Mesure et représentation des ratios de la relation client à distance

Un service client ou une équipe de vente à distance se pilote avec quelques ratios bien choisis. Cette fiche explique comment les calculer canal par canal, comment mesurer la satisfaction (CSAT, NPS, CES) et comment les présenter dans un tableau de bord commenté. Les exemples portent tous sur Ondalys, une PME fictive.

Point d'actualité 2026 : mesurer la relation client à distance

- **Campagnes d'appels :** depuis le 11 août 2026, une campagne vers des consommateurs ne vise que ceux qui ont consenti à être appelés (consentement valable un an au plus, à prouver) ou des clients sous contrat, pour une offre liée à ce contrat : les ratios portent sur des fichiers plus petits mais qualifiés.
- **Mesure du site :** Google Analytics 4, seule version de l'outil depuis juillet 2023, mesure des événements (sessions engagées, « événements clés », nom donné aux conversions depuis 2024) ; sans l'accord de l'internaute aux cookies de mesure, l'audience mesurée est partielle, sauf outil exempté de consentement selon les règles de la CNIL.

Sources : DGCCRF – Les règles du démarchage téléphonique s'imposant aux entreprises (2026) ; CNIL – Prospection commerciale par téléphone : quelles sont les règles ? (2026)

Indicateur, ratio, KPI : les bases

Un **indicateur** est une donnée chiffrée sur l'activité : appels, chiffre d'affaires, réponses à une enquête. Un **ratio** rapporte deux grandeurs : ventes ÷ appels, coût ÷ ventes. Les **KPI** (*Key Performance Indicators*, indicateurs clés de performance) sont les quelques ratios retenus pour piloter, parce qu'ils mesurent les objectifs de la direction.

On distingue des indicateurs d'activité, de qualité, de résultat et de coût. Un taux se calcule toujours ainsi : **partie ÷ base × 100**, et la base doit être nommée. Un écart entre deux taux s'exprime en **points** : passer de 80 % à 85 % de résolution, c'est gagner 5 points, et non 5 %.

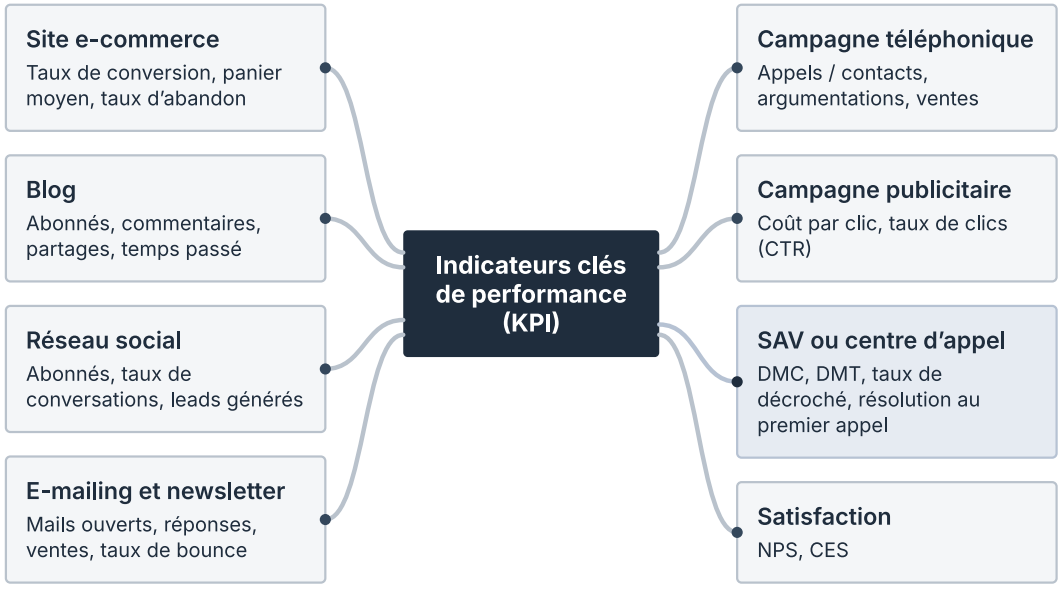


Schéma 1. Les principaux indicateurs de performance selon le canal ou l'activité.

Ondalys, PME fictive de 40 salariés installée à Aix-en-Provence, construit et entretient des piscines. Ses cinq conseillers répondent au téléphone, par e-mail et par chat.

Les ratios du service client

Les indicateurs du centre d'appels (décroché, niveau de service, DMC, DMT, résolution au premier appel, occupation) sont définis dans la fiche Outils de supervision et de gestion d'appels. Pour piloter un service client, on y ajoute :

- **Appels par conseiller et par jour** = appels décrochés ÷ (conseillers × jours travaillés) ;
- **Coût par appel** = coût du service (salaires chargés, téléphonie, logiciels) ÷ appels décrochés ;
- **Taux de résolution en selfcare** = demandes réglées sans conseiller (FAQ, espace client, SVI) ÷ total des demandes × 100 ;
- **Appels évités** par une meilleure résolution = demandes non réglées aujourd'hui – demandes non réglées à l'objectif, si chaque demande non réglée provoque un rappel.

Exemple : le service client d'Ondalys en septembre 2026

Données (fictives), 22 jours ouvrés : 2 500 appels reçus, 2 300 décrochés ; 230 h de conversation ; 76 h 40 min de traitement après appel ; 1 840 demandes réglées au premier appel ; 575 demandes réglées en ligne (FAQ, prise de rendez-vous) ; coût du service : 11 500 €.

- Taux de décroché = 2 300 ÷ 2 500 × 100 = **92,0 %**.
- DMC = 230 × 60 ÷ 2 300 = 13 800 ÷ 2 300 = **6,0 min** ; après-appel = (76 × 60 + 40) ÷ 2 300 = 4 600 ÷ 2 300 = 2,0 min ; DMT = **8,0 min**.
- Résolution au premier appel = 1 840 ÷ 2 300 × 100 = **80,0 %**.
- Appels par conseiller et par jour = 2 300 ÷ (5 × 22) ≈ **20,9** ; coût par appel = 11 500 ÷ 2 300 = **5,00 €**.
- Selfcare = 575 ÷ (575 + 2 300) × 100 = **20,0 %**.
- À 85 % de résolution, les demandes non réglées passeraient de 460 à 2 300 × 15 % = 345 : **115 appels évités** par mois, soit environ 115 × 5 = 575 € au coût moyen d'un appel.

Les ratios d'une campagne d'appels sortants

Une campagne se lit comme un entonnoir : chaque étape se rapporte à la précédente.

- **Taux de contacts aboutis** (ou taux de joignabilité) = contacts aboutis (interlocuteur visé joint) ÷ appels passés × 100.
- **Taux d'argumentation** = argumentations complètes ÷ contacts aboutis × 100.
- **Taux de transformation** = ventes (ou rendez-vous) ÷ argumentations × 100 ; si on le calcule sur les contacts ou sur les appels, on le précise.
- **Panier moyen** = chiffre d'affaires HT ÷ nombre de ventes.
- **Coût par contact** = coût de la campagne ÷ contacts aboutis ; **coût par vente** = coût de la campagne ÷ ventes.

Exemple : la campagne d'Ondalys auprès des campings et des hôtels

En septembre 2026, deux commerciaux appellent 400 campings et hôtels équipés d'une piscine pour leur proposer un contrat d'entretien saisonnier (prospection entre professionnels, avec information et droit d'opposition). Résultats : 260 contacts aboutis, 195 argumentations complètes, 39 contrats pour 42 900 € HT ; 80 heures de travail à 30 € de l'heure, charges comprises.

- Contacts aboutis = 260 ÷ 400 × 100 = **65,0 %** ; argumentation = 195 ÷ 260 × 100 = **75,0 %**.
- Transformation = 39 ÷ 195 × 100 = **20,0 %** des argumentations, mais 39 ÷ 400 × 100 = 9,75 % des appels passés.
- Panier moyen = 42 900 ÷ 39 = **1 100 € HT**.
- Coût de la campagne = 80 × 30 = 2 400 € ; coût par contact = 2 400 ÷ 260 ≈ **9,23 €** ; coût par vente = 2 400 ÷ 39 ≈ **61,54 €**, soit 2 400 ÷ 42 900 × 100 ≈ 5,6 % du chiffre d'affaires.

Les ratios des canaux digitaux

Canal	Ratios suivis	Formule clé
E-mailing, newsletter	E-mails délivrés (hors spam), ouvertures, clics, réponses, ventes, désinscriptions, taux de rebond (bounce)	Bounce = e-mails non délivrés ÷ e-mails envoyés × 100 ; taux de clic = clics ÷ e-mails délivrés × 100
SMS	Délivrance, clics sur le lien, réponses « STOP »	Taux de clic = clics ÷ SMS délivrés × 100
Chat, messageries	Délai de première réponse, conversations prises en charge, résolution, satisfaction	Prise en charge = conversations traitées ÷ conversations ouvertes × 100
Réseaux sociaux	Abonnés, portée, engagement, messages traités, contacts générés	Engagement = interactions ÷ portée (ou abonnés : préciser la base) × 100
Site marchand	Visites, conversion, panier moyen, abandon de panier	Taux de conversion = commandes ÷ sessions (visites) × 100
Blog, site vitrine	Abonnés, temps passé, commentaires, partages, clics sur l'appel à l'action	Taux de clic sur l'appel à l'action = clics ÷ visites × 100
Publicité en ligne	Impressions, clics, coût par clic (CPC), taux de clic (CTR)	CPC = coût ÷ clics ; CTR = clics ÷ impressions × 100

Chez Ondalys, la lettre d'information de septembre part vers 3 000 clients : 2 910 sont délivrés (bounce = 90 ÷ 3 000 × 100 = 3,0 %), 1 164 ouverts (40,0 % des délivrés), 233 cliqués (233 ÷ 2 910 × 100 ≈ 8,0 %, soit 20,0 % des ouvertures), pour 35 rendez-vous pris (15,0 % des clics). Certaines messageries ouvrent les e-mails automatiquement : le clic et la vente sont plus fiables que l'ouverture.

La mesure du site est détaillée dans les fiches Audience digitale et Mesure du trafic d'un site de e-commerce.

Mesurer la satisfaction : CSAT, NPS, CES

Le taux de satisfaction (CSAT) répond à « Êtes-vous satisfait de cet échange ? » : CSAT = réponses « satisfait » ou « très satisfait » ÷ réponses × 100. Chez Ondalys, 552 réponses satisfaites sur 690 donnent 80,0 %.

Le Net Promoter Score (NPS) répond à « Recommanderiez-vous notre entreprise à votre entourage ? », noté de 0 à 10.

Notes de 0 à 6 : **détracteurs** ; 7 et 8 : **passifs** ; 9 et 10 : **promoteurs**. **NPS = % de promoteurs – % de détracteurs.** Il va de – 100 à + 100 : ce n'est pas un pourcentage de clients, mais l'écart entre deux pourcentages, et les passifs n'entrent pas dans le calcul.

Exemple : l'enquête de recommandation d'Ondalys

200 clients ont répondu. Nombre de réponses pour chaque note, de 0 à 10 : 0, 6, 12, 10, 14, 14, 10, 28, 32, 44 et 30.

- Détracteurs : 0 + 6 + 12 + 10 + 14 + 14 + 10 = 66, soit 66 ÷ 200 × 100 = 33 %.
- Passifs : 28 + 32 = 60, soit 30 %, hors calcul.
- Promoteurs : 44 + 30 = 74, soit 37 %.
- NPS = 37 – 33 = **+ 4**.

Lecture : les promoteurs l'emportent de peu et un client sur trois est détracteur ; on recontacte les détracteurs pour connaître la cause de leur note (délai, prix, accueil).



Schéma 2. L'exemple ci-dessus en image : sur 200 réponses, 37 % de promoteurs et 33 % de détracteurs, soit un NPS de 37 – 33 = 4.

Le Customer Effort Score (CES) répond à « Quel niveau d'effort avez-vous dû fournir pour que votre demande soit traitée ? » : un client qui fait peu d'effort a plus de chances de rester fidèle. Deux calculs coexistent ; on précise lequel :

- **note moyenne**, sur une échelle de 1 (effort faible) à 5 (effort important) : plus elle est basse, mieux c'est ;
- **écart, comme pour le NPS**, sur une échelle de 1 à 7 : notes 1 et 2 = facile, 3 et 4 = neutre, 5 à 7 = difficile ; CES = % de faciles – % de difficiles ; plus il est haut, mieux c'est.

Chez Ondalys, 200 clients ont noté l'effort de 1 à 5 : 74, 58, 22, 26 et 20 réponses. Moyenne = (74 × 1 + 58 × 2 + 22 × 3 + 26 × 4 + 20 × 5) ÷ 200 = 460 ÷ 200 = **2,3 sur 5**.

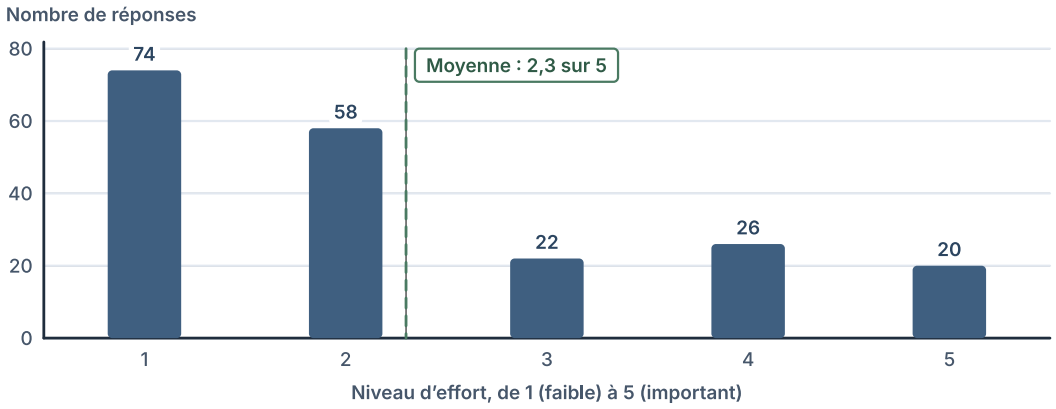


Schéma 3. L'exemple ci-dessus en image : 200 réponses sur une échelle de 1 à 5 ; l'effort moyen ressenti est de 460 ÷ 200 = 2,3 sur 5.

L'enquête sur la prise de rendez-vous en ligne utilise l'échelle de 1 à 7 : sur 160 réponses, 88 faciles, 40 neutres et 32 difficiles. CES = 88 ÷ 160 × 100 – 32 ÷ 160 × 100 = 55 – 20 = **35**.

Construire le tableau de bord

Le tableau de bord réunit sur une page les KPI d'une période, comparés à leurs objectifs : il sert à décider, pas à tout montrer.

Méthode : construire un tableau de bord dans un tableur

1. Retenir cinq à huit KPI liés aux objectifs : activité, qualité, résultat, coût.
2. Recenser les sources (statistiques téléphoniques, CRM, e-mailing, enquêtes) et écrire la formule de chaque ratio.
3. Bâtir le tableau : indicateur, objectif, réalisé, écart (en points pour un taux), taux de réalisation (réalisé ÷ objectif × 100).
4. Signaler l'atteinte par une mise en forme conditionnelle (vert, orange, rouge) et la tendance.
5. Ajouter un ou deux graphiques choisis selon le message.
6. Rédiger le commentaire : constat, cause, action.
7. Diffuser à date fixe, avec des définitions stables d'une période à l'autre.

Message	Graphique	Exemple
Évolution dans le temps	Courbe	Taux de décroché semaine par semaine
Comparaison	Barres, avec un axe qui part de zéro	Ventes par commercial
Répartition d'un total	Barre empilée à 100 % ou anneau, quatre parts au plus	Détracteurs, passifs, promoteurs
Étapes d'une campagne	Entonnoir	Appels, contacts, argumentations, ventes
Un indicateur face à son objectif	Jauge ou barre de progression	Résolution : 80 % pour 85 % visés

Tableau de bord d'Ondalys, septembre 2026 (objectifs fictifs) :

Indicateur	Objectif	Réalisé	Écart et statut
Taux de décroché	95 %	92,0 %	– 3,0 points : à corriger
DMT	8,5 min au plus	8,0 min	Atteint
Résolution au premier appel	85 %	80,0 %	– 5,0 points : à corriger
Résolution en selfcare	25 %	20,0 %	– 5,0 points : à corriger
Coût par appel décroché	5,50 € au plus	5,00 €	Atteint
Contrats de la campagne	45	39	86,7 % de l'objectif
NPS	+ 10	+ 4	– 6 points
CES (de 1 à 5)	2,5 au plus	2,3	Atteint

Commenter les résultats

Chaque écart se commente en trois temps : le **constat** chiffré (objectif, écart, tendance) ; la **cause**, vérifiée dans les données (tranche horaire, motif, conseiller, canal) ; l'**action**, concrète et datée, avec l'indicateur qui en mesurera l'effet.

Exemple : le commentaire du tableau de bord d'Ondalys

Constat : la résolution au premier appel atteint 80,0 % pour 85 % visés, soit 115 rappels de trop chaque mois (environ 575 €), qui pèsent aussi sur le décroché (92,0 %). **Cause :** d'après le CRM, la plupart des rappels concernent des pannes de filtration, que les conseillers transfèrent faute de fiche de diagnostic. **Action :** rédiger cinq fiches de diagnostic dans le CRM avant le 15 novembre 2026, former les conseillers en une demi-journée, puis suivre la résolution chaque semaine.

À l'épreuve E5

- Calculer les ratios en posant la formule, la base et le résultat arrondi comme demandé.
- Comparer chaque résultat à un objectif ou à une autre période, puis l'interpréter.
- Construire ou compléter un tableau de bord et choisir un graphique adapté au message.
- Rédiger un commentaire structuré (constat, cause, action) et proposer des actions chiffrées.

Erreurs fréquentes

- Faire la moyenne de taux de bases différentes : on recalcule à partir des totaux.
- Oublier la base d'un taux de transformation : argumentations, contacts ou appels.
- Lire le NPS comme un pourcentage de clients satisfaits, ou compter les passifs.
- Confondre la note moyenne du CES (échelle de 1 à 5) et l'écart faciles – difficiles (échelle de 1 à 7).
- Exprimer en % l'écart entre deux taux ; tronquer l'axe d'un graphique en barres ; empiler des indicateurs sans commentaire.

L'essentiel à retenir

- Un KPI est un ratio lié à un objectif ; un taux = partie ÷ base × 100, et l'écart entre deux taux se lit en points.
- Service client : décroché, DMT, résolution au premier appel, selfcare, coût par appel ; campagne : contacts aboutis, argumentation, transformation, panier moyen, coût par vente.
- Satisfaction : CSAT (% de satisfaits), NPS (% de promoteurs – % de détracteurs, de – 100 à + 100), CES (note moyenne ou écart faciles – difficiles).
- Tableau de bord : peu d'indicateurs, objectif, réalisé, écart, graphique adapté, commentaire constat – cause – action.