant qu'ils reçoivent le traitement auquel ils ont droit et puissent accéder aux produits et services dont ils ont besoin.

EN CONCLUSION

Ce papier a tenté de démontrer l'efficacité du *mystery shopping* en tant que moyen d'évaluer la conformité du fonctionnement d'une organisation à la réglementation à laquelle elle est soumise et l'impact qu'elle peut avoir sur la performance financière de cette organisation en permettant d'identifier ses faiblesses et les actions à mener pour améliorer sa performance. L'ampleur des amendes encourues et le coût

des réclamations clients au cours de la dernière décennie ont été tels que le bénéfice à tirer du *mystery shopping* ne saurait être sous-estimé.

Néanmoins, pour tirer pleinement parti d'un tel dispositif, l'organisation doit en confier la conception et la réalisation à des experts. Ce papier a donc essayé de mettre en lumière ce en quoi consiste cette expertise.

RÉFÉRENCES:

1. **Putting in the Effort: Why treating customers fairly is key to business success**
<https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2022-01/Putting-in-the-effort.pdf>
2. **Ipsos Global Trustworthiness Monitor 2021**
<https://www.ipsos.com/en/global-trustworthiness-monitor-2021>
3. **Convergent Commerce: Navigating the fragmented world of emerging channels and shoppable touchpoints**
<https://www.ipsos.com/en/navigating-increasingly-fragmented-world-emerging-channels-and-shoppable-touchpoints>
4. **Mystery Calling: Dialling up your contact centre performance**
<https://www.ipsos.com/en/mystery-calling-dialling-your-contact-centre-performance>



ASSURER LA CONFORMITE DANS LES RELATIONS CLIENTS

Au service des régulateurs et de
ceux qui appliquent les règles

AUTEUR

Andy Firth UK Head of Insights and Analytics, Channel Performance, Ipsos

COLLABORATEUR

Helen Wilson Global Chief Experience Officer, Customer Experience and Channel
Performance, Ipsos

VOTRE CONTACT FRANCE

Marie-Paule Bayol Directrice Channel Performance, Ipsos en France
marie-paule.bayol@ipsos.com

The **Ipsos Views** white
papers are produced by the
Ipsos Knowledge Centre.

www.ipsos.com
@Ipsos

GAME CHANGERS

