

Daïana Boismoreau

La Relation Client 3.0

*Vers une approche globale
et intégrée au sein de l'entreprise*



« *Les bons conseillers ne manquent pas de Clients* »

William SHAKESPEARE

Préface

La publication de ce livre arrive à un moment on ne peut plus choisi. Le sujet est au cœur d'une série de questions posées par l'émergence encore récente des nouvelles technologies de la communication et de l'information et surtout de leur sophistication constante. Celle-ci donne d'ailleurs lieu à des déclinaisons à la fois sensibles et complexes. Le « big data » est certainement l'une des plus spectaculaires. Il pose de nouvelles bases pour gérer une relation client qui évolue profondément sur certains aspects mais qui reste finalement ancrée sur quelques fondamentaux qui, universellement, sous-tendent la qualité de nos relations en tant qu'êtres humains d'abord et clients ensuite.

Il suffit de faire un très léger effort d'observation pour se rendre compte à quel point notre quotidien d'individu, de client et de consomm'acteur a été bouleversé au cours des dix dernières années. Il ne se

passé désormais plus un jour sans que ne soient abordées directement ou indirectement les 1001 façons de mieux identifier qui nous sommes et la façon dont nous agissons. Nos habitudes de vie, d'achat, nos comportements, nos loisirs, notre état de santé ou encore le lieu précis où nous nous trouvons sont constamment tracés et analysés. L'augmentation vertigineuse des capacités de stockage et la multiplication exponentielle des tablettes et autres supports mobiles ont accéléré la course effrénée à la récupération de données (« data sourcing »). Ces dernières sont considérées comme un des actifs immatériels parmi les plus précieux de l'entreprise. Au pire, soigneusement recueillies et emmagasinées, elles éveillent des espoirs chez ceux qui pensent un jour leur trouver une utilisation future particulièrement intéressante. Au mieux, on les trie, on les explore, on les analyse et on les recoupe dans un objectif extrêmement précis (« data mining ») et créateur de valeur... Notre vie de consommateur avéré ou potentiel a été totalement transformée par cette nouvelle donne. Les exemples se sont multipliés au point qu'aujourd'hui peu de secteurs échappent encore - et sans doute pour plus très longtemps - à la vague de fond créée par ce phénomène de numérisation massive. Le secteur de l'énergie, auquel j'ai consacré toute ma vie professionnelle, en est un.

Ce qui est particulièrement spectaculaire, c'est la vitesse à laquelle s'est mise en place cette tendance - qui

s'est encore accélérée dans l'univers post I-phone -, ainsi que la façon dont elle a modifié en profondeur l'ensemble de nos différentes expériences client.

Dans le monde du post an-2000, on est passé de l'agence de voyage à l'achat en moins de 5 minutes chrono de notre billet d'avion garanti au meilleur prix sur notre téléphone portable ; on est passé du fait de devoir feuilleter laborieusement les pages jaunes de l'annuaire téléphonique au repérage immédiat sur le Net des coordonnées du dernier restaurant vietnamien que l'on recherche et pour lequel on va en plus bénéficier de l'avis de tous ceux qui nous y ont précédé et qui ont qualifié et noté leur propre expérience client. Cela s'applique de la même façon aux hôtels, que l'on va désormais choisir en fonction du nombre d'étoiles... surtout celles, d'ailleurs, résultant d'un savant calcul de moyennes correspondant aux avis des clients qui y ont séjourné avant nous.

Les exemples qui illustrent cette nouvelle dynamique de la relation client pullulent, et, nous permettent de mieux appréhender la façon dont interagissent les différentes parties prenantes pour influencer nos choix. Ces choix paraissent d'ailleurs être effectués en connaissance de cause en profitant des conseils avisés de nos pairs dont les NTIC relaient efficacement les opinions mais qui n'ont jamais été autant sous influence.

Cette même expérience client a également évolué grâce à de nombreuses innovations qui s'expriment de différentes façons. Il y a celles qui volent à notre secours pour nous conduire vers le cinéma *e-ticket* acheté en ligne via son I-Phone ou vers le salon de coiffure le plus proche de l'endroit où nous nous trouvons, et qui a, bien sûr, été soigneusement repéré grâce au module de géolocalisation automatique niché dans notre boîte magique... la même qui entre autre nous sert encore de téléphone ! Il y a celles qui veillent à nous maintenir en forme en nous racontant combien de pas et kms nous avons marché et leur équivalent en calories et, éventuellement qui nous rappellent notre prochain rendez-vous chez le médecin, qui peut suivre à distance notre diète et l'évolution de notre poids. Il y a celles qui nous proposent une réduction dans le magasin dont nous franchissons le pas et qui nous incitent à consommer un peu plus que prévu en nous transmettant la promotion du jour. On peut aussi mentionner celles qui, intégrées dans notre système anti-incendie, nous indiquent les principaux paramètres de notre consommation énergétique.

La relation client est de plus en plus liée à son expérience de l'achat de biens ou de services, qui a beaucoup évolué en devenant interactive grâce aux nouvelles technologies qui lui ont permis de passer du monde virtuel au monde réel sans crier gare. Qu'il s'agisse d'acheter un nouvel ordinateur portable, de

commander le dernier roman à la mode, de bénéficier de prix défiant toute concurrence en ayant fait tourner les comparateurs ou encore d'acquérir des bons de réduction en ligne ou de présenter une réclamation qui, enfin, sera écoutée et sans doute plus efficacement traitée... rien ne semble échapper à la lame de fond qui a complètement réinitialisé les savoirs faire marketing notamment en ce qui constitue - à mon sens - la pierre angulaire, à savoir : la satisfaction client. A quoi bon, par exemple, mener des analyses de satisfaction clients statistiques quand un seul d'entre eux - grâce à une bonne maîtrise des réseaux - pouvait à lui tout seul sérieusement ébranler la réputation d'un produit ou d'une société ?

Et pourtant... malgré cette spectaculaire révolution, aujourd'hui je suis intimement convaincue que s'il ne faut pas négliger ce genre de situation extrême, il convient, plus que jamais, de veiller à la qualité de la relation avec l'ensemble des clients. Veiller à la qualité de son portefeuille clients est une pratique plus importante que jamais à l'heure de l'instantané et de l'hyper-concurrence. Il est opportun d'être encore plus attentif à l'expérience de chacun d'entre eux, a fortiori lorsque celle-ci est négative. Aujourd'hui en effet, un client mécontent peut en faire état en trouvant des caisses de résonance bien plus efficaces que celles qui consistait à juste envoyer une réclamation au service

concerné de l'entreprise avec laquelle il avait maille à partir.

Dans notre monde de sur-sollicitation extrême et à une époque de faible consommation, chaque client est précieux. La santé du portefeuille clients – que celui-ci soit enrichi de données à haute valeur ajoutée ou pas – est la base de la santé économico-financière de l'entreprise, car c'est de la capacité à convaincre un client d'utiliser nos produits et nos services dans la durée que découle tout le reste. A un moment ou à un autre, même les nouveaux modèles économiques sont directement ou indirectement confrontés à cette réalité solide.

Ce sont ces quelques convictions profondes que nous partageons avec Daiana Boismoreau que j'ai rencontrée lorsque je dirigeais Primagaz. C'est sur ces bases qu'elle a été amenée à construire un service dédié en charge de la qualité de la relation et de l'expérience client. D'abord consacré à la gestion des réclamations et au traitement des demandes d'informations clients, le service s'est développé pour devenir un garant de la fidélité de ceux-ci. Il existe une relation intime entre la satisfaction et la loyauté d'un client. Le client qui n'est ni satisfait ni loyal est celui qui doit être traité au plus vite, car le risque de le voir peser sur le moral et le temps des troupes est immense ; un client loyal mais pas satisfait devient quant à lui « un client otage ». On doit alors se donner les moyens de s'assurer qu'il reste par choix et

non par obligation ; un client satisfait mais pas loyal devient un « mercenaire » qui n'hésitera pas à aller vers le dernier concurrent – directement ou indirectement d'ailleurs. Cela signifie en bref que les clients qui constituent le vrai patrimoine intangible de l'entreprise - ce fameux « fonds de commerce » - sont les clients satisfaits et fidèles qui pourront même être sollicités pour co-crée des produits, des services, et des solutions durables, ceci relevant désormais d'une logique gagnant-gagnant.

Pour que cette dernière catégorie devienne la plus représentative, même les meilleures technologies ne suffiront pas. En effet, les perceptions et ressentis étant devenus au moins aussi importants que le rapport qualité-prix, il n'est plus possible de faire abstraction de la qualité relationnelle dans la valeur de l'expérience client. Or, l'intelligence relationnelle s'appuie sur l'intelligence émotionnelle et les valeurs qu'elle véhicule, notamment le respect de l'autre, l'attention, l'empathie, l'écoute etc. Daiana Boismoreau s'est attaquée de façon claire, détaillée et concrète à l'ensemble des paramètres qui configurent une relation et une expérience client qui font la différence... et ceci sans doute plus que jamais à l'heure du 3.0.

Myriam Maestroni

Auteur de « Intelligence Emotionnelle, Services et
Croissance »

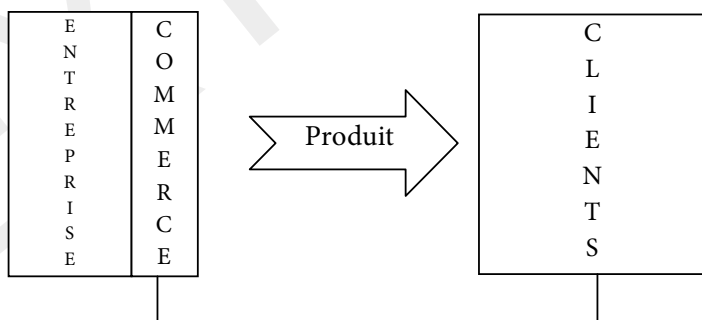
1

Introduction

Ce manuel est destiné à l'ensemble des professionnels de la relation Client 3.0. Pourquoi ce livre ? Pourquoi la relation Client 3.0 ?

La relation Client a connu 3 étapes :

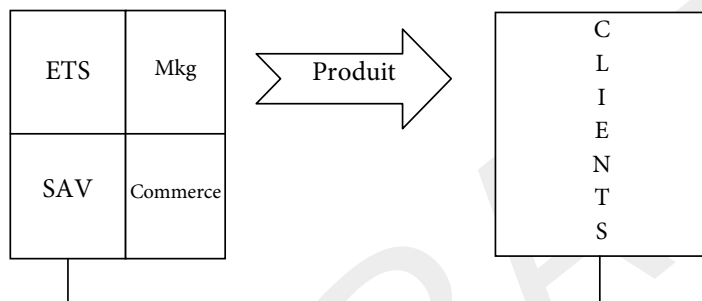
La première : **l'ère de la relation Client 1.0**



Approche classique avant les années 90 avec une confusion entre le service Client et le service commercial. Cette approche classique s'appuie sur les canaux de contact traditionnel : face à face sur les

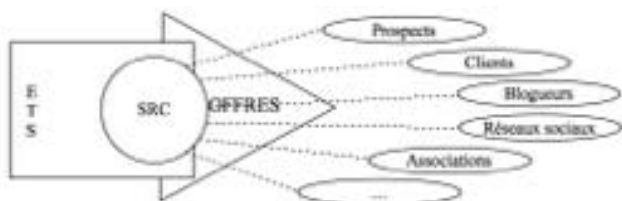
points de vente, le porte à porte, le téléphone et souvenez-vous du lancement du minitel dans les années 80 ! L'approche marketing est une approche directe de masse orientée produit, elle n'est pas encore prioritairement tournée vers le Client.

La deuxième : l'ère de la relation Client 2.0



Approche avant et après vente dans les années 90 jusqu'à notre époque. Les fonctions de l'entreprise sont segmentées : service marketing, service commercial et service après-vente. On assiste également à la segmentation du portefeuille Client. Emerge et se développe la notion de CRM/GRC. Une rupture s'opère et un nouveau canal de contact s'impose : le web. Les Clients deviennent acteurs de leur relation avec la marque et donnent leur avis. L'entreprise s'intéresse au Client et n'est plus uniquement accès produit. Les formations destinées aux conseillers se développent autour des outils et de la connaissance Client. Ces nouvelles approches nécessitent de disposer de procédures qualité et d'être certifié ISO.

La troisième : l'ère de la relation Client 3.0 :



L'ère des nouvelles technologies et des savoir-faire est en marche.

L'ensemble des services de l'entreprise est orienté Client : le service informatique, finance, technique, ressources humaine...

L'ensemble des canaux de contact devra être intégrés au GRC, y compris les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, LinkedIn, Viadéo, Yelp) sans oublier les communautés d'utilisateurs. D'autres technologies arrivent avec l'émergence du web 3.0 : le m. paiement ou le near field communication permettent de régler des achats par son téléphone portable, les produits connectés renvoient des informations à traiter à l'échelle du « Big data ».

Les formations vont se développer fortement car il ne faut pas oublier que ce sont les personnes qui développent la relation et non pas les outils. Il faut former les utilisateurs aux outils et à la relation avec le Client et cela passe par la connaissance et le respect du Client. Je vais surtout développer dans ce manuel la partie « communication » qui est le nerf de la guerre. Le rôle des intervenants sera également

abordé et plus généralement, les référentiels qualités.

L'approche de la relation Client 2015-2025 est intégrée et structure l'évolution de l'entreprise dans son environnement.

Pourquoi la relation Client ?

Parce que la relation Client est trop souvent perçue comme un service « secondaire ».

Parce que la relation Client est rarement perçue comme une fonction *stratégique*. Pourtant, nous avons changé d'époque. Il ne s'agit plus seulement de vendre un produit ou un service. Nous avons même dépassé le stade de la simple intégration de la relation Client à l'offre. La relation Client 3.0, c'est la transformation de l'offre pour faire de cette dimension la véritable plus value de l'entreprise, elle nécessite une prise de conscience.

Riche d'une expérience de 13 ans en tant que manager, formateur et auditeur qualité au sein d'un service de la relation Client pour le compte d'un fournisseur d'énergie connu, il m'a semblé indispensable de formaliser dans un manuel, les techniques de communication qui ont fait leurs preuves. Traiter des appels entrants, gérer des campagnes d'appels, gérer le traitement des messages électroniques, gérer les réponses par courrier, sont autant de canaux de communication exploités par les services Clients/consommateurs qui demandent une

organisation et des techniques particulières.

Ce manuel a pour ambition d'apporter au lecteur, une méthodologie ordonnée et organisée s'appuyant sur des pratiques éprouvées. Ces techniques de communication permettent d'optimiser, d'améliorer et de professionnaliser les services Clients d'une entreprise quel que soit le secteur d'activité concerné. Elles doivent permettre une révolution vers la relation Client 3.0.

Ce manuel ne manquera pas de vous éclairer et de vous surprendre tant dans la forme que sur le fond. Il s'agit surtout d'un guide pratique. De nombreux conseils et astuces sont développés avec des exemples. Les méthodes pour communiquer de manière positive sont globalement connues des professionnels de la relation Client mais elles ne sont pas forcément comprises par tous, ni appliquées par tous.

Le résultat attendu de ce manuel dépasse la simple satisfaction et la fidélisation du Client, son application doit permettre de renforcer la position d'une entreprise sur son marché et lui permettre, toutes choses égales par ailleurs, de préparer l'avenir à l'heure de l'internet des objets.

2

Evolution du Client consommateur

– Contexte économique :

Satisfaire le Client est au cœur de la stratégie des entreprises. Il est courant d'entendre des dirigeants aborder la volonté d'atteindre l'excellence opérationnelle du service Client. Entre cette volonté et la réalité, il y a souvent des écarts... et des déceptions.

Dans un contexte hautement concurrentiel où les produits, services et les prix proposés ne suffisent pas toujours à se différencier de la concurrence et à s'assurer de la fidélité des Clients, il est indispensable de se doter d'un service Client à haute valeur ajoutée. Aujourd'hui, Internet prend une place essentielle dans la communication. Cet outil permet de se développer, mais aussi d'échanger avec le Client. Internet regorge de sites de comparateurs de produit et de prix, permettant au Client de faire un choix rapide avant de passer à l'acte d'achat.

Les médias sociaux font désormais partie du quotidien de millions de français. Ceux-ci évoquent leurs coups de cœur ou leurs insatisfactions sur la toile, au risque de faire ou défaire une réputation. Devant cette panoplie de possibilités pour le Client d'entrer en contact avec une entreprise, il convient d'investir dans un service Client professionnel.

Savoir mener un entretien, écouter son interlocuteur et répondre à ses besoins, proposer des solutions, valoriser l'image de la société que l'on représente sont autant d'éléments déterminants pour la relation Client et qui doivent se retrouver lors d'une conversation ou d'un courrier. Pourtant, cela n'est pas toujours « **simple comme un coup de fil !** »

– Les comportements des consommateurs :

Sous l'effet de la crise économique avec la baisse du pouvoir d'achat, l'augmentation du nombre de chômeurs, l'augmentation des impôts, des préoccupations écologiques, l'entreprise est dans l'obligation de revoir ses fondamentaux et ses priorités.

Aujourd'hui, les ménages ne consomment plus comme leurs parents ou leurs grands parents. Selon les résultats de l'INSEE septembre 2011 (Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques), le budget alloué à l'alimentaire a de manière surprenante baissé (16,9 %).

Il se trouve devancé par le logement (22,9 %) et par les transports et communication (18,9 %).