

L'ENTREPRISE EN RÉVOLUTION

PROSPECTIVE

Quand le service connecte le client à la marque

Page 17

STRATÉGIE

Repenser l'organisation face aux enjeux du numérique

Page 35

TECHNOLOGIE

Les collaborateurs, des clients comme les autres ?

Page 55

BÉNÉFICIEZ DE LA MEILLEURE PERFORMANCE SUR SITE OU EN TÉLÉTRAVAIL



- + DE FLEXIBILITÉ
- + DE QUALITÉ
- + DE COMPÉTITIVITÉ

NOS VALEURS

- **Made in France :**
une production 100% française
- **Agilité :**
une entreprise à taille humaine
avec une démarche industrielle
certifiée NF Service 345
- **Innovation :**
un modèle social unique
associé à une technologie de pointe
- **Valeurs humaines :**
des collaborateurs au cœur
du dispositif avec une approche
citoyenne
- **Performance :**
être le partenaire sur
lequel on peut compter



**MEILLEUR
CONTACT**

LE MEILLEUR DES DEUX MONDES

128 rue La Boétie
75008 Paris
Tél. 01 72 86 57 57

info@meilleurcontact.com

> meilleurcontact.com

En 2016, l'AFRC poursuit sa révolution !



■ Eric Dadian / Président de l'AFRC

Depuis quelques années, l'AFRC, cette association qui a vu le jour en 1998 dans un contexte « Centre d'Appels », a entamé sa propre révolution – à l'instar de la Révolution Client que vivent les entreprises et organisations professionnelles dans notre pays.

aux smartphones de géolocaliser les services, avec l'impression 3D de fabriquer des objets de la maison à notre goût..., nous sommes passés d'un consumérisme passif à une fabrique collective centrée sur le faire soi-même.

C'est pourquoi nous souhaitons proposer des formats toujours plus transversaux et, à juste titre, désilotés. C'est la raison pour laquelle les Commissions verticales que nous connaissions jusqu'à présent font laisser leur place à des réunions, conférences ou événements directement dans des entreprises afin d'aborder des sujets transverses avec des experts variés. L'enjeu pour nous sera de proposer, de réfléchir à des thématiques partagées par l'ensemble de la communauté des professionnels et d'allier comme toujours la dimension prospective ainsi que pragmatique de partage de bonnes pratiques.



Nous sommes passés d'un consumérisme passif à une **fabrique collective centrée sur le faire soi-même**

L'année 2016 sera pour l'AFRC une année de poursuite du changement. Fidèle à notre conviction que le monde s'écrit désormais à l'heure du « Co » – **Collaboratif, Connecté, co-crédation, communautaire, collectif.**

Changement, car tout peut être virtualisé et les représentations « digitales » du monde réel sont partagées, reproduites, transformées par des consommateurs et leurs communautés. Il est possible grâce

Mais l'année 2016 sera également celle du retour aux fondamentaux : **le client, le collaborateur**, la performance doivent être **au cœur** de notre stratégie d'entreprise. Il est vital, dans un contexte où chacun s'interroge sur les enjeux de transformation digitale, de Big data ou autre sémantique faisant forte impression, de toujours conserver au cœur de ses préoccupations, la question qui est d'une simplicité extrême : qui est mon

client, que veut mon client ? Qu'attend-il de moi ? Comment puis-je mieux le servir, le satisfaire et le fidéliser ?

La Relation Client a profondément évolué. Toute la technologie et toute l'innovation ne doivent cependant pas nous faire dérouter et perdre de vue le réel objectif stratégique que nous poursuivons tous. **N'oublions jamais les fondamentaux attendus par les clients ainsi que les collaborateurs**; la simplicité, la fluidité, la facilité qui seront notre fil rouge au cours de nos nombreux événements, qu'il s'agisse des opérations de type conférence, découverte de laboratoires d'innovations, concours de startups, etc. mais également de notre semaine phare : **la Relation Client en fête du 3 au 7 octobre 2016.**

Face à un tel contexte de rupture de consommation et de production, l'AFRC est un THINK et un DO Tank où on peut à la fois :

1. repenser collectivement (consommateurs, marques, collaborateurs), rapidement et radicalement l'expérience client (simplicité, fluide et personnalisée) ;
2. voir « l'Uberisation » de l'économie déjà engagée, comme une opportunité de changement de nos modèles et organisations internes, et non comme une menace ;
3. s'engager réellement dans la révolution technologique (mobiles, objets connectés, data intelligence) !

L'association ne vit que par et pour ses membres. Nous avons besoin de votre engagement, de votre soutien pour continuer à progresser et je me réjouis à cet égard de la population croissante au sein de l'association.

Imaginons ensemble le monde et les métiers de demain !

Fidèlement vôtre,

Eric Dadian



L'Excellence fait votre différence



COMEARTH Talents

Sourcing, Conseil & Formation

Spécialiste du recrutement et de la formation en Centre Relation Client, **COMEARTH Talents** vous accompagne dans l'**optimisation** du capital humain de votre dispositif Relation Client.

COMEARTH Talents crée avec vous une **solution complète** et **sur-mesure** : Audit de votre organisation, Management de Transition, Sourcing, Recrutement, Formation Intra de vos équipes.



COMEARTH Contact

Relation Client, Inshore & Omnicanal

Expert en Gestion de la Relation Client depuis plus de 10 ans, **COMEARTH Contact** vous offre une externalisation de qualité, exclusivement **en France**, souple et évolutive.

Omnicanal, **COMEARTH Contact** s'adapte à vos besoins en vous proposant des **solutions sur-mesure**, **sur site** aussi bien qu'**en externe**. Notre ambition : créer de la valeur client en visant l'excellence.



COMEARTH Accueil

Accueil, Conciergerie & Hôtessariat

Première étape d'une expérience client réussie : l'excellence de l'Accueil physique et téléphonique. **COMEARTH Accueil** sélectionne pour vous des équipes **réactives, professionnelles et souriantes**, en adéquation avec vos besoins et votre image.

Sur l'ensemble de vos sites et lors de vos événements, les hôtes, hôtesses et concierges de **COMEARTH Accueil** incarnent votre différence.





■ **Avant-propos**

- Expérience client, expérience collaborateur..... p.07

■ **Prospective**

- Le client au cœur de la stratégie d'entreprise..... p.08
- L'humain au cœur de la stratégie d'entreprise p.12
- Quand le service connecte le client à la marque p.17
- Communauté et coconstruction chez Starbucks..... p.20
- Confiance et autonomie du collaborateur au cœur de l'assurance..... p.25

■ **Stratégie/Organisation**

- Quand la collaboration transforme l'entreprise..... p.30
- Repenser l'organisation de l'entreprise face aux enjeux du numérique p.35
- Quand le modèle de Direction Relation Client se réinvente p.40
- Transformer votre relation client : quelles clés pour une mise en œuvre sécurisée et socialement réussie ? p.45
- L'Esprit de Service à la confluence du client et du collaborateur..... p.46
- Expérience client : combler le décalage de perception p.51

■ **Technologie**

- Les collaborateurs : des clients comme les autres ? p.55

■ **Juridique**

- Accessibilité numérique et handicap – la Relation Client en première ligne p.61
- Opposetel : la nouvelle liste d'opposition au démarchage téléphonique entre en jeu p.66

■ **La vie de l'AFRC**

- La parole aux membres... Manifone p.69
- La parole aux membres... Oodrive p.72
- Je rejoins l'AFRC..... p.74
- Les Ardennes, pour une relation gagnante..... p.76

■ **Sélection**

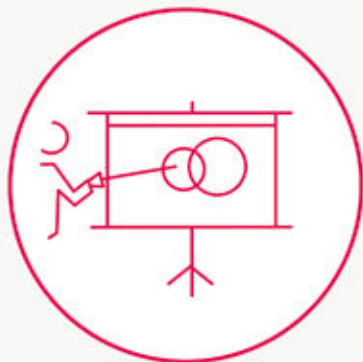
- Bienvenue... dans l'ère de l'expérience ! p.78



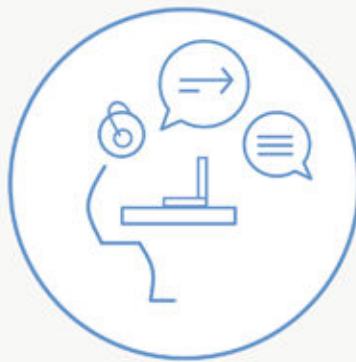
AFRC : AFRC Mag est édité par l'Association Française de la Relation Client, 31 rue du Pont – 92 200 Neuilly sur Seine – Directeur de la Publication : Eric Dadian – Comité de Rédaction : Jérôme Menesguen – Avenue RH, Emmanuel Richard – Extens Consulting, Thierry Spencer – Académie du Service – Responsables de la Rédaction : Bérénice Carrillo, Aubry Hanrion – Conception graphique : Mandy Vu Van – Régie Publicitaire et Editeur Délégué : FFE, Adresse : 15 rue des Sablons, 75116 Paris – Tél. : 01 53 36 20 40 – www.ffe.fr – Festival Conseil – Directeur de la publicité : Patrick Sarfati – Responsable de la publicité : David Sellam – Tél. : 01 48 05 26 65 – David.sellam@revue-afrc.fr – Responsable technique : Aïda Pereira – Aida.pereira@ffe.fr – Montage : Laetitia Langlois – Impression : Imprimerie de Champagne – Dépôt légal et ISSN : 2259-4655 – A parution il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement tout article du présent journal sans l'autorisation de l'éditeur. Articles L122-4 et L122-5 du code de la Propriété Intellectuelle – Crédit photo : iStockPhotos.

Vous n'avez jamais été aussi proches de vos clients

BlueLink, quand la relation client enrichit la valeur des marques



Conseil & stratégie



Gestion de la relation client



Connaissance client

2000
collaborateurs

33
langues

5
centres

24 / 7 / 365



Expérience client, expérience collaborateur

« Agis de façon telle que tu traites l'humanité, aussi bien dans ta personne que dans toute autre, toujours en même temps comme fin, et jamais simplement comme moyen ». Lorsqu'Emmanuel Kant professe une de ses plus célèbres maximes (son « impératif catégorique ») à la fin du XVIII^e siècle, il est certain que c'est l'enjeu moral et non économique qui guide sa prise de position. L'homme doit considérer la morale (et non le bonheur) comme objectif dans sa vie. Et donc traiter l'individu de telle sorte que, s'il était lui-même traité ainsi, ce dernier en serait heureux.

De nombreuses décennies plus tard, la morale kantienne a laissé place à l'éthique – John Rawles, David Hume, etc. – pour qui l'action doit se faire à partir d'une base morale construite par chacun, individuellement : il s'agit de l'éthique moderne.

250 ans plus tard, les mêmes questionnements intéressent les entreprises mais ce n'est plus l'enjeu moral qui les guide à première vue. Alors que la société a profondément évolué, sous l'impulsion concomitante des nouveaux supports digitaux et de la quête croissante de sens de la part des dernières générations, l'enjeu du traitement du collaborateur n'a sans doute rarement été autant au-devant de la scène. Un long chemin a été parcouru depuis Taylor. **Aujourd'hui, pour de nombreux acteurs et notamment pour ceux qui pensent la culture du client comme asset différenciant de l'entreprise, l'enjeu du rapport au collaborateur est (re)devenu fondamental.**

Alors, que signifie parler de culture collaborateur, d'expérience collaborateur ? Parler d'expérience collaborateur signifie tout bonnement appliquer à ses équipes ce qu'on professe envers ses clients finaux. Selon le poncif qui semble aller de soi : avoir des collaborateurs heureux permet de proposer un service qualitatif. Et donc un meilleur rapport au client. C'est ce miroir qui doit ici être intégré par les organisations. Et compris par chacun, CEO compris.

Dans de nombreuses structures, nous avons assisté depuis plusieurs années à un décroisement de l'enjeu Relation Client. **Au lieu de confiner cette discipline**



L'entreprise performante en 2020 sera une plateforme d'échanges qui se nourrira de toutes ses parties prenantes – clients, collaborateurs, partenaires. L'entreprise fait ainsi sa révolution

à une Direction fermée, cette dernière a implosé, essaïmant ses graines dans tous les compartiments de l'entreprise.

C'est précisément de cette manière que l'état d'esprit, la culture du client et l'esprit de service peuvent intégrer toutes les dimensions de l'entreprise.

Comment le présentait l'Observatoire des Usages du Digital de l'AFRC en 2015, l'entreprise performante en 2020 sera une plateforme d'échanges qui se nourrira de toutes ses parties prenantes – clients, collaborateurs, partenaires.

Ne nous trompons pas. L'enjeu de l'expérience collaborateur ne sera pas seulement pour le bien-être de chacun, répondant ainsi à la maxime de Kant telle qu'elle fut professée dans une autre époque. L'enjeu

de l'expérience collaborateur va jouer un rôle de plus en plus fondamental dans l'attraction et la rétention des talents : il s'agit ici de performance économique de l'entreprise ! Un nombre croissant de Français (plus d'1 sur 3 en 2015) souhaite par exemple créer son entreprise et se mettre à son compte ; une des raisons qui expliquent ce phénomène est que ces derniers ont vu leurs parents souffrir dans des entreprises et ne souhaitent donc pas renouveler l'opération. Parler d'expérience collaborateur, c'est donc précisément parler de performance économique de l'entreprise, tout comme parler d'expérience client l'est.

A l'entreprise de s'adapter et de faire sa révolution.

Le client au cœur de la stratégie d'entreprise



Chaque année, les Palmes de la Relation Client récompensent les acteurs les plus innovants dans la Relation Client. Expérience client, compétences en matière de connaissance client mais également expérience collaborateur font partie des principales récompenses recherchées par les professionnels. Car pour la plupart de ces derniers, il est désormais impératif de travailler au moins autant pour le client que pour le professionnel. Plusieurs lauréats témoignent et partagent leurs réflexions autour de cette problématique générale et stratégique.

Valérie Darmaillacq, Directrice de la Relation Client chez Voyages-sncf.com, Directrice Client de l'année



Cela bouleverse notre façon de travailler car les attentes devançant parfois nos idées, il nous faut nous adapter en travaillant de manière agile, en intégrant les clients à nos développements et en resserrant le time to market.

L'entreprise est désormais de plus en plus challengée par l'arrivée de collaborateurs aux profils évolutifs. Comment peut-on réinventer l'organisation pour gagner en performance et mieux tenir compte des équipes ?

Les profils évoluent et c'est une chance pour l'entreprise, cela favorise la remise en question de nos méthodologies de travail, permet de les changer en profondeur pour être en capacité d'accélérer. Et pour que évolutif n'aille pas de pair avec volatile, nous avons changé notre organisation ; désormais chaque projet est travaillé en mode agile en constituant des « feature team » composé des profils les plus contributifs aux projets. Ces « feature team » travaillent sur des cycles courts et des mises en production fréquentes, la cadence est soutenue et la dynamique en place. On ne laisse plus un collaborateur s'étioler sur une fiche de poste vieillissante, un projet remplace un autre projet, de nouvelles équipes se mettent en place en permanence et le verdict ne vient plus d'une organisation hiérarchique mais des clients !

Vous êtes lauréat des Palmes de la Relation Client et avez reçu votre prix fin 2015 dans un environnement « Co ».

Qu'est-ce que cela vous a inspiré ?

Beaucoup de fierté et encore plus d'énergie pour poursuivre ce travail de co-construction reconnu et primé.

Désormais, on ne se contente plus de demander l'avis du client c'est lui qui donne le La. Les clients ont intégré l'entreprise, chaque mois nous les rencontrons et échangeons sur leurs attentes, nous soumettons nos développements à leurs remarques et suggestions. Nous faisons en sorte d'offrir des espaces de convivialité pour que ces échanges soient

riches, agréables et pérennes. La mise en place du chat communautaire ou la refonte complète de notre plateforme collaborative illustrent cette tendance.

Aujourd'hui, quelles sont les 3 principales tendances que vous avez identifiées en matière d'évolution du client et du collaborateur ? Comment vous y adaptez-vous ?

Le client sait ce qu'il veut (il est expert et exigeant, il compare), il exprime clairement ses attentes et les partage sur les réseaux sociaux, les forums, les espaces communautaires... enfin il attend une prise en compte rapide de la part des entreprises.

Angélique Gérard, Directrice de la Relation Client de Free, Palme Expérience client/citoyen



Vous êtes lauréate des Palmes de la Relation Client et avez reçu votre prix fin 2015 dans un environnement « Co ». Qu'est-ce que cela vous a inspiré ?

Ce prix est une belle consécration pour la Direction de la Relation Abonné de Free. La tendance générale est à l'humanisation des services et de la relation client, il me semble donc que l'entreprise française s'oriente vers un univers plus responsable, bienveillant et accessible.

J'ai souhaité guider les équipes vers un projet de baromètre de la symétrie des attentions. Il s'agit d'aligner le modèle de management des FreeHelpers, et leur niveau de satisfaction, sur l'expérience abonnés de nos Freenauts et leur niveau de satisfaction. Ce projet constitue une véritable priorité interne, puisqu'il fait partie des principaux pôles d'évolution des services d'Assistance que nous avons identifiés pour 2016 : le pôle de l'Excellence Relationnelle.

L'approche proposée s'appuie sur l'idée suivante : lever les freins à la coopération et respecter une phase de diagnostics (interviews) afin de favoriser cette « symétrie des attentions ».

Aujourd'hui, quelles sont les 3 principales tendances que vous avez identifiées en matière d'évolution du client et du collaborateur ?

Comment vous y adaptez-vous ?

Les abonnés comme les collaborateurs

veulent des outils aussi performants dans leur vie professionnelle que dans leur vie privée. C'est pour humaniser la relation client que nous avons lancé, début 2015, le service « Face to Free », qui nous a valu la Palme de l'Expérience Client.

Les abonnés veulent des outils aussi performants dans leur vie professionnelle que dans leur vie privée

Dans cette perspective, nous travaillons à développer des outils simples et efficaces pour favoriser cet échange. Nous avons ainsi été les premiers à offrir une expérience digitale humanisée à nos abonnés. Côté collaborateur, nous avons le même raisonnement. Nous venons de lancer une plateforme collaborative entièrement sécurisée, qui propose des outils professionnels de communication interne améliorés, nous appartenons ainsi désormais à une nouvelle génération d'entreprises. En s'adaptant à cette révolution digitale qui touche également la vie au travail, nous souhaitons réaffirmer notre souhait d'accompagner les collaborateurs au sein de l'entreprise. Il nous semble

nécessaire de cultiver cet enchantement interne qui est essentiel à l'équilibre de nos FreeHelpers.

L'entreprise est désormais de plus en plus challengée par l'arrivée de collaborateurs aux profils évolutifs. Comment peut-on réinventer l'organisation pour gagner en performance et mieux tenir compte des équipes ?

L'évolution des modes de management est plus que jamais une nécessité avec l'apparition des nouveaux modes de communication qui touchent également l'entreprise en interne. Ma vision coïncide donc clairement avec ces modes de gestion actuels qui évoluent vers un management participatif de proximité, une communication simplifiée, l'enchantement et l'engagement comme moteurs, un environnement responsable et une hiérarchie de plus en plus flat.

Nous venons de créer l'Académie du Leadership, dont l'objectif est de favoriser une nouvelle culture managériale, d'accompagner dans la durée nos Managers voire de faire émerger des Leaders !

Il s'agit de se focaliser sur le bien-être des collaborateurs, d'être acteur de ce bien-être au travail pour susciter créativité, engagement, confiance, amélioration de la productivité et de la performance etc... Ces travaux que nous menons au travers du développement des compétences permettent à mon sens d'anticiper l'arrivée de la génération Z. Une génération Z exigeante qui contraint à refondre les attributs du leadership et à moderniser (digitaliser) les outils mis à disposition au travail. Nous demandons à la génération Y de s'adapter au monde de l'entreprise, l'entreprise devra s'adapter à la génération Z et ce afin de ne pas paraître « has-been ». Le rôle des leaders est de parvenir à faire rêver leurs équipes. Un bon leader est dans une dynamique de co-création et de confiance, là où le petit chef était dans le contrôle et le commandement, et qui pose un déjà un problème de composition avec la génération Y frondeuse et insoucieuse des hiérarchies. Nous travaillons donc sur le « co » : coopération, co-existence, communauté, co-développement.



Yann LERICHE, Group Chief Performance Officer –TRANSDEV, Sylvie JEHANNO Directrice Clients Particuliers d'EDF

Marielle Villamaux, Directrice Commerciale chez Transdev, Palme Expérience collaborateur

Transdev est lauréat des Palmes de la Relation Client et a reçu le prix fin 2015 dans un environnement « Co ».

Qu'est-ce que cela vous a inspiré ?

Le « Co » ça nous parle ! Notre métier est le Transport CO-llectif de voyageurs. Nous l'exerçons dans le cadre d'un partenariat avec des Autorités Organisatrices fondé sur la CO-nfiance et CO-Construction puisque nous intervenons pour elles sur la définition du service à proposer aux citoyens.

révolution sous l'effet de ruptures technologiques et de mutations consuméristes et sociétales. Transdev est donc plus que jamais dans l'ère du CO :

→ Celle qui transforme le Transport CO-llectif en Mobilité CO-njuguée

→ Celle qui permet de passer simplement d'un mode à l'autre (auto, vélo marche, tram, train, bus...) en toute fluidité, sans rupture et en donnant au voyageur tous les moyens de choisir son parcours en pleine connaissance et liberté.

Aujourd'hui, quelles sont les principales tendances que vous avez identifiées en matière d'évolution du client et du collaborateur ?

Cette mobilité CO-njuguée se doit d'être CO-nnectée. Nous multiplions les développements pour permettre à nos voyageurs de disposer de véritables compagnons de mobilité performants : application, site mobile. Ils sont équipés de Calculateur d'itinéraires multi modaux, prédictifs et permettent l'achat de titres en mobilité Mais le collaborateur est tout aussi

CO-nnecté, et satisfait de l'être ! A Rouen, Valence, Limoges comme à Blazefield (UK) nous permettons à nos conducteurs d'accéder via un portail web mobile unique à toute une série de services facilitant son quotidien (planning, congés, notes de service, système d'exploitation du réseau...) Elle est aussi CO-llaborative. Plus que jamais le voyageur, les communautés d'utilisateurs participent au design des services ET surtout la même envie de contribuer s'exprime de la part des Collaborateurs

Transdev a lancé en 2013 Innov'Box – la boîte à idées 2.0, plateforme d'expression libre où tous les émetteurs y compris conducteurs, agents de maintenance, etc. participent à un défi sur des thématiques stratégiques comme le service client, le bien-être au travail, la fraude. Ce défi permet d'aboutir à un plan d'actions (plans concrets avec financement). Aujourd'hui ce sont près de 20 défis et 10 000 contributeurs en France qui sont représentés par cet enjeu. Et à cet égard, Innov'Box est le lauréat de la médaille d'argent d'Innov'Acteurs !



Il s'agit de produire
concrètement
un vrai choc de
simplification

Mais cela ne s'arrête pas là, car notre monde du transport est en pleine

Christophe Danleux, Responsable Expérience Client chez Bristol-Myers Squibb, Palme de l'intelligence relationnelle

BMS est lauréat des Palmes de la Relation Client et a reçu le prix fin 2015 dans un environnement « Co ».

Qu'est-ce que cela vous a inspiré ?

Cela nous a conforté dans l'idée que nous étions sur la bonne route et que notre démarche de close the loop était innovante et génératrice de progrès, non seulement pour un secteur comme le nôtre historiquement assez tourné vers lui-même, mais de manière plus générale cross industries. Ce qui est formidable c'est qu'en mettant en place un tel programme, nous embarquons dans notre cordée nos clients – pré-requis de base – mais aussi tous nos collaborateurs, de toutes les fonctions et de niveaux variés dans l'entreprise.

Nous sommes convaincus qu'en faisant en sorte que cette culture client intègre l'ADN de chacun, nous co-construisons la pérennité de notre entreprise et contribuons à ce que chacun se sente responsable de cette expérience à son niveau et en conséquence, vraiment fier de faire partie de cette aventure.

Aujourd'hui, quelles sont les 3 principales tendances que vous avez identifiées en matière d'évolution du client et du collaborateur ? Comment vous y adaptez-vous ?

De toute évidence nous constatons que la taille unique ne convient pas à tout le monde et qu'il nous faut coudre sur mesure certains services que nous avons tendance à penser plus efficaces s'ils étaient désignés pour un type de client unique. Aujourd'hui, nous devons considérer chacun de nos clients comme des individus uniques ayant des besoins variables selon les conditions et c'est à nous de nous adapter. La masse n'est plus. Ce que nous demande le client comme le collaborateur c'est aussi de produire concrètement un vrai choc de simplification et de détricoter certains process qui n'ont plus lieu d'être aujourd'hui. Cela prend du temps de détricoter ce qui nous a pris tant de temps à tricoter très serré... Il nous faut bien entendu conserver certains process qui nous sécurisent dans un environnement fortement réglementé. Mais quelle satisfaction pour tous et quel gain de temps apprécié de voir que nous parvenons malgré tout à simplifier efficacement notre fonctionnement. Enfin, nous sommes face à des clients « sachants », experts en leur domaine et très connectés, et nous nous devons de suivre cette croissance des savoirs et d'adapter notre mode de communication auprès de ceux qui sont parfois demandeurs de communications très spécifiques via des canaux digitaux qu'il nous faut apprivoiser.

L'entreprise est désormais de plus en plus challengée par l'arrivée de collaborateurs aux profils évolutifs. Comment peut-on réinventer l'organisation pour gagner en performance et mieux tenir compte des équipes ?

Effectivement, et ce qui est formidable c'est de découvrir que nous avons dans nos équipes de véritables talents sur des domaines sur lesquels ils ne sont pas toujours sollicités dans leur travail au quotidien. Nous en découvrons tous les jours parce que la structure s'aplatit et que les relations y sont facilitées, mais aussi parce que nous mettons tout en œuvre pour faire émerger ces talents.

Nous avons notamment lancé en fin d'année un programme d'innovation collaborative, très ouvert, très interactif et surtout qui a de la suite dans les idées car il y a un vrai suivi et une mise en application d'idées formidables qui n'auraient pas été mises en lumière sans ce programme. C'est un booster de créativité qui pousse nos collaborateurs à réfléchir autrement. Une tribune pour transmettre haut et fort sa bonne idée et se porter candidat pour travailler à sa mise en place si celle-ci doit être déployée. Le tout permettant à la fin d'améliorer l'expérience que Bristol-Myers Squibb propose à ses clients.



Béatrice FELDER Directrice Orange Applications for Business, Jean Christophe BARLAND Directeur Général France de Bristol-Myers Squibb

L'humain au coeur de la stratégie d'entreprise

Le 8 octobre dernier, les 24 heures de la Relation Client étaient organisées pour leur 4^e édition partout en France. Alors que des Centres de Relation Client ouvraient leurs portes partout en France, les concours du Meilleur Conseiller Client, de la Meilleure Equipe Relation Client ainsi que le Challenge étudiant rendaient leur verdict et annonçaient leurs lauréats. Parmi les problématiques abordées pendant cette matinée, l'enjeu humain dans la Relation Client et la corrélation avec la performance de l'entreprise. Les partenaires de la journée s'expriment.

Caroline Venault, Chargée de développement Centres Experts chez Randstad France, organisateur du concours du Meilleur Conseiller Client



Sébastien Hélaïne, Directeur Général Randstad

professionnalisation des métiers de la relation client ; les deux tiers d'entre eux ont au moins un bac+2. Pour attirer ces profils et surtout pour les fidéliser, les centres de contacts doivent faire évoluer leurs politiques RH en proposant par exemple des passerelles vers d'autres métiers au sein de leurs organisations. La promotion d'un management bienveillant qui donne plus d'autonomie aux conseillers (plus de script par exemple) ou encore la dissociation des tâches pour rompre la routine et enrichir le poste sont des initiatives permettant les gains de performance.

Quel est le sens du partenariat que vous avez avec les 24 heures de la Relation Client ?

Nous souhaitons poursuivre le renforcement de notre stratégie de spécialisation sur ces métiers et continuer de mettre en lumière le métier de conseiller client. Le partenariat de Randstad avec l'AFRC et notre engagement sur les 24 heures de la Relation Client ne pouvait que se prolonger ! Nos agences sont mobilisées et mobilisent entreprises et collaborateurs du secteur autour notamment de la présentation du baromètre social de la relation client (résultats publiés à cette occasion) et de la remise de récompenses pour les meilleurs conseillers clients par entreprise issus de notre concours du meilleur conseiller client. **La 5^e édition de notre concours ouvert à tous les conseillers clients de France démarre d'ailleurs le 2 mai 2016.**

Aujourd'hui, quelles sont les 3 principales tendances que vous avez identifiées en matière d'évolution du client et du collaborateur ? Comment vous y adaptez-vous ?

Chez Randstad, nous avons développé une spécialisation sur les métiers de la relation client. Naturellement, en tant qu'intermédiaire de l'emploi, nous sommes à l'écoute des évolutions de ce marché. Nous avons constaté des organisations de travail plus complexes, aux évolutions rapides où sont attendues plus de compétences techniques et une grande « agilité » dans le savoir-être. La digitalisation rend nécessaire la formation des équipes comme le confirme le baromètre social de la relation client Randstad 2015

où 83 % des collaborateurs indiquent ne pas être formés au digital tout en voyant cette évolution comme incontournable (pour 85 %) et une véritable opportunité (pour 70 %). Enfin, l'omnicanal qui vise à offrir une expérience fluide aux clients à travers l'optimisation de tous les points de contacts est autre tendance marquée et un enjeu pour les entreprises.

L'entreprise est désormais de plus en plus challengée par l'arrivée de collaborateurs aux profils évolutifs. Comment peut-on réinventer l'organisation pour gagner en performance et mieux tenir compte des équipes ?

Depuis plusieurs années, nous avons en effet la confirmation de la



Les lauréats du Challenge étudiant de la Relation Client – Master 2 Distribution et Relation Client à l'Université Paris Dauphine

Tanguy de Laubier, Président-directeur général chez BlueLink et co-organisateur du concours de la Meilleure Equipe Relation Client



Tanguy de Laubier

Aujourd'hui, quelles sont les 3 principales tendances que vous avez identifiées en matière d'évolution du client et du collaborateur ?

Comment vous y adaptez-vous ?

Les marques qui réussissent sont celles qui investissent dans la relation client pour en faire un facteur-clé de succès. Plus que le produit ou le service vendu, c'est l'expérience client qui fait la différence par rapport à la concurrence. La première grande tendance, c'est donc la simplification des parcours clients : permettre au client d'utiliser les différents canaux de manière fluide et lui apporter une solution personnalisée à chaque étape de son parcours. Nous avons donc mis en place une démarche d'excellence opérationnelle qui

consiste à simplifier les parcours clients, en y associant les collaborateurs. L'autre tendance de fond, c'est la relation client attentionnée. Nos conseillers font vivre des expériences uniques aux clients de nos clients ; ils doivent donc être en mesure de raconter une histoire faite d'attentions particulières. Concrètement, nous formons chez BlueLink des ambassadeurs de marque, porteurs des valeurs de l'entreprise qu'ils représentent. Cela s'inscrit dans notre démarche d'excellence relationnelle. Enfin, la relation client doit impérativement intégrer la transformation digitale. Cela requiert une capacité d'adaptation des conseillers, qui doivent être en mesure d'accompagner les clients sur tous les canaux. Nous avons récemment lancé le canal WhatsApp pour notre client Transavia, afin de répondre au besoin d'immédiateté des clients. L'utilisation des réseaux sociaux nécessite de nouvelles compétences rédactionnelles mais de manière générale, en termes de recrutement, nous sommes plus à la recherche de compétences relationnelles que de compétences techniques.

L'entreprise est désormais de plus en plus challengée par l'arrivée de collaborateurs aux profils évolutifs. Comment peut-on réinventer l'organisation pour gagner en performance et mieux tenir compte des équipes ?

Les nouvelles générations cherchent davantage à s'accomplir personnellement qu'à réussir une « carrière » ; ils veulent

avoir le contrôle de leur vie, jouir de plus d'autonomie dans leur travail, et surtout donner du sens à ce qu'ils font. L'entreprise doit donc s'adapter pour faire en sorte que les salariés soient motivés et donc engagés dans leur travail. Cela peut passer par des modules de formation plus modernes mais surtout par l'aspect collaboratif. Espaces de co-working, outils collaboratifs, nouveaux dispositifs de communication, avec en toile de fond, le bien-être et le sens que l'on donne au travail. Le bonheur en entreprise passe inévitablement par la confiance et l'empowerment : faire tomber les barrières, valoriser les talents internes, sortir du cadre pour faire preuve d'audace.

La relation client est un enjeu stratégique pour les entreprises les plus performantes. Pour BlueLink, être partenaire des 24 heures de la relation client, c'est mettre en lumière le rôle central des conseillers qui sont ambassadeurs des marques pour lesquelles ils travaillent. Ils sont le lien entre la marque et ses clients : ils véhiculent la promesse de marque et sont ainsi acteurs de l'expérience client, mais ils sont également la Voix du Client auprès de la marque, contribuant ainsi à l'amélioration des produits et services. Nous sommes très fiers de soutenir les 24h de la relation client qui mettent en valeur le rôle clé de ce métier à travers les femmes et les hommes qui le portent au quotidien.



Serge Martin, Directeur de la Relation Client Carglass®, partenaire des 24 heures de la Relation Client



Serge Martin et Rémi Augier, Meilleur Conseiller Client de France 2015

Aujourd'hui, quelles sont les 3 principales tendances que vous avez identifiées en matière d'évolution du client et du collaborateur ?

Comment vous y adaptez-vous ?

Chez Carglass®, les attentes de nos clients sont analysées via nos enquêtes NPS et prises en compte afin d'offrir une véritable expérience différenciée à chaque contact. Nos clients sont exigeants, souhaitent de l'instantanéité et comparent les différentes offres présentes sur le marché.

Pour satisfaire nos clients, nous travaillons en permanence sur la qualité de notre prestation, que ce soit à distance au sein de notre Centre de Relations Clients ou dans notre réseau intégré, toujours dans une approche omni-canal.

Notre CRC, basé en France, avec plus de 300 personnes qui répondent 24h sur 24 et 7 jours sur 7 à près de 2 millions de

contacts par an, répond à la demande d'instantanéité de nos clients. Nous travaillons également sur le digital avec pour objectif de permettre une prise de RDV totalement en ligne si le client le souhaite. Côté réseaux sociaux, nous sommes disponibles et communiquons sur Facebook, LinkedIn, Viadeo et Twitter.

Enfin, dans notre réseau, nous mettons tout en œuvre pour offrir plus de services, de flexibilité et de proximité.

Les attentes de nos collaborateurs sont similaires : exigence dans l'accompagnement managérial et le partage de la vision stratégique, comparaison des différentes expériences professionnelles, et volonté d'instantanéité que ce soit en termes de réponses à leurs demandes ou de possibilités d'évolution. Nous mettons tout en œuvre pour être proches de nos équipes et expliquer notre vision et nos objectifs afin d'entraîner et de motiver.

L'entreprise est désormais de plus en plus challengée par l'arrivée de collaborateurs aux profils évolutifs. Comment peut-on réinventer l'organisation pour gagner en performance et mieux tenir compte des équipes ?

La formation est une de nos priorités, aussi bien lors de l'intégration de nouveaux collaborateurs que dans l'accompagnement tout au long de leur parcours chez Carglass®. Les directions Qualité et Formation travaillent à nos côtés sur le sujet. Dans notre réseau intégré par exemple, nous avons lancé le 1^{er} Contrat de Qualification Professionnelle pour le métier de technicien vitrage, afin de valider l'excellence de nos techniciens et de valoriser leur savoir-faire.

Cette organisation nous permet d'avoir des collaborateurs de plus en plus polyvalents, qui ont des compétences riches et des missions variées.

Quel est le sens du partenariat que vous avez avec les 24 heures de la Relation Client ?

Carglass® a à cœur de faire découvrir et valoriser le secteur de la Relation Client, ses métiers et les compétences de ses collaborateurs. Notre partenariat avec les 24h de la Relation Client est donc naturel, car c'est dans l'ADN de notre entreprise d'apporter de la reconnaissance aux métiers de nos équipes et de mettre en avant leur excellence. Aussi nous participons avec enthousiasme aux concours du meilleur Conseiller Client (remporté par l'un de nos collaborateurs en 2015) et de la meilleure Equipe.

Véronique Godart, Managing Partner chez Activeo, partenaire du concours de la Meilleure Equipe Relation Client

Nos constats concernant les tendances en matière d'évolution des postures clients et collaborateurs sont les suivants :

→ Des clients qui sont de plus en plus exigeants et qui challengent les entreprises sur le rapport qualité et satisfaction versus coût des produits et des prestations

→ La coexistence et parfois la confrontation des deux générations dans l'entreprise et à l'extérieur (des X pas toujours appétants à la transformation digitale de l'entreprise et des Y chercheurs de

sens et d'implication dans l'entreprise), nécessitant de nouvelles méthodes de travail digitales et agiles et des modèles de management innovants

L'entreprise doit donc identifier les leviers et les freins liés à cette transformation et proposer une approche pragmatique et interactive, clé de réussite pour valoriser et faire cohabiter les profils. Maîtriser les nouveaux concepts, diffuser la culture digitale en interne, adopter les modes de management participatif, agiles et

innovants sont les challenges du moment. La solution passera par l'accompagnement à la transformation de l'entreprise d'une vision Service ou « product centric » vers la vision « customer centric » grâce à :

→ L'analyse de la voix du client qui implique les X et les Y sur le sens qu'apporte la relation client à sa satisfaction et à sa création de valeur

→ L'appropriation de la démarche et de la culture afin de performer et de donner du sens à la contribution de chacun.

Cette vision favorisera la mise en œuvre collaborative de la transformation embarquant l'intelligence collective.

En tant que partenaire actif des 24h de la Relation Client, notre implication tout au long de ce challenge nous permet de partager les meilleures pratiques, d'observer les tendances RH, l'évolution des profils et son adéquation au marché. Ainsi, nous approfondissons les sujets liés aux modes de management, de gouvernance, de transformation numérique et leurs impacts sur les collaborateurs.

D'année en année, les dossiers présentés gagnent en qualité, pertinence et audace d'autant que les thématiques sont recherchées et le jury exigeant !



Bénédicte Albessard, directrice relation Client de Canal+ lauréate du concours de la Meilleure Equipe Relation Client, avec les partenaires BlueLink, Activeo et Telemetris

Philippe Merle, Président de Telemetris, partenaire du concours de la Meilleure Equipe Relation Client

Aujourd'hui, quelles sont les 3 principales tendances que vous avez identifiées en matière d'évolution du client et du collaborateur ?

Comment vous y adaptez-vous ?

Il y a 3 tendances principales que j'identifie sur le marché.

D'abord, l'adaptation de l'offre à l'attente

Si la sur-sollicitation est un réel danger pour la Relation Client, le consommateur accepte d'entendre une proposition ciblée en fonction de ses besoins. C'est là tout l'enjeu de la connaissance client et de la personnalisation de la relation. Au-delà du produit, le client attend un service (après-vente) efficient. Par exemple une marque auto qui vient de vendre un véhicule à un client, doit stopper sa communication produit pour lui « pousser » du service. Tout réside donc dans la bonne maîtrise du CRM

et dans la personnalisation des messages aux clients.

Créons des liens émotionnels par la maîtrise du mix écoute/offre adaptée. C'est un engagement qui porte ses fruits tant sur la fidélisation que sur l'upsell. Comment s'adapter ? Travailler la connaissance et l'écoute client.

Ensuite, l'adaptation « du et au » collaborateur

En matière de RH, le moule du conformisme est devenu obsolète face au changement de paradigme

La génération « Y », décomplexée, s'avère plus sensible à la créativité qu'au résultat. D'où un écart entre la symétrie des attentions – je manage le collaborateur comme je souhaite qu'il traite le client – et celle des intentions – mon collaborateur doit disposer du savoir-faire relationnel et des données

relative au client permettant son adhésion. L'inter-adaptation repose donc sur la responsabilisation et la confiance tout en intégrant la formation à la culture client autour d'un process de suivi « qualité » à 360° de la relation consommateur (avis externe/mesure interne).

Enfin, le respect de la compliance

Il est aujourd'hui essentiel que l'ensemble des processus permettent d'assurer le respect des normes applicables à l'entreprise par l'ensemble de ses salariés et dirigeants, mais aussi des valeurs et d'un esprit éthique insufflé par les dirigeants. L'adaptation passe par un système de monitoring de la disruption : identifier les conventions consuméristes dominantes pour les remettre en question, et construire et mettre en œuvre une communication personnalisée originale vers l'individu.



le meilleur
conseiller client (f/h)
de l'année 2016,
est peut-être
chez vous !

1 000 €
à gagner !

Du 2 mai au 17 juin, dynamisez
et valorisez vos équipes en
leur proposant de participer
à ce concours national.

Pour s'inscrire, rendez-vous
sur randstad.fr dès le 2 mai.

good
to know
you*

*c'est bon de vous connaître



 **randstad**

CDI-Intérim | Experts | Search & Selection | Solutions RH | Inhouse Services

Quand le service **connecte** le client à la marque

AccorHotels, un des leaders mondiaux du secteur de l'hôtellerie, s'est fait remarquer ces dernières années par la mise en place à un rythme rapide d'innovations en termes de services. Un des derniers projets aujourd'hui déployé est le programme *Welcome*, qui permet à l'hôtelier d'accueillir son client de manière plus fluide et totalement personnalisée. Explications avec Christine Pouletty, Directrice du parcours client au sein du groupe.



Christine Pouletty

■ Pourriez-vous vous présenter ?

Je suis Christine Pouletty, Directrice du parcours client chez AccorHotels rattachée à Messieurs Grégoire Champetier de Rives, Directeur Général Marketing du groupe et Vivek Badrinath, Directeur Général Adjoint AccorHotels, en charge du Digital. Je travaille depuis bientôt 30 ans dans le domaine du tourisme. J'ai commencé par 12 années dans l'aérien, chez Air Inter puis Air France dans les secteurs du Commercial, du Marketing, du Revenue Management et de la Distribution. Depuis 18 ans bientôt, j'ai mis mes expertises dans ces domaines au service du groupe AccorHotels. Je suis responsable aujourd'hui du parcours clients. C'est dans ce contexte que je pilote le programme *Welcome*.

■ Le programme *Welcome* a justement été un sujet particulièrement évoqué à son lancement. De quoi s'agit-il ?

Il s'agit d'un de nos plus ambitieux programmes de transformation du métier de l'hôtellerie. L'idée est d'offrir un service modernisé, fluide et personnalisé à nos clients. Le contexte est plutôt simple mais fondateur : les habitudes de nos clients se transforment particulièrement rapidement, et la connexion avec la marque se fait de plus en plus en amont du service réel. Nous souhaitons donc imaginer une façon innovante de parler plus tôt à nos clients, quels qu'ils soient. Ce service est offert à

tous nos clients fidèles, et en particulier à ceux membres du programme *Le Club AccorHotels*. Nos objectifs étaient multiples : faire gagner du temps et simplifier mais aussi capitaliser sur l'humain et le cœur de l'hospitalité qui est la qualité et la chaleur de l'accueil. Le temps passé par les équipes est concentré sur la relation avec le client et la réponse à ses besoins pour son séjour, plutôt que sur de l'administratif et de l'encaissement.

digitaux et des aspects humains. Mais le plus important, au cœur de la démarche, nous donnons la possibilité à nos hôteliers de mieux connaître nos clients et de leurs souhaits concernant leur séjour. Parmi les informations que nous demandons figurent notamment la confirmation de l'heure d'arrivée les besoins particuliers des clients (ce qui est particulièrement apprécié par ces derniers !). Nous nous assurons que le client sait comment



Nos objectifs étaient multiples : faire gagner du temps et simplifier mais aussi **capitaliser sur l'humain et le cœur de l'hospitalité qui est la qualité et la chaleur de l'accueil**

■ Comment avez-vous procédé pour mettre en place ce vaste programme, et quelles ont été les réactions des collaborateurs ?

En premier lieu, nous avons construit un parcours client complet et pas simplement digital, en partant de la réservation jusqu'à la fin de la prestation, c'est à dire le départ du client de l'hôtel. Nous avons par ailleurs, le plus astucieusement possible, combiner des aspects

rejoindre l'hôtel grâce à des informations qui lui sont envoyées par SMS. Il peut aussi donner des éléments qui sont obligatoires dans certains pays comme par exemple la carte d'identité, afin de lui faire là encore gagner du temps à l'arrivée. Par ailleurs, nous avons mis en place un moyen original, importé du secteur de la location de voiture : la préautorisation sécurisée. Concrètement, le client ne paye rien avant la prestation (sauf tarifs promotionnels),



mais sécurisons à l'avance le règlement pour libérer les équipes et le client de cet aspect-là. C'est un système apprécié. Outre l'aspect sécurisation, cela permet au client de consommer sur place sans être sollicité sur le paiement étant donné que la préautorisation toutes les consommations, et permet de se libérer totalement du temps perdu au check-out puisque la facture est ensuite envoyée par mail. Les collaborateurs ont très rapidement adhéré au projet, car ils ont compris que ce dernier pouvait leur apporter de la simplicité dans le travail et valoriser leur cœur de métier.

Quelles sont vos prochaines étapes en matière de services aux clients ?

Dans les études conduites, nous observons qu'il existe souvent un stress de la part du client pour trouver l'hôtel ou le parking par exemple. Nous avons donc imaginé le parcours deux jours avant l'arrivée du

client, en lui proposant l'online check-in, ou alors le jour même de l'arrivée, avant par SMS l'information qui lui est donnée en fonction du mode de transport qu'il a choisi. Ce sont des services complémentaires qui peuvent apparaître un peu éloignés de notre métier de départ, mais qui constituent la véritable valeur ajoutée de demain. Quand le client arrive sur place, il a à disposition un point d'accueil personnalisé et dédié. Tout cela est bien entendu un service offert.

Quelles ont été les principales difficultés auxquelles vous vous êtes heurtée ?

Nous possédons 4 000 hôtels dans le monde. Déployer un programme de cette ampleur, partout dans le monde, est un véritable challenge. Dès le début, nous avons mis en place des « hôtels dits laboratoires », puis des pilotes afin de tester les services que nous allions implémenter et intégrer les remarques des équipes. Je ne dirais pas que c'était une révolution,

“
Ce sont des services complémentaires qui peuvent apparaître un peu éloignés de notre métier de départ, **mais qui constituent la véritable valeur ajoutée de demain**”



mais on s'en est tout de même approché ! De très nombreuses équipes ont du être associées pour assurer le succès : opérationnels, marketing, ressources humaines, technique... L'année 2013 a été consacrée aux développements et aux hôtels laboratoires, en 2014 nous avons démarré les pilotes, et le succès du programme est devenu une évidence début 2015, avec 1 000 hôtels qui avaient mis en place ce nouveau service. Ce qui est très rassurant, les études l'ont montré, est qu'un client qui découvre le programme Welcome une fois et le check-in en ligne, le refera naturellement à la prochaine occasion. Pour fin 2015, nous avons un objectif de 2 500 hôtels proposant cette nouvelle solution.

Si vous pouviez revenir en arrière, changeriez-vous quelque chose ?
Nous sommes partis de la version web classique pour réfléchir ensuite à la version

mobile du check in en ligne. Or, clairement, aujourd'hui nos clients sont en priorité sur leur mobile. S'il y avait une chose que je changerais en revenant en arrière, ce serait donc de penser « mobile first ».

Aujourd'hui, quel est le client auquel le groupe AccorHotels est confronté ? A-t-il évolué ces dernières années ?

Clairement, le client pense en termes d'usage et non de produit. En ce sens, la qualité de l'expérience fait qu'il reviendra

ou non chez nous. Nous devons donc mêler, de façon simple et évidente, le digital et l'humain. L'hôtellerie peut être vue comme parfois en retard par rapport à d'autres industries de service. Aussi devons-nous réajuster certaines actions et être malin. Limiter l'administratif grâce au digital, permet de remettre en avant le cœur du métier de l'hospitalité et donne aux équipes l'occasion d'apporter un service particulièrement différenciant. C'est un objectif très motivant et qui nous anime chaque jour.

En savoir plus

AccorHotels est un groupe français, premier opérateur hôtelier européen et sixième au niveau mondial, qui est présent dans 92 pays. AccorHotels compte plus de 3 700 hôtels et 180 000 collaborateurs sous enseignes répartis sur les cinq continents. Il est anciennement connu sous le nom d'Accor. Aujourd'hui engagé sur de multiples innovations liées à l'irruption du numérique, le groupe a dévoilé une nouvelle plateforme online de réservation dédiée aux particuliers. Le programme Welcome correspond quant à lui à son ambition d'améliorer l'expérience client dans ses hôtels.

Communauté et coconstruction chez Starbucks



Olivier de Mendez, Responsable du réseau chez Starbucks France

Starbucks fait partie de ces entreprises chez qui la communauté a une place capitale. Engagée depuis plus de 10 ans sur des sujets de coconstruction, via notamment le hub MyStarbucksIdea aux Etats-Unis, la marque a développé en France de nouveaux services issus des sollicitations exprimées par les clients. Olivier de Mendez, responsable du réseau France chez Starbucks et ancien Directeur Marketing du groupe, nous livre ses convictions.

Le programme MyStarbucksIdea avait fait beaucoup parler de lui à son lancement il y a 10 ans aux Etats-Unis. Pourriez-vous nous en dire un peu plus sur ce qui y était développé ?

Ce programme, c'était du crowdsourcing bien avant l'heure. La marque avait été très innovante à l'époque en proposant un espace dédié aux individus où chaque Américain, client ou non, pouvait participer en proposant des idées innovantes afin d'améliorer la qualité de service de l'entreprise. Je constate avec plaisir que depuis, de nombreuses organisations ont adhéré à ce principe de crowdsourcing. Notre ambition était à l'époque d'améliorer l'expérience que nos clients vivent avec nous. Cette ambition n'a pas changé, elle s'est simplement renforcée depuis.

Vous avez lancé il y a un an un programme intitulé MyStarbucksRewards. De quoi s'agit-il ?

Ce programme est arrivé en France fin juin 2014 dans sa version d'origine, puis en décembre dernier dans sa version dématérialisée. Ce dernier a une particularité originelle : il émane de la demande des

clients que nous avons pu solliciter aux Etats-Unis. L'idée est simple : à partir d'une carte de fidélité, nous proposons un système de paiement qui permet au

sur cette dernière soit rendu au client. Il y a 6 mois, nous étions déjà à plus de 20 000 clients qui s'étaient engagés sur cette carte. L'intérêt, fort, s'est démontré.



Les clients nous avaient fait comprendre qu'ils souhaitaient disposer d'une solution qui rétribue leur fidélité tout en simplifiant leur expérience en magasin ; nous les avons écoutés

client d'être adressé en priorité au moment du passage en caisse. Les clients nous avaient fait comprendre qu'ils souhaitaient disposer d'une solution qui rétribue leur fidélité tout en simplifiant leur expérience en magasin ; nous les avons écoutés. Cette carte a été suivie par le développement d'une application, disponible sur iOS et Android. Le programme MSR a permis de fluidifier toute l'expérience en somme. Si on se fait voler la carte, Starbucks tient à ce que le montant qui était disponible

En quoi la dématérialisation et les données récoltées peuvent-elles permettre de proposer des services plus personnalisés ?

Nous connaissons bien nos clients mais leur proposer de nouveaux services est un challenge quotidien. Concrètement, nous pouvons grâce à ces supports mieux connaître le client, ce qui in fine nous permet de lui faire des propositions à grande valeur ajoutée. Car tout cela vient des clients : ce sont eux qui nous



ont demandé aux Etats-Unis d'ajouter à la carte de fidélité une possibilité de paiement. L'entreprise est ici facilitatrice, elle suit la créativité des clients car sans eux, nous n'existons pas !

Comment les collaborateurs ont-ils vécu le développement de ce programme ?

De manière particulièrement positive. Nous sommes en France depuis 11 ans et il y a des envies qui sont toujours aussi fortes, notamment celle de toujours mieux servir nos clients. La dématérialisation, il faut le reconnaître, a également entraîné un sentiment de fierté au sein de nos équipes, qui ont apprécié la modernisation de l'enseigne.

Le client de 2015 est-il un client toujours plus « co », en somme ?

Le client veut du partage, c'est une évidence ! Nous avons la chance d'avoir une

marque appréciée, aussi ce partage vient-il plus naturellement. Les gens aiment donner leur avis, qu'il soit positif ou négatif.

de la communauté, nous nous trompons sur toute la ligne. Mais je me souviens également d'une fois où, alors que je dis-

“

Si nous ne profitons pas de la chance d'avoir des retours de la communauté, nous nous trompons sur toute la ligne

Je me souviens par exemple d'une cliente qui, après la rénovation d'un magasin, m'a croisé ; elle avait dû entendre que j'avais quelques responsabilités au sein du groupe. Elle est venue me voir pour me donner son avis sur la rénovation, avec aplomb. Il était pour moi absolument naturel d'en tenir compte : si nous ne profitons pas de la chance d'avoir des retours

cutais avec un employé sur la décoration d'un magasin, une cliente est arrivée et a pris part à la discussion. Elle nous a donné son avis sans hésiter, et c'était vraiment très engagé et engageant. Nous avons une chance immense de pouvoir profiter de cette clientèle, aussi les dimensions communautaire et collaborative sont-elles autant fondamentales pour nous.



Dialogue

Solution centre de contacts multicanal



Ecoute

Solution de mesure de la satisfaction Client



Compréhension

Solution d'analyse sémantique automatisée



Accompagnement

Une équipe d'experts à vos côtés



Alain Bouveret

Faciliter l'expérience client

Innovation, recherche, sécurité, humain. Tels sont les mots clefs que l'on retrouve dans le discours de certains grands acteurs de la relation client. Parmi eux, la société Eloquant, qui revient pour nous sur les grands virages à ne pas manquer pour savoir relever les défis d'aujourd'hui et de demain. Entretien avec Alain Bouveret, Directeur Général.

Alain Bouveret, en tant que spécialiste de la relation client, quelles sont vos principales activités ?

Notre métier est simple. Il consiste à faciliter l'expérience Client. Pour cela, notre offre se décline en centres de contact multicanal, mesure de satisfaction client, analyse sémantique, le tout en incluant accompagnement et méthodologie pour intégrer ces solutions.

Quels sont les principaux enjeux et défis à relever pour un spécialiste de la relation client en 2016 ?

Je citerai deux principaux enjeux qui nous concernent au premier plan. Tout d'abord, le client de toute entreprise devient un expert. Il connaît souvent mieux l'offre et la concurrence d'une entreprise que l'entreprise elle-même. Ensuite, la digitalisation de la Relation implique un volume de données exponentiel, et chaque entreprise doit s'organiser et unifier ses outils pour ne pas être submergée par cette vague, et savoir la surfer.

Une fois ces enjeux identifiés, comment relever les défis ?

Les entreprises vont avoir à fixer leurs priorités et s'organiser pour passer ce cap. Elles doivent être humbles, curieuses et déterminées dans leurs approches. Elles doivent être conscientes des investissements à

venir, et préparer leur management pour « accueillir » le client dans toutes ses dimensions numériques.



Les entreprises doivent être conscientes des investissements à venir

Dans un secteur comme le vôtre qui se développe à grande vitesse, quelles sont les clefs pour se démarquer de vos concurrents ?

Notre stratégie s'appuie sur 3 piliers majeurs :

- > L'humain. La compétence, l'expertise, la proximité de nos équipes pour accompagner nos clients dans cette phase clé et stratégique pour leur futur ;
- > La R&D. Pour être en mesure d'unifier, de simplifier, de fluidifier la relation digitale d'une entreprise avec ses Clients, nous investissons énormément et collaborons avec la Recherche. L'intégration de l'analyse sémantique en 2015 au sein d'Eloquant constitue un bon exemple.

> La sécurité. Digitaliser la Relation Client signifie que le Client devient un ensemble de données. Il est impératif pour nous de garantir que ces données sont en sécurité sur nos serveurs. Notre certification ISO 27001 obtenue en 2015 montre notre engagement auprès de nos Clients.

Quelle place accordez-vous à l'innovation dans votre stratégie de développement ?

L'innovation est fondamentale ! Les 3 années à venir seront d'ailleurs pour nous l'occasion d'en faire la preuve. Pour cela nous impliquons nos Clients, la Recherche et notre R&D. Cette période passionnante impose d'avoir plusieurs cerveaux et points de vue pour ne pas « rater » l'innovation et pour construire l'avenir.

ELOQUANT EN BREF

Editeur français en mode SaaS, Eloquant compte 65 collaborateurs de haut niveau, basés à Paris et Grenoble, et a réalisé 7 M€ de CA en 2015. Eloquant compte parmi ses clients 250 grandes entreprises qui travaillent avec ses solutions pour gérer plus de 400 millions d'interactions par an avec leurs propres clients.



Jean Reignier

Répondre aux exigences d'un secteur en mutation

doit se réinventer, s'adapter afin de rester en situation de faire la bonne offre, à la bonne personne, au bon moment... mais aussi par le bon canal avec un discours idéalement personnalisé.

Ce qui n'a pas changé c'est que, lorsque le client cherche à entrer en relation avec l'Entreprise, il n'a pas envie d'attendre, il espère légitimement être accueilli avec sourire et gentillesse, que sa demande soit comprise et qu'on soit en mesure de la traiter de façon satisfaisante dès ce premier contact... quel que soit le canal qu'il aura choisi. Il reste beaucoup à faire !

sectoriels, en France comme à l'Étranger afin de disposer d'un benchmark aussi riche que possible.

L'analyse et l'anticipation de ces mutations nous amènent donc régulièrement à adapter l'organisation et les ressources de COMEARTH.

Justement, comment ceci se traduit-il en interne chez COMEARTH ?

Dans l'ADN de COMEARTH, nous avons toujours considéré que la qualité de nos services, donc la fidélité de nos clients, reposent sur notre capacité à réunir :

- 1/ Des équipes de Qualité, impliquées et en CDI (donc stables).
- 2/ Une technologie alliant fiabilité et capacité à accueillir l'innovation.
- 3/ Une expertise métier enrichie constamment.

De surcroît, notre modèle repose sur une forte proximité sociale et géographique, ainsi qu'une grande agilité. Des qualités reconnues et appréciées par nos clients. Ce sont des facteurs clefs de succès face aux enjeux de la Relation Client 360° moderne. Nous avons veillé à préserver notre indépendance, à maintenir un organigramme resserré et à favoriser la transversalité, ceci afin de favoriser notre capacité à délivrer des solutions sur-mesure et à être aptes à prendre des décisions dans des délais extrêmement courts.

Les services offerts par COMEARTH ont été organisés autour de 3 Pôles d'Expertise :

- COMEARTH Contact : Centre de Contacts externalisés en in ou outsourcing – Télémarketing – Études
- COMEARTH Talents : Conseil – Sourcing – Recrutement – Formation
- COMEARTH Accueil : Accueil en entreprise – Conciergerie – Hôtessariat

Quand les bases et les valeurs sont solides et partagées avec nos clients, on dispose d'une capacité optimale à anticiper et accompagner les grandes évolutions pour bâtir des partenariats durables et performants.

Aujourd'hui, estimez-vous que le consommateur occupe une place plus active au sein de son propre cycle de vie client ?

Quels changements fondamentaux ?

Même s'il existe des disparités importantes liées notamment à l'âge ou encore aux catégories socioprofessionnelles, le Client reprend la main dans sa Relation pour mieux « autogérer » son parcours client. De nombreux facteurs l'expliquent et, en premier lieu, le fait que bien souvent il a le sentiment de ne pas être considéré et veut reprendre sa liberté. Mais aussi, une offre surabondante qui génère une spirale baissière des prix et/ou d'enrichissement du service, des messages publicitaires et des communications toujours plus nombreux, plus fréquents et sur l'ensemble des médias.

Les consommateurs s'informent sur les forums, publient et échangent leurs avis, zappent et ont intégré la mondialisation, le Multicanal et la sphère digitale, devenant des consommateurs mobiles, actifs potentiellement H24. Dans le même temps, le Législateur a levé certaines contraintes et les modes de consommation évoluent à grande vitesse (économie de partage, ubérisation...). Il est loin le temps où certains médias vendaient avec quelques mépris « du temps de cerveau disponible ! ». Face à ces nombreuses évolutions, l'Entreprise

Comment COMEARTH répond à l'exigence de ces mutations ?

Gouverner, c'est prévoir ! Face à ces mutations, COMEARTH se doit en permanence d'anticiper et de s'adapter, en bonne intelligence et en étroite coordination avec ses clients. Pour chaque client, nous construisons des solutions sur-mesure qui ont vocation à évoluer et être réajustées en permanence. Cela requiert un haut niveau d'implication et d'agilité dont il faut donner des gages concrets de façon régulière.

La diversité des clients qui font confiance à COMEARTH, petites et grandes entreprises de tous secteurs d'activité, tant en France qu'en Russie, contribue à enrichir considérablement un savoir-faire dont nous pouvons faire bénéficier les uns ou les autres. De nombreuses années d'expérience et une multitude de projets menés à bien nous ont apporté suffisamment de recul pour anticiper les besoins, innover et créer de la Valeur Client, tout en personnalisant nos solutions.

En outre, nous participons à de nombreux séminaires et autres congrès qui réunissent des experts métiers, parfois sur des thématiques assez pointues (Économie de partage, évolution du E-Commerce, développement de la Banque à distance ou encore des solutions de E-Santé et Télémédecine...). Enfin, nous assurons une veille au travers des différents médias généralistes ou

Confiance et autonomie du collaborateur **au cœur de l'assurance**

Dans le secteur de l'assurance et de la santé également, la relation entre les entreprises et les clients évolue rapidement. Besoin de personnalisation, accompagnement en temps réel, confiance et qualité de service : les enjeux sont nombreux. Sally Crookes, Responsable Relation Client et Elisabeth Jauffret, Responsable Vente à Distance chez Humanis, ont répondu à nos questions.



Elisabeth Jauffret



Sally Crookes

■ Pourriez-vous vous présenter ?

E. J : Je suis Elisabeth Jauffret, et je suis responsable du service Humanis Direct, cellule de Vente à Distance, au sein du Groupe Humanis. Je pilote une équipe de 70 commerciaux sur trois sites. Nous sommes concentrés sur deux marchés principaux : les particuliers et les acteurs collectifs (avec moins de 10 personnes). Nos ambitions portent sur la santé et la prévoyance et bien entendu de l'Accord National Interprofessionnel ou ANI. A partir de 2015, il y a deux nouveaux enjeux de taille, le premier étant lié à la réforme sur la généralisation du contrat santé auprès des entreprises, et le second associé à la réforme santé sur les contrats responsables.

S. C : Je suis Sally Crookes, et dans mon périmètre d'activité se trouve le service Relation Client du département santé et prévoyance. Nos centres de contacts gèrent les appels et mails entrants concernant les contrats Santé et Prévoyance de nos clients. 3 Centres de Relation Client internes travaillent en réseau virtuel, ce qui représente 120 collaborateurs, et sont

renforcés par un prestataire de service. Nous avons également des Fonctions support (ingénierie & formation, veille, planification, etc.). Depuis juillet 2014, la gestion de notre relation client est certifiée ISO.

“
Aujourd'hui, notre enjeu – comme de nombreux acteurs j'imagine – est d'**optimiser la qualité de l'expérience client**

■ Qu'est-ce que la Relation Client représente dans un groupe comme Humanis ?

S. C : La Relation Client se retrouve dans quasiment toutes les directions et au centre de toutes les préoccupations,

qu'il s'agit des services en relation directe avec nos clients ; des centres de contact (Retraite, Santé/Prévoyance, Action sociale, Epargne...), de la Distribution, des agences de proximité... ou des services moins visibles comme la Gestion des opérations, le Digital, le Marketing ou la DSI pour en nommer quelques-unes. Aujourd'hui, notre enjeu – comme de nombreux acteurs j'imagine – est d'optimiser la qualité de l'expérience client. Nous essayons d'anticiper au mieux, dans un processus d'amélioration permanente.

■ Vous avez justement mis en place une politique, il y a quelques années, de clic to call. Pourquoi avoir imaginé cette innovation, et quelles sont les raisons qui ont présidé à ce choix ?

E. J : Dans le marché des particuliers le clic to call était considéré comme une innovation importante. Nous avons déjà mis en place la possibilité de demander des devis en ligne, mais nous voulions plus. D'ailleurs, nous possédons une équipe au sein de la Direction e-commerce qui réfléchit uniquement aux innovations. C'est un laboratoire d'idées qui nous alimente



en flux naturel. Depuis 5 à 6 ans, cette innovation est l'exemple type de ce qui peut apporter de la fluidité et de la simplicité chez les particuliers. Toutefois, il ne faut pas se tromper : de nombreux clients ne sont pas engagés par ce genre d'outils. Nous avons imaginé cette innovation pour augmenter la performance de nos services mais également pour mieux cibler la population senior.

A quoi ressemble le client d'aujourd'hui ? Est-il de plus en plus « co », au sens du collaboratif, communautaire comme cela est parfois décrit ?

E. J : Notre client est, certes retraité, mais il est de plus en plus internaute et donc connecté. Il veut du contact et cela ne se fait pas seul devant son ordinateur. C'est la raison pour laquelle, si parfois nous réalisons des stratégies de push, nous sommes finalement souvent dans une logique de proposition simple pour lui laisser la liberté de nous contacter ou non. Il y a environ 30 % de nos clients qui utilisent le clic to call ; cette innovation était donc la bienvenue. Certaines innovations ne sont en revanche pas toujours dans les

mœurs de nos clients ; par exemple, le SMS, qui peut être vu comme trop intrusif. En termes de Relation Client, nous tâchons donc d'optimiser le retour de l'adhésion en développant par exemple des adresses email personnalisées, la signature électronique, etc. Nous souhaitons proposer un parcours client qui soit le plus immédiat possible pour savoir, en fonction du profil, comment accompagner l'internaute.

S. C : C'est une question complexe, comme notre activité. Il est important d'instaurer une grande confiance auprès de nos clients, qui, à cause de la nature et la

sensibilité de notre service, ne sont pas toujours prêts à aller en masse vers la communauté. Bien évidemment, nous sommes conscients de l'importance de cette évolution vers le Digital, qui, à mon sens, en ligne avec la stratégie du groupe pourra se développer de manière importante surtout si la confiance est au rendez-vous. Pour obtenir cette confiance, nous cherchons la qualité de service et pour obtenir cette qualité exigée nous travaillons non seulement pour rendre plus autonome nos clients (accès aux informations personnalisées, FAQ...) mais aussi sur l'autonomie et la valorisation des

“
Nous travaillons non seulement pour rendre plus autonome nos clients (accès aux informations personnalisées, FAQ,...) mais aussi sur l'autonomie et la valorisation des Conseillers Clients, car **la confiance n'est pas dirigée qu'en direction des clients**”

Conseillers Clients, car la confiance n'est pas dirigée qu'en direction des clients. Nos ambitions tendent à travailler sur les axes de progrès pour réduire tout type d'évènement qui peut briser la confiance (précision et clarté des informations communiqués, délais de réponse etc...).

Quelles sont les principales tendances que vous identifiez en matière de Relation Client et d'attentes des clients ? Les exigences de ces derniers deviennent-elles progressivement plus aiguës ?

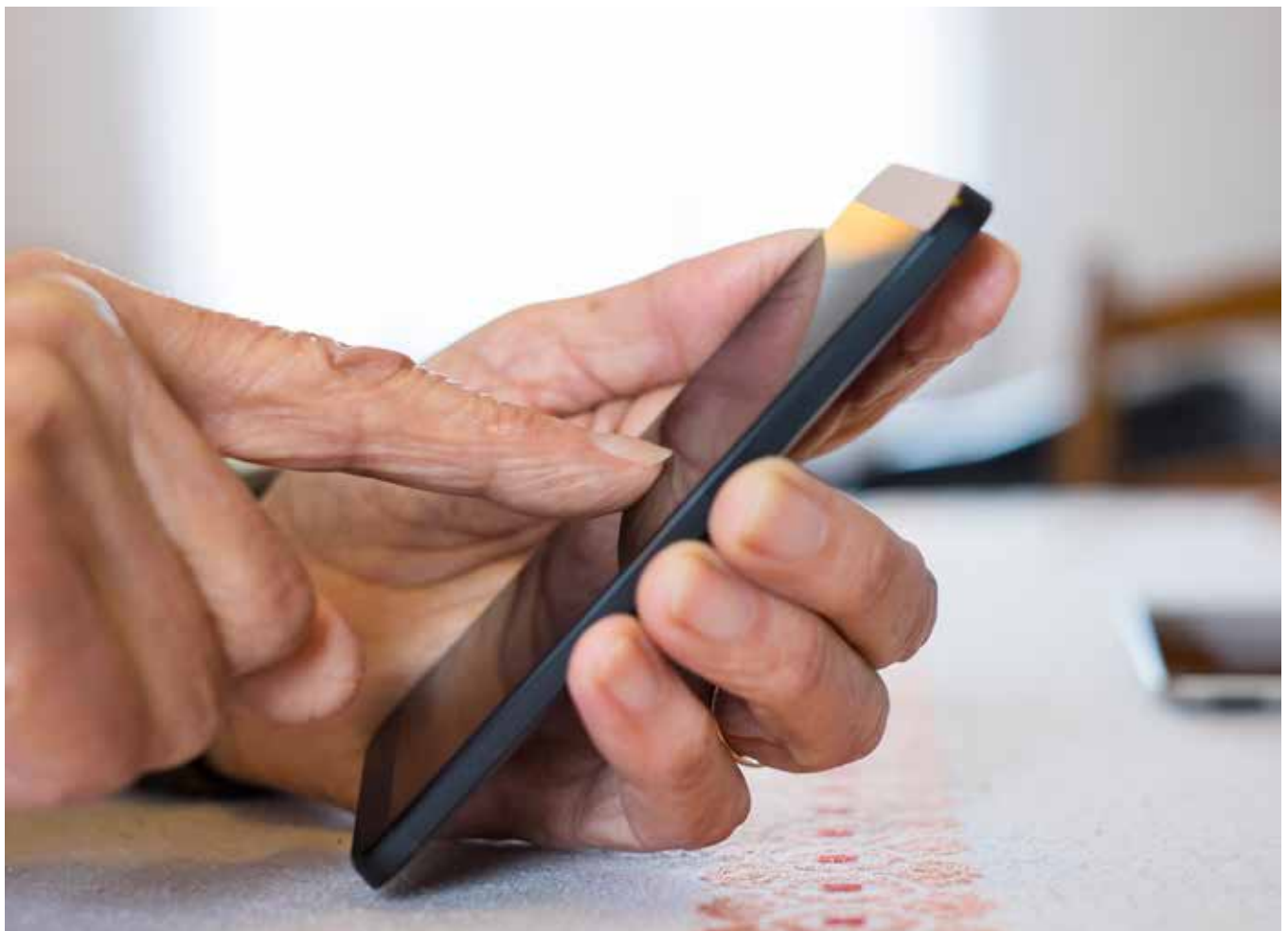
E. J : Clairement, les exigences de facilité, de simplicité et de fluidité sont aujourd'hui les principaux enjeux des clients. Pour une entreprise comme Humanis, nous souhaitons également rendre plus confortable le travail du salarié, ayant bien conscience que notre Relation Client ne pourra que s'en retrouver améliorée. Nous devons donc faciliter les processus, ce qui se fait par exemple via la signature électronique ou encore le fait de pouvoir, via le téléphone, conclure une relation contractuelle entre notre client et nous.

S. C : Les clients d'aujourd'hui sont, bien évidemment, exigeants et de plus, volatiles. Selon les retours d'enquêtes sur la perception du service et les attentes du client, nous constatons que l'accessibilité, les délais de réponse (que le client souhaite quasi-immédiat) et la qualité de la réponse sont toujours aussi importantes. Le client n'accepte plus d'être dans le flux quant à l'état de traitement de sa demande, car, même s'il peut comprendre un délai incompressible, il a besoin d'être informé de l'avancement. Il faut aussi adapter la façon que nous avons de lui parler, en proposant des canaux de communication adaptés à sa situation et ses attentes. Depuis fin 2014, j'observe une très forte augmentation des contacts par email. Auparavant mes clients utilisaient ce canal

pour poser les questions similaires à celles posées par téléphone. Aujourd'hui, de plus en plus de clients prennent leurs documents en photo via le smartphone et nous l'envoient via email plutôt que de les scanner ou d'envoyer par courrier. Le courrier baisse donc. Cette tendance à la dématérialisation correspond autant aux attentes des clients qu'aux innovations d'Humanis. Nous tâchons d'être de plus en plus alertes sur les media sociaux. Car s'il y a peu de sollicitations, ces dernières attendent une réactivité accrue. En termes de nouveaux leviers, j'imagine bien le chat pour avancer vers les clients que nous connaissons de mieux en mieux. C'est une attente immergent de ces derniers, aussi devons-nous nous adapter.



Cette **tendance à la dématérialisation** correspond autant aux attentes des clients qu'aux innovations d'Humanis



Etre à l'écoute des nouveaux modes de travail

Derrière les innovations technologiques et les nouveaux outils, l'amélioration continue de la relation client passe aussi — et peut-être avant tout — par le bien-être des collaborateurs sur leur lieu de travail. C'est en tous cas l'intime conviction des équipes de BlueLink, qui œuvrent chaque jour à repenser l'organisation de l'entreprise. Explications avec Marania Boixière, directrice innovation et développement, Nadera Malki, Responsable du centre de Paris, et Aurélie Sutter, Directrice communication et image de marque.



Le mode de fonctionnement des entreprises évolue à grande vitesse. Un sujet auquel BlueLink est particulièrement sensible...

En effet nous observons des tendances de fond qui impactent considérablement l'organisation de l'entreprise, aussi bien au niveau de nos clients que de nos salariés. Aujourd'hui, on peut citer trois grandes orientations, qu'il est impossible d'ignorer pour quiconque veut optimiser ses

pratiques. Tout d'abord le digital. Tout le monde est connecté, ultra connecté, et en permanence. Chacun a désormais une incroyable rapidité d'accès à l'information, et cela change tout. Les clients mènent leurs recherches sur internet, les réseaux sociaux, les forums ; ils ont accès aux produits et services dont ils ont besoin en self-care et possèdent déjà un degré d'information important lorsqu'ils nous contactent. Il est donc impératif que nos

conseillers clientèle soient de véritables experts. Joignables via tous les canaux numériques, ils doivent être en mesure de leur apporter une vraie valeur ajoutée. Rassurer, créer de l'émotion, faire sourire, enchâter... dans un contexte de plus en plus digitalisé, l'humain prend tout son sens pour apporter de l'émotion et tisser ainsi des liens entre les marques et leurs clients. Par ailleurs, les nouvelles générations ont bouleversé les codes de notre travail. Il y avait la génération Y ; aujourd'hui, nous avons aussi la génération Z, qui voit la vie différemment. Nous sommes une entreprise jeune, avec une moyenne d'âge de 35 ans. L'entreprise doit s'adapter aux nouvelles générations pour se développer avec des salariés impliqués, motivés, bien dans leurs baskets !

Est-ce à dire qu'il faut donner davantage de libertés aux jeunes générations ?

Il faut en tous cas savoir s'adapter ! Que ce soit au niveau des modules de formation, où l'on applique des méthodes plus modernes, plus digitales, avec un aspect ludique plus prégnant, mais aussi dans l'approche « philosophique » du travail. Ces nouvelles générations cherchent davantage à s'accomplir personnellement qu'à réussir une « carrière » ; ils veulent avoir le contrôle de leur vie, jouir de plus d'autonomie dans leur travail.

Vous évoquez une troisième tendance de fond dans la transformation des entreprises. Quelle est-elle ?

Il s'agit de l'aspect collaboratif. Nous sommes à l'écoute des nouveaux modes de travail avec lesquels il va falloir composer. On parle ici d'espaces de co-working, d'outils collaboratifs, mais également de nouveaux dispositifs de communication. En

toile de fond, le dénominateur de tous ces sujets est en quelque sorte le bien-être et le sens que l'on donne au travail. Le bonheur en entreprise passe inévitablement par la confiance et l'empowerment : faire tomber les barrières, valoriser les talents internes, sortir du cadre pour faire preuve d'audace et, donc, reconnaître le droit à l'erreur. C'est pourquoi nous encourageons les salariés qui ont des projets personnels de création d'activités. D'ici la fin de l'année, nous avons d'ailleurs un projet d'incubateur dont le but sera de soutenir les initiatives liées à l'entrepreneuriat.

Parlons un peu technologie.
Depuis plusieurs années, le digital révolutionne vos métiers.
Quel impact ce virage a-t-il aujourd'hui sur le secteur ?

La dimension digitale de notre métier nous oblige à transformer radicalement nos modes de travail. Le tchat et les réseaux sociaux ont fait émerger des idées nouvelles des collaborateurs. Certains d'entre eux, grâce à ces outils et ces méthodes de travail, ont soudain réussi à s'exprimer avec énormément de talent, de spontanéité. Nous avons donc pris conscience du fait que s'appuyer sur les forces des collaborateurs est beaucoup plus générateur de valeur que de leur faire appliquer des procédures trop strictes.

Quel a donc été le discours auprès de ces jeunes talents ?

Nous avons voulu libérer leur esprit, en disant : « Allez-y, faites-le ! Vous avez une vraie expertise métier, vous connaissez parfaitement la marque que vous représentez, exprimez-vous ! ». Cela a permis de faire tomber des barrières liées aux procédures et à l'organisation. Aujourd'hui, on peut dire que l'on a réorienté les pratiques managériales pour offrir cette liberté d'action, cette marge de manœuvre pour une relation client plus humaine, empathique et engagée. L'un des premiers exemples de cette réussite est celui d'une conseillère qui, face à la réclamation d'un client, a décidé de proposer une réponse atypique, originale et drôle, sortant totalement des cadres habituels. Résultat : un échange extraordinaire

avec le client, plein de complicité. Cette belle histoire, qui a servi de déclic pour les autres collaborateurs, illustre parfaitement l'importance de se libérer des carcans, d'oser. Il faut être capable de générer de l'émotion dans la relation client, dans le lien que l'on permet de tisser entre la marque et ses clients. La véritable valeur générée trouve ici son origine.

Comment se traduit cette autonomie assumée au sein de vos équipes ? Pouvez-vous nous donner un exemple ?

Nous menons des projets pour définir ensemble ce qui pourrait être simplifié, et ce sont les équipes elles-mêmes, les conseillers, qui se réunissent pour déterminer comment rendre la vie du client plus facile, comment simplifier son parcours. En contact permanent avec les clients, ce sont eux, les sachants, qui font preuve d'initiative, qui identifient les éventuelles faiblesses, proposent des pistes d'amélioration à la marque, et sollicitent la validation de cette dernière. C'est comme cela que nos collaborateurs jouent un vrai rôle, s'impliquent vraiment, sont acteurs et co-auteurs du changement.

On imagine que cette vision moderne des choses change aussi l'ambiance au sein de l'entreprise...

Bien sûr, les modes de travail deviennent plus ludiques. Et puis, nous mettons un point d'honneur à marquer le coup, célébrer les succès, valoriser les initiatives. Le plaisir de travailler ensemble se retrouve jusque dans la manière dont les collaborateurs s'approprient notre nouveau réseau social d'entreprise, que nous testons depuis le début de l'année. Chacun peut lancer un groupe de discussion, poster des bonnes idées, partager les bonnes pratiques, travailler de manière collaborative.

Votre actualité, c'est également des nouveaux locaux pour votre centre de Prague, encore un exemple flagrant de votre recherche de nouveaux modes de travail...

Oui, nous sommes présents à Prague depuis 2003 et avons récemment inauguré un



nouveau site à la pointe de la technologie, en plein cœur historique de la capitale tchèque. Nous avons conçu des locaux ouverts où tout le monde partage le même espace et où, pourtant, l'acoustique et l'architecture sont pensées de telle sorte que chacun peut s'isoler ou se réunir entre collègues en plein cœur des plateaux sans déranger personne. Aménagements innovants, zones de réunions créatives, salles de formation modulables, espaces de silence et de détente... ce nouveau centre est vraiment un lieu étonnant dans lequel tout le monde vit ensemble, les managers et leurs équipes, dans une dynamique d'échange, de partage et de co-working.

De nouvelles façons de travailler s'imposent... Le challenge à relever pour nos équipes de Prague consiste maintenant à s'approprier les lieux pour en exploiter toutes les possibilités !

En somme, le bien-être est plus que jamais au cœur de vos priorités.

C'est l'objectif. Nous voulons permettre aux collaborateurs de gagner du temps, être plus efficaces et laisser les idées s'exprimer. Finalement, nous écoutons la Voix du client, mais aussi la Voix de l'entreprise !

www.bluelinkservices.com

Quand la **collaboration** transforme l'entreprise



Il n'y a pas que la Relation Client en externe qui, au sein de l'entreprise, est transformée par les nouvelles technologies et la Révolution Client. En interne également, les nouvelles technologies ont un impact décisif sur les nouvelles manières de manager les équipes et de transformer les process. L'AFRC, Cisco et Activeo se penchent sur la question et ont proposé, au premier et au second semestre 2015, un événement sur la transformation collaborative de l'entreprise.

Dans le contexte économique complexe de l'entreprise, La collaboration est la condition sine qua non pour accélérer le traitement des informations, fédérer les compétences, faciliter les interactions dans le but de rapprocher toujours plus l'entreprise de ses clients.

La culture de la collaboration ne se décrète pas ! Elle s'impose Incarnée par le partage des expériences et des pratiques, elle permet à l'entreprise connectée de gagner en performance, en productivité et en qualité de relation. Ainsi transformée, l'entreprise est en capacité de développer l'agilité relationnelle vitale

à la conquête et à la fidélisation de ses clients.

Comment développer l'agilité relationnelle et coopérative de l'entreprise ?

Le socle de l'entreprise étendue repose sur des technologies collaboratives qui



embarquent la voix, la vidéo, le web, le mobile, le cloud et permet plus d'instantanéité, de coopération, de partage de contenus tout en éliminant des contraintes de distance.

Parmi les problématiques qui ont été abordées pendant cette première édition, les enjeux suivants :

→ Comment travailler en « logique client » favorise l'engagement collaboratif interne et externe et permet d'agrèger des ressources, des expertises, des fonctions partout dans l'entreprise pour une meilleure expérience client tout au long de son parcours.

→ Comment analyser en temps réel l'usage et la qualité des canaux de contacts afin d'améliorer leur intelligence et pertinence et d'engager une relation d'excellence avec le client en mode prédictif.

A cette occasion, Bill Price, Président Driva Solutions (LimeBridge North America) a explicité le concept de l'évolution du B2C vers le M2B à l'occasion de la sortie de son nouveau livre « Your Customer Rules ».

La dynamique est enclenchée sur le sujet

Une conclusion a marqué chacun. La transformation collaborative et innovante de l'entreprise porte en elle de nombreux enjeux, autant existentiels pour la marque que cruciaux pour les nouvelles générations.

expérience digitale pour offrir un niveau de service sans précédent au client.

→ Comment collaborer efficacement pour faciliter l'engagement client et collaborateur tout au long du parcours physique-digital.

→ Comment analyser en temps réel l'usage et la qualité des canaux de contacts

La transformation collaborative et innovante de l'entreprise porte en elle de nombreux enjeux

Le 8 décembre, un second événement était organisé sur la transformation collaborative de l'entreprise, avec un focus important sur les secteurs Banque et Assurance. Parmi les problématiques abordées pendant cette matinée, voici les 3 principales :

→ Comment réussir et structurer son

afin d'améliorer leur intelligence et pertinence et d'engager une relation d'excellence avec le client en mode prédictif.

En 2016, Cisco, Activeo et l'AFRC proposeront de nouvelles pistes de réflexion centrées sur ces sujets de transformation collaborative de l'entreprise.



Gilles Talbot

Face aux exigences clients, de meilleurs outils

Améliorer la relation client. Un objectif jamais acquis, vers lequel il faut tendre tous les jours, épousant les progrès technologiques et les exigences grandissantes des consommateurs. Mais comme certains l'ont bien compris, mieux servir le client, cela passe aussi par des conditions de travail toujours optimisées pour les employés (conseillers, agents...). *Tour d'horizon des enjeux majeurs, avec Gilles Talbot, Principal Business Consultant, chez Genesys. Entretien.*

Comment percevez-vous la relation client en 2016 ?

On constate, encore aujourd'hui, une multiplication des canaux de contact et des interactions entre les clients et les entreprises. On voit également une satisfaction client dont la tendance est plutôt à la baisse ces dernières années, comme le montrent à peu près toutes les études sur la question.

Comment analysez-vous cette baisse de la satisfaction client ?

Je vois deux explications. Tout d'abord le degré d'exigence, qui est de plus en plus élevé, avec des clients qui attendent toujours davantage de réactivité, de rapidité de réponse, notamment sur les réseaux sociaux, avec une tolérance de délai de retour généralement limitée à 4 heures. Par ailleurs, beaucoup d'entreprises font face à des difficultés pour proposer un vrai parcours omnicanal. Il existe encore trop de ruptures dans ce parcours, notamment lors du passage d'un canal à un autre. Car le client moderne va d'abord tenter de résoudre son problème seul, en self service, via les canaux digitaux. En cas de blocage, il va passer au téléphone, qui reste un moyen rassurant pour la résolution de problèmes. En passant à ce canal, les informations de son parcours sur les canaux digitaux sont souvent perdues. Le

fait de devoir réexpliquer l'ensemble de sa démarche à un conseiller en ligne va constituer une déception.

Dans quelle mesure la satisfaction client passe-t-elle aussi par les conditions de travail des agents ?

Les employés dédiés à la relation client sont en première ligne pour faire face aux exigences des clients. Leur expérience est donc tout aussi importante que celle des clients.

C'est pourquoi notre plateforme est conçue pour faire en sorte que l'expérience agent soit optimale. Ils disposent ainsi, dans notre offre, de nombreux outils qui leur facilitent la tâche, leur donnant par exemple de la visibilité sur l'ensemble du parcours du client et l'historique de ses contacts. Ils peuvent, au travers de l'interface conseiller omnicanale, interagir avec les clients sur n'importe quel canal (téléphone, mail, chat, réseaux sociaux...)

Et en dehors du Centre de Contacts ?

C'est un autre point clef de notre offre. Les agents ont parfois besoin de s'appuyer sur des ressources expertes (en back office, en agences...) pour répondre aux demandes des clients. Nous les équipons, via nos solutions, d'outils qui leur permettent d'accéder à la bonne ressource le plus rapidement possible. Autrefois, les agents

vous mettaient en relation avec un expert, sans jamais trop savoir si ce dernier serait bien disponible en temps réel, serait joignable. En leur donnant la visibilité sur la disponibilité des experts, et la possibilité de transférer l'interaction avec son contexte, on aide les agents à proposer une expérience de qualité aux clients.

Les outils Genesys permettent de proposer aux clients un parcours cross canal, fluide entre tous les acteurs avec lesquels ils interagissent au sein de l'entreprise.

Comment répondez-vous aux besoins des entreprises, qui doivent proposer une meilleure expérience aux clients, alors même que leurs budgets dédiés ne sont pas augmentés ?

C'est le principe du *Workforce Optimization*, qui permet d'être plus efficace sans nécessairement recruter des nouvelles ressources. A nous de développer et proposer des outils toujours plus perfectionnés, qui permettent de mieux planifier une activité multicanale, d'évaluer les compétences et de tirer le meilleur des ressources existantes. Il s'agit par exemple de s'assurer que les conversations, écrites comme parlées, soient analysées, via notre système *Speech and Text Analytics*, pour déceler les lacunes des uns et des autres, et identifier les besoins en formation, à travers un logiciel extrêmement puissant.



Joseph Kort

Ces derniers mois ont été marqués par une actualité riche au sein de votre société...

En effet en juillet 2015 nous avons ouvert de nouveaux bureaux en Suisse, avec l'objectif de reproduire le business model de France sur le territoire suisse, pour y accompagner les multinationales qui souhaitent une présence multi-pays dans tout ce qui touche à la relation client. Puis nous avons négocié l'acquisition de Kasturi, entreprise basée à Singapour, qui réalise un CA de 2,5 millions de dollars. Dans le même temps nous avons accéléré une autre négociation, toujours à Singapour, avec Jusfeedback, dont nous avons acquis 15 % des parts avec 30 % de droit de vote. Enfin, nous avons décidé de créer un centre de support mondial basé à l'île Maurice, pour supporter l'ensemble des territoires Asie et Europe.

Sur un marché qui se développe vite, cette internationalisation est-elle un élément différenciant clef pour vous ?

Absolument. Cela nous offre un avantage compétitif indéniable, répondant à un besoin de nombreuses sociétés françaises qui se développent par-delà nos frontières. Notre devoir est de leur offrir une qualité de service et de prestation identique dans différentes parties du monde.

Offrir la même qualité de services à l'international

Les révolutions de la relation client ne s'arrêtent jamais, poussant les professionnels du secteur à faire preuve d'une grande réactivité et capacité d'innovation. Spécialiste incontournable, la société Activeo regarde aujourd'hui vers l'international, pour épouser au plus près les objectifs stratégiques de ses clients. Explications avec Joseph Kort.

Quels sont les autres facteurs qui permettent de faire face à la concurrence ?

Nous mettons encore et toujours l'accent sur la qualité des services fournis au client, sur notre double expertise technologique et métier, notre agilité et notre démarche. Nous pouvons ainsi les accompagner et les supporter d'une manière spécifique en fonction de leurs besoins. C'est cela qui nous garantit un taux élevé de fidélisation. Nos clients restent longtemps avec nous. Par ailleurs, nous mettons l'accent sur l'innovation par l'offre. Nous nous devons de continuer à évoluer dans des domaines vers lesquels les sociétés s'orientent pour toujours créer plus de valeur.

Justement, quels sont ces domaines phares qui changent le fonctionnement des entreprises que vous accompagnez ?

La transformation digitale continue bien entendu d'être au cœur des enjeux de nos clients. Il est fondamental d'avoir un réseau commun collaboratif sur lequel il est possible de passer par tous les canaux. Nous nous sommes spécialisés dans les problématiques du parcours client et de la mesure de la performance sur ces multiples canaux. Il est impératif de continuer à accompagner les sociétés dans les domaines qui leur sont chers.

Par ailleurs, j'évoquerai l'aspect géographique. Beaucoup de sociétés françaises vont conquérir de nouveaux marchés, notamment en Asie, où nos entreprises sont *successful*. A la demande de ces clients, nous avons entrepris de nous implanter dans des zones stratégiques. Cela a commencé par Singapour, où les infrastructures favorisent l'implantation, mais nous visons également Hong Kong.

Votre succès tient en outre à votre capacité à anticiper l'avenir. Quels sont les grands sujets de demain ?

Nous pensons notamment que la vidéo va constituer un facteur important dans la relation client. Nous devons préparer nos clients à prendre ce virage. Demain la voix ne suffira plus, et il sera important pour l'interlocuteur d'être vu, de pouvoir échanger visuellement, voire même partager un écran à distance. Une grande partie de la relation client va également aller vers le self service, via les applications, qui sont de plus en plus performantes. Mais cela ne doit en aucun cas supprimer le côté humain de la relation, qui selon nous constitue une véritable valeur ajoutée. J'évoquerai par ailleurs la nécessité de continuer à progresser en matière d'Analytics, de Big data, d'analyse des données du client, de manière à toujours mieux anticiper ses besoins. De nombreux défis à relever !



Lucio Apollonj Ghetti

Anticiper les évolutions du marché

Groupe mondial leader dans l'expérience client, présent dans 65 pays et comptant plus de 190 000 collaborateurs, Teleperformance nous donne sa vision du marché et des enjeux actuels de la relation client. **Entretien avec Lucio Apollonj Ghetti.**

Quelles sont les trois principales tendances que vous identifiez sur le marché français de la Relation Client ?

Nous avons vécu une forte évolution ces dernières années, surtout à cause de la libéralisation de la plupart des marchés, qui a généré une pression sur les marges de la plus grande partie des industries telles que les télécoms, les assurances, l'énergie, les banques... Cette pression sur les marges a poussé les grandes entreprises à débiter l'externalisation de la gestion de leur relation client, puis à la déplacer Nearshore et maintenant à chercher des destinations plus lointaines et moins chères. De plus, s'est produite une course violente à l'optimisation des parcours clients et des processus pour pouvoir réduire le nombre d'appels et leur durée, en poussant les clients vers le self-care.

Les offres analytics et le big data deviennent des éléments de différenciation importants et un atout fondamental pour mieux comprendre et surtout prévoir les comportements. C'est en particulier ce que nous appelons le prédictive analytics qui devient le cœur des stratégies des entreprises voulant anticiper les besoins et les attentes de leurs clients.

Enfin, la croissance exponentielle des fraudes devient un enjeu vital pour les donneurs d'ordre et pour les prestataires de services.

Ces tendances diffèrent-elles des tendances que vous identifiez dans les autres marchés sur lesquels vous êtes présents ?

La pression sur les prix a été plus forte en Europe continentale ces dernières années. La faible croissance des économies européennes, liée à la libéralisation récente de certains marchés, a créé pour les entreprises un enjeu important et entraîné une véritable révolution dans notre secteur.

Une problématique majeure pour la plupart des entreprises est la croissante infidélité de leurs clients. Il devient de plus en plus simple de changer de banque, de téléphone mobile ou de fournisseur d'électricité. Dans les baromètres que nous faisons avec notre filiale GN Research nous voyons que cette tendance est très forte pour tous les verticaux et dans tous les pays. Mettre en place des stratégies d'anticipation devient clé et ceci ne peut se faire qu'au travers des prédictive analytics.

Qu'en est-il de l'enjeu de la sécurité ?

L'attention à la sécurité est une tendance mondiale. Le vol de données sensibles, les attaques aux systèmes d'informations peuvent mettre à genoux même les entreprises les plus solides. Il faut être fou pour ne pas mettre en place des politiques de sécurité très strictes. Les fraudes deviennent une problématique planétaire,

elles s'appuient aussi sur la prolifération des réseaux sociaux. Teleperformance a créé la nouvelle fonction du Chief Security Officer qui coordonne toutes les activités de Cyber Security et de Physical Security. Toutes les filiales du Groupe sont en train de mettre en place la certification PCI DSS qui devient nécessaire pour traiter les cartes de crédits ou les numéros de comptes bancaires.

L'entreprise est désormais de plus en plus challengée par l'arrivée de collaborateurs aux profils évolutifs. Comment réinventer l'organisation pour gagner en performance et mieux tenir compte des équipes ?

A l'intérieur de Teleperformance, les opportunités d'évolution ne manquent pas. Nous employons de plus en plus des nouveaux profils : data scientist, experts en réseaux sociaux, experts de parcours clients qui sont toutes des nouvelles professions qui trouvent leur place chez nous. De plus nous offrons la possibilité d'évoluer en horizontal puisque les conseillers clients doivent de plus en plus savoir utiliser différents médias, et en vertical vers des positions managériales. Le Groupe Teleperformance a sa propre école de formation qui permet de partager nos meilleures pratiques. La mobilité interne entre les filiales est fortement encouragée.

Repenser l'organisation de l'entreprise face aux enjeux du numérique



Depuis plusieurs années, la relation client d'EDF a connu une belle évolution vers le numérique, pour mieux répondre aux attentes des clients. L'entreprise a notamment développé plus de services sur le digital – entre autres un espace client qui permet de gérer ses comptes en lignes et suivre sa consommation, une appli mobile bien notée sur les stores... Conséquence logique de cette évolution, l'organisation en interne a évolué et s'est adaptée.

Explications avec Gaëlle Salaün, Directrice des Centres de Relation Client particuliers chez EDF.



Gaëlle Salaün



“
**Le multi canal
a contribué
à la prise de
conscience par
nos conseillers
de leur rôle dans
l'accompagnement
du client**, quel que
soit le canal entrant

Dans ce contexte de transition numérique dans la relation client, quel est l'enjeu pour les conseillers clients EDF ?

Les conseillers d'EDF sont les premiers promoteurs de cette relation client multi canal, qui inclut le digital. Ils sont déjà très connectés à titre personnel, comme 83 % des français dans leur quotidien. Sur le plan professionnel, nous avons mis en place des démarches d'accompagnement pour qu'ils connaissent mieux les contenus des sites web ainsi que tous les outils numériques mis à disposition des clients. C'est en 2014 que nous avons entamé



Témoignage de Delphine Boisseau, responsable du CRC d'Auvergne et du projet Digital Corner

Un digital corner, qu'est-ce que c'est ?

C'est un lieu d'animation, de formation et de travail collaboratif. Son enjeu est de matérialiser le digital sur chacun de nos centres de relation client et de favoriser l'innovation. C'est un lieu ouvert et ludique où les conseillers peuvent s'y retrouver pour se former et s'informer.

Que souhaitez-vous permettre grâce à ces corners ?

Il s'agit ici de développer la culture numérique des équipes pour leur permettre d'être à même de mieux comprendre nos clients de plus en plus digitaux. Mais c'est également une manière de donner du sens à notre action au quotidien en faveur de la modernisation de la relation client. Notre ambition, c'est que chaque site puisse mettre en place un digital corner d'ici fin 2016.



cette vaste transformation au sein de nos centres de relation client.

Vous évoquez une véritable transformation qui s'engage alors ; quelles ont été les étapes clés de ce mouvement ?

Tout d'abord, nous avons mis à la disposition des conseillers clients un outil qui leur permet de visualiser ce que fait leur client sur Internet et qui rend donc concret cette relation qui se joue sur un autre canal que le téléphone.

Nous avons également mis en place du tchat et du Web call back sur plusieurs parcours internet : le web s'est dès lors humanisé.

Le multi canal est ainsi devenu une réalité. Cela a contribué à la prise de conscience par nos conseillers de leur rôle dans l'accompagnement du client, quel que soit le canal entrant.

Au-delà des outils, comment accompagnez-vous ce changement ?

Cela passe en premier lieu par des formations : pour les managers d'abord, sur la culture digitale à acquérir (les bases de l'Internet, du mobile, des réseaux sociaux, mais aussi des services proposés sur le digital par EDF). Ils doivent être les premiers sponsors de cette transformation.

La culture digitale c'est aussi de nouveaux modes de fonctionnement, de management, où l'on innove, on teste

Nous avons développé également de nombreuses actions qui favorisent les initiatives et la montée en puissance du digital dans nos activités :

Tous nos salariés peuvent passer un passeport numérique, ludique, balayant toutes les notions de l'internet, pour que chacun se sente à l'aise avec les fondamentaux du numérique.

Nous avons organisé un challenge national, qui a eu un effet « booster » mi 2015 sur la promotion par les équipes de nos solutions digitales, comme la facture électronique par exemple.

Mais nous proposons aussi des modes de travail et de management résolument issus des fonctionnements du digital.

Nous pratiquons le reverse mentoring : ce sont nos conseillers les plus geek qui ont formé les membres de notre comité de direction aux réseaux sociaux.

Les équipes de conseillers ont conçu et mis en place un digital corner sur chaque centre de relation client, pour matérialiser un lieu où l'on se réunit autour de problématiques digitales.

Je dialogue par ailleurs en direct avec les équipes réparties sur la France entière par « live chat ».

Ces modes de fonctionnement nous font progresser dans notre culture digitale mais également managériale.

Aujourd'hui, où en êtes-vous et quelles sont selon vous les prochaines étapes ?

Les conseillers clients comprennent les enjeux d'une relation client omnicanale, dans laquelle c'est le client qui choisit son mode de contact et où ils ont un rôle décisif à jouer. La culture digitale, comme je vous le disais, c'est aussi de nouveaux modes de fonctionnement, de management, où l'on innove, on teste, et il y a beaucoup d'expérimentations en cours au sein de la Direction des Centres de Relation Client.

Surtout, ce sont des modes de travail plus collaboratifs et plus responsabilisants qui émergent au travers de cette transformation digitale. Nous ne pouvons que nous en réjouir.

“Atteindre l'excellence relationnelle Driving Customer Experience”

Consulting | Expertise | Technologies

► Business Consulting

Un fort capital d'expériences et de méthodologies éprouvées pour apporter les meilleures réponses possibles aux problématiques auxquelles les Directions des Services Clients sont aujourd'hui confrontées.

► Customer Collaboration

Une expertise technologique et fonctionnelle au service de la définition, de la mise en œuvre et de l'évolution des solutions de centres de contacts adaptées au contexte de chaque client.

► Quality & Performance

Un accompagnement tout au long du processus d'amélioration de la performance en agissant sur les composantes de mesure de la qualité, d'adaptation des ressources et de pilotage de la performance.





Ludovic Le Lay

Favoriser les échanges au sein de notre écosystème

Conecteo est un des acteurs majeurs proposant une solution Multicanal pour les centres de contacts intégrés. Après 10 ans d'existence, la création d'un réseau de distributeurs et plus de 200 clients, l'entreprise fait le constat suivant : son écosystème a atteint une taille et une maturité suffisantes pour disposer d'un outil d'aide à l'amélioration des connaissances du logiciel, et facilitateur d'échanges autour de Kiamo. En 2015, Conecteo a choisi de créer sa plateforme communautaire : myKiamo.fr.

Explications avec Ludovic Le Lay, Directeur des Opérations chez Conecteo.

■ Pourriez-vous vous présenter ?

Je suis Ludovic Le Lay ; j'ai acquis 15 ans d'expérience dans le développement de logiciels aussi bien chez des éditeurs que dans des ESN (entreprise de services du numérique). J'ai le plaisir de manager des équipes R&D depuis plus de 10 ans, en France et à l'international. J'ai rejoint Conecteo en janvier 2016. J'y encadre notamment la R&D et le service Support.

Mon rôle principal est d'être le garant de la transformation de l'entreprise tout en assurant le maintien opérationnel de nos équipes.

L'optimisation des organisations en interne est un enjeu majeur ; comment une entreprise peut-elle l'adresser au mieux ? Avez-vous un exemple pour illustrer cette mise en œuvre ?

Nous avons connu une très forte croissance ces dernières années, et entrons maintenant dans une phase plus mature : l'enjeu est à la fois de conserver notre capacité à innover, notre culture orientée client, tout en industrialisant certains de nos processus.

Le challenge consiste entre autres à

capitaliser sur la connaissance de chacune de nos équipes, qu'elle soit « métier », organisationnelle, procédurale ou projet. Nous devons économiser nos efforts et faire en sorte de répondre exhaustivement à une question afin d'espérer réutiliser ce travail dans un contexte plus large. On peut alors mieux se concentrer sur nos objectifs et sur les sujets identifiés à forte valeur ajoutée pour nos clients, comme pour nous.

A titre d'exemple, je pense à notre nouvel espace collaboratif, myKiamo. Cet outil accessible en ligne propose aux inscrits d'adhérer à des communautés organisées par profil (utilisateurs, experts certifiés etc.) et par centre d'intérêts (nouveau, idées pour Kiamo). C'est d'abord un formidable moyen de rapprocher nos équipes (notamment le service R&D habituellement peu en contact avec nos clients et partenaires) de notre écosystème (partenaires, clients etc.). Chaque communauté est représentée par une personne en interne, en charge de l'animer. L'intérêt pour nos adhérents est triple : ils bénéficient en temps réel de toute l'info sur Kiamo et des dernières actualités. Nous mettons aussi à leur disposition toute la documentation téléchargeable :

des supports marketing au manuel utilisateur. En outre, il faut souligner l'avantage non négligeable de pouvoir dialoguer avec l'ensemble de la communauté. Poser des questions de tout ordre sur Kiamo, proposer des évolutions produit, diffuser et accéder aux « trucs & astuces » d'utilisation de notre solution, sont autant d'exemples d'exploitations réussies de la plateforme.

Quels sont les principaux bénéfices de la mise en place de méthodes/ d'outils que propose Conecteo notamment via l'outil myKiamo ?

En centralisant l'ensemble des informations dans un seul outil utilisé par l'ensemble de notre communauté, on contourne la problématique qui consiste à multiplier la transmission d'une même info, et on a la garantie que le contenu diffusé atteigne le public concerné.

L'autre bénéfice réside dans le fait de mieux connaître nos clients, notamment leurs besoins et leurs contraintes. Cette mise en commun de la connaissance client permet aussi à toutes nos équipes en interne d'avoir le même niveau d'information. C'est un point fondamental.

Quand le modèle de Direction Relation Client **se réinvente**



Sébastien Bonnard, Manager Réservations & Relation Client chez Villages Nature

Pouvez-vous vous présenter ainsi que votre entreprise ?

J'ai intégré Villages Nature Paris il y a de cela presque 6 mois en tant que Manager Réservations et Relation Client pour Villages Nature Paris, co-entreprise créée par les groupes Euro Disney et Pierre & Vacances-Center Parcs. C'est une nouvelle destination de vacances d'envergure européenne dont le concept se fonde sur la quête d'harmonie entre l'Homme et la Nature, porteuse d'émotions, de plaisirs et de partage.

Elle sera composée de 5 univers immersifs riches en activités ludiques, sportives et culturelles, qui permettront à chacun de vivre des expériences uniques, sources de souvenirs inoubliables. Pour son séjour, nos visiteurs pourront choisir parmi nos 3 gammes entre cottages et appartements qui sont implantés dans des environnements différents : cœur de ville, lacustre ou forestier.

Quels sont les principaux enjeux en matière de Relation Client pour cette nouvelle entreprise ?

Ma mission est de construire, avec le soutien des autres équipes Marketing, Ventes et Opérations, une relation client personnalisée s'inscrivant dans la durée. C'est une vraie chance de pouvoir m'appuyer sur toutes

Sébastien Bonnard est le Manager Réservations & Relation Client chez Villages Nature® Paris. Au cœur d'un processus de création d'une Relation Client ex-nihilo, il articule de nombreuses dimensions de l'entreprise au service d'un dessein unique : mieux servir le client ; et s'écarter du traditionnel modèle de Direction Relation Client. Rencontre.

mes expériences : Médiamétrie, EDS, Xerox, ActiCall, Groupe Barrière, The Walt Disney Company en France et aux US pour y puiser des idées, m'inspirer et me renouveler sans pour autant reproduire ce que j'y ai fait. Et sur ce point, j'ai beaucoup de chance car j'ai une réelle liberté dans mes propositions, on nous demande de faire appel à toute notre créativité dans la recherche d'innovations afin d'être précurseur dans chacun de nos domaines et en tant que destination.

A Villages Nature Paris, notre engagement est de mettre le client au cœur de toutes nos attentions. C'est ainsi que nous avons décidé avec mon collègue du Digital, Matthieu de Renty, de doter Villages Nature Paris d'une base commune pour le CRM. Nous avons

pensé qu'il serait profitable de mettre en commun nos besoins et ressources pour constituer un outil qui porte la vision « client 360° » et de le mettre à disposition de tous les services (Direction Générale, Marketing, Sales, Finances, Opérations Hôtelières et Loisirs...).

Pour cela, il nous faudra nous appuyer sur des conseillers qui seront convaincus par les valeurs que nous portons, qui se reconnaissent dans notre projet car nous souhaitons qu'ils agissent de la façon la plus autonome possible. Pour notre Centre de Relation Client, qu'il soit internalisé ou externalisé, nous voulons qu'il se co-construise et évolue avec chacun des conseillers. Ils en seront les artisans au quotidien.



A Villages Nature Paris, **notre engagement est de mettre le client au cœur de toutes nos attentions**



L'Aqualagon © Jacques Ferrier Architectures (JFA)



Les Jardins suspendus et la Promenade du lac © T. Huau/Interscène ; Jean de Gastines Architectes ; Kreaction

Comment s'y prend-on pour créer une Direction Relation Client dans une nouvelle entreprise qui n'est, toutefois, en rien une startup ?

On procède par itération. Les équipes doivent impérativement partager la vision directrice et être dans une logique totalement horizontale, transversale. Dans chaque équipe, nous avons de nombreuses sensibilités – mais toujours une vision qui se rejoint. L'idée est d'associer de nombreuses personnalités différentes et de développer des outils, avec nos conseillers, qui soient pragmatiques et couvrent l'ensemble du périmètre nécessaire. Il n'y a finalement pas de Direction Relation Client, mais plutôt un Esprit Client qui est partagé par chacun.

Aujourd'hui, il est trop tôt pour voir les résultats que tout le travail de fond a nécessité, et nous sommes concentrés sur l'immédiateté. Car si nous sommes moins d'une cinquantaine aujourd'hui, nous serons plus de 1 000 dans un an ! C'est précisément la raison pour laquelle nous n'avons pas créé aujourd'hui de Direction Relation Client en tant que telle. Cela serait, à nos yeux, contradictoire et erroné.

Pouvez-vous nous parler des principaux défis de votre marque face à cette nouvelle ère de la Révolution Client ?

Les challenges de ce projet sont très nombreux puisque nous partons d'une feuille blanche, mais dans le même temps, c'est ce qui constitue notre plus grande chance :

nous n'avons pas d'« héritage » process ou de système d'information à porter pour aborder cette nouvelle ère de la relation client. Nous accueillerons nos premiers clients au 1^{er} semestre 2017 et ouvrirons le Centre de Relation Client à l'automne 2016. Il s'agit, à ce stade de création de la marque, de tracer une trajectoire et de la suivre.

“
**Nous voulons
 notre CRM
 « décroisé, transversal et omni-canal »**

Une fois constitué, nos équipes vont s'attacher à répondre, voire anticiper les attentes de nos clients. C'est pourquoi nous voulons notre CRM « décroisé, transversal et omni-canal ». Il doit permettre à chacun d'être à l'écoute des clients, d'exprimer sa passion, plutôt que de s'épuiser sur des contraintes techniques, la perte de temps pour trouver l'information ou encore des procédures trop contraignantes.

De nombreuses solutions et combinaisons sont possibles, souvent expertes et excellentes sur un aspect spécifique mais pas sur l'ensemble du scope tel que nous souhaitons le couvrir. C'est un gigantesque travail qui

est fait pour trouver celle qui correspond le plus à nos valeurs et à la façon dont nous voulons vivre cette aventure avec nos clients. Travailler de cette façon en recherchant des réponses non conventionnelles est très stimulant...

C'est une vraie chance de réussite pour nous car nous ne subissons pas cette révolution, nous nous construisons parallèlement aux nouveaux standards qui s'imposent. Nous sommes en train d'installer, nous l'espérons, des fondations solides pour aborder tous les autres challenges qui vont se présenter à nous lorsque nous accueillerons nos premiers clients sur site et les développements qui suivront.

Vous avez récemment rejoint l'AFRC ; pourriez-vous nous en dire un peu plus sur les raisons qui ont présidé à ce choix ?

L'AFRC est pour moi une source de partage des best practices, de nouvelles idées et de pièges à éviter.

Je suis impatient de faire partie de ces moments d'échanges et de rencontrer les très nombreux experts qui s'y trouvent. Les regards sont nombreux et différents. C'est cette diversité de points de vue qui permet de trouver et faire avancer de bonnes et nouvelles idées.

PRENEZ UNE LONGUEUR D'AVANCE

EazyCo s'engage pour vous offrir
le meilleur de la relation client

Phase 1 complète
Phase 2 lancement mars 2016

Qualité

Un campus dernier-cri, des conditions de travail exceptionnelles, la formation certifiante, un management expérimenté

Sécurité

Triple redondance électrique et réseau, contrôles d'accès biométriques, vidéo surveillance

Compétitivité

Des solutions entièrement modulables, au meilleur tarif du marché, sans compromis sur la qualité

Sérénité

Un environnement préservé et propice à une implantation sur le long terme

www.eazyco.com



eazyCO

| centres de contacts
& expérience client



Peter Fergus-O'Brien, Président EAZYCO

Quelles sont les faits les plus marquants pour EAZYCO ces 12 derniers mois ?

Tout d'abord, nous annonçons le lancement de la Phase 2 de notre Campus nouvelle génération à Antananarivo, capitale de Madagascar, avec 500 positions supplémentaires – la Phase 1 de 250 positions étant maintenant entièrement réservée et en production. Nous offrons aux clients du marché francophone, le Campus le plus moderne et le mieux équipé par loin de l'Océan Indien : triple redondance électrique et téléphonique, salles techniques équipées et sécurisées par des technologies dernier cri, EazyAcademy, centre de formation certifiant aux méthodologies uniques, des espaces de travail ergonomiques et design conçus pour le bien-être de nos collaborateurs et de nos clients.

Et vos clients, qu'en pensent-ils ?

Nos clients ont pu constater que via l'offre d'EAZYCO, ils réussissent à étendre les limites de leur Service Client. Nous parvenons même à dépasser leurs attentes, en faisant plus pour moins de budget et créer ensemble de nouvelles activités considérées jusqu'alors comme inabornables avec les modèles existants. Avec nos solutions entièrement modulables, même des marques dites « low-cost » peuvent maintenant offrir un service client de qualité.

EAZYCO, une longueur d'avance

Madagascar est souvent décrit dans le métier comme le nouveau Eldorado. Qu'en est-il ?

Nous avons choisi Madagascar pour plusieurs raisons en faveur de notre métier : son bassin d'emploi disponible avec une excellente qualité de la langue française, une empathie parfaite et une véritable motivation pour travailler dans notre métier, la situation géographique qui limite le décalage horaire à une heure en été et à deux heures en hiver. Et bien sûr, la qualité des moyens de télécommunications internationaux et d'accès Internet Haut Débit de première qualité.

Mais le mot « Eldorado » est encore inadapté, car on pense avec ce terme qu'il suffit de prendre des bureaux et le tour est joué. Ce n'est absolument pas le cas : une implantation de qualité dans ce pays est longue et plus complexe, plus onéreuse que dans d'autres pays d'Europe. La nôtre est le fruit de 3 ans de travail pour tisser des relations économiques et politiques, faire connaître notre marque et notre engagement en tant qu'employeur responsable. A Madagascar plus qu'ailleurs peut-être, le respect humain et les valeurs sont extrêmement importants et la confiance se mérite avec le temps.

Pour atteindre le niveau d'infrastructure conforme à toutes les normes les plus strictes européennes, nous avons construit un projet d'implantation de Campus EAZYCO de bout en bout, allant du choix de la meilleure localisation, de la construction, des matériaux, d'architecture et de sécurité. Tout notre matériel informatique, nos meubles, nos équipements et notre technologie ont été importés de France et d'Italie. Nous avons aussi employé des architectes et designers de renom français & européens pour assurer la conformité de nos infrastructures aux normes et à nos exigences. Nous réinventons aussi notre métier par

nos investissements en recrutement, en formation et en coaching certifiant : chez EAZYCO, nous formons de zéro tout collaborateur (même ceux qui ont des années d'expérience dans le métier), car nous considérons que les connaissances existantes ne suffisent pas pour atteindre les niveaux de qualité que nous exigeons. Tous nos conseillers sont minimum Bac +2 et opèrent en langue française, anglaise et/ou Malgache.

Nous marquons le pas en termes de professionnalisation métier à Madagascar, comme nous l'avons fait pendant des années en France. Nous ne nous sommes pas contentés de sous-louer un bureau totalement inadapté pour servir de la qualité : ce n'est pas parce que les murs sont blancs que le bâtiment est conforme, que la qualité des opérations est au niveau souhaité et que la technologie et la sécurité requises sont assurées. En travaillant avec EAZYCO, les directions des services client francophones savent maintenant distinguer notre niveau d'engagement et de qualité, versus ce type d'opportunisme dangereux.

EAZYCO, une longueur d'avance

Pour savoir plus rendez-vous sur : www.EAZYCO.com





Le Conseil en Expérience Client

ENSEMBLE en 2016,
explorons les nouveaux territoires de la Relation Client.

value 

tool 

skill 

**Viser ensemble
l'excellence de service**
Sans impacter vos valeurs

**Mettre en action
des outils innovants**
Sans engagement d'achat

**S'appuyer sur le talent
d'experts passionnés**
Sans limitation de durée

EXTENS CONSULTING
EST UNE FILIALE DU



EXTENS CONSULTING

50 – 52 Boulevard Haussmann
75 009 PARIS
01 53 56 70 00

Contact commercial

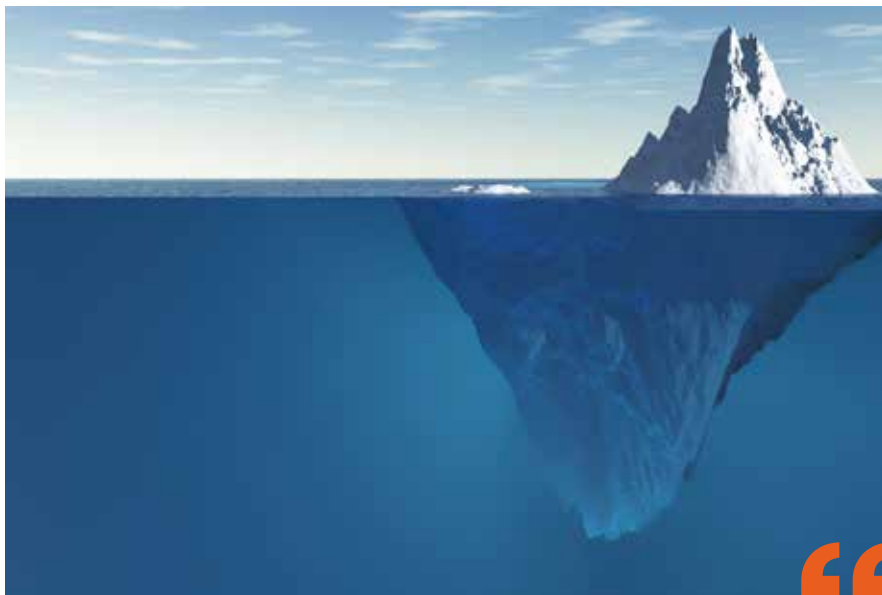
01 53 56 74 65
contact@extens-consulting.com

extens-consulting.com
@extensconsult

Transformer votre relation client : quelles clés pour une mise en œuvre sécurisée et socialement réussie ?

■ Emmanuel Richard / membre du comité de rédaction
Joël Coudert / Senior Manager Extens Consulting

Dans un contexte où les entreprises sont en évolution permanente, l'enjeu est de sécuriser l'atteinte des objectifs des projets de transformation de la relation client, tout en leur donnant du sens et en faisant adhérer les collaborateurs.



De nombreux facteurs se conjuguent aujourd'hui et inspirent les plans de transformation de la relation client : évolution des attentes et des comportements clients, durcissement de la compétition économique, exigences grandissantes de rentabilité, montée en puissance du multicanal... La relation client (re)devient un facteur clé de différenciation et de création de valeur. Certes, les entreprises ont toujours évolué. Il est dans leur nature même de se transformer, au même titre qu'un organisme vivant. Ce qui a changé, c'est le rythme et la charge associés aux transformations : elles sont devenues un état permanent, provoquant souvent tensions et difficultés internes, les projets pouvant parfois s'entrechoquer ou se disputer les ressources, forcément limitées.

Ce qui a changé, c'est le rythme et la charge associés aux transformations : elles sont devenues un état permanent

Les plans de transformation de la relation client s'inscrivent dans ce paysage, et partagent deux enjeux majeurs avec un grand nombre d'autres projets du portefeuille de l'entreprise :
→ parvenir rapidement aux objectifs visés, en maintenant pendant la transformation,

le niveau de performance et la qualité du service fourni,

→ faire adhérer le corps social au projet, en respectant les valeurs de l'entreprise et son ADN, et en tenant compte des craintes et des résistances de certains collaborateurs.

Le changement met en œuvre deux dimensions majeures : la logique, le rationnel, le conscient. C'est le territoire des objectifs quantifiés, des faits mesurables, des processus formalisés, des systèmes d'informations structurant l'action. Mais ce sont aussi les pratiques non écrites, les jeux d'acteurs et de pouvoir, les sentiments, la culture d'entreprise, les rumeurs... L'iceberg du changement, bien connu, nous rappelle cette réalité.

Il n'existe pas de recette miracle pour réussir la transformation de sa relation client. Notre expérience nous montre toutefois qu'une certaine « philosophie » permet de mettre les meilleures chances de réussite de son côté, en s'inspirant de deux grands courants de pensée :

→ les méthodes de management de projet, pour planifier et organiser l'action,
→ les approches managériales et la sociologie des organisations, pour mobiliser les acteurs.

Pour approfondir ces points, rendez-vous sur :
www.actimag-relation-client.com/fr/article/transformer-votre-relation-client-facilite-5-cles-mise-oeuvre-facile

L'Esprit de Service à la confluence du client et du collaborateur

■ Xavier Quérat-Hément / Vice-président de l'AFRC



Xavier Quérat-Hément

■ Qu'est-ce que l'Esprit de Service ?

Dans une logique de partage des bonnes pratiques, plus d'une centaine de membres ont travaillé en 2015 dans des commissions pour rédiger le Modèle Esprit de Service®. Ces travaux seront publiés le 4 avril 2016. Ils permettront ainsi d'élaborer une démarche d'évaluation et de labellisation pour accompagner la transformation des organisations privées et publiques.

■ Qu'est-ce que l'Association Esprit de Service France ?

C'est un Do Tank qui a vu le jour dans le cadre d'une expérience d'Open Innovation en décembre 2014. Il s'agit pour tous les membres qui partagent les mêmes convictions de cocréer ensemble un modèle de management de l'expérience clients et collaborateurs. L'association compte aujourd'hui plus de 50 organisations membres représentant tous les secteurs d'activités. Elle regroupe aussi bien des grands groupes privés que des ETI et des PME, mais aussi des institutions publiques et des grandes écoles.

■ Qui est l'initiateur de ce mouvement Esprit de Service France ?

En 2013, quatorze grands groupes de service, réunis autour de mon initiative ont lancé, en véritables pionniers, une

L'Esprit de service est à la fois une attitude et un modèle de management. En tant qu'attitude, l'esprit de service se traduit dans des comportements quotidiens d'attention à la personne et d'incarnation du Service. En tant que modèle de management, il développe une approche globale de l'expérience clients et collaborateurs, mettant l'Humain au cœur de la transformation et de la compétitivité.

Désormais, c'est par une démarche continue d'innovation de service orientée sur le design de nouvelles expériences à vivre par les clients et les collaborateurs que les organisations parviennent à se différencier et à développer la préférence de marque. Xavier Quérat-Hément, Directeur de la Qualité du Groupe La Poste et Vice-président de l'AFRC, a répondu à nos questions.

première réflexion sur le chemin de la transformation réussie avant de créer l'association Esprit de Service France le 10 décembre 2014.

“
Nous avons
modélisé une
approche pour
permettre aux
organisations de
s'imposer dans le
nouveau contexte
sociétal

■ Pourquoi est-ce important de promouvoir l'Esprit de Service en France (et au-delà) ?

Le secteur des services en France représente plus de 9,8 millions d'emplois et est

le premier employeur de France. On estime que les services représenteront 80 % des emplois futurs. Les services constituent le premier levier de développement pour notre pays. C'est un enjeu de compétitivité. Aujourd'hui, l'expérience client réussie est devenue l'avantage concurrentiel majeur. Esprit de Service France a modélisé une approche pour permettre aux organisations de s'imposer dans ce contexte. En co-construisant ce modèle en commun, les membres Esprit de Service France travaillent ainsi à la fois pour eux-mêmes et pour la collectivité.

■ Y-a-t-il une spécificité française de l'Esprit de Service ?

Au niveau européen, 17 pays ont travaillé pendant deux ans sur une norme « Excellence de Service » destinée aux entreprises pour créer l'enchantement du client. L'excellence de service est donc une démarche aujourd'hui challengée au niveau mondial. La France, qui a participé et animé ces travaux grâce à des membres de Esprit de Service France, se trouve aujourd'hui en devoir de promouvoir et



développer l'esprit de service à la française. Les entreprises françaises doivent en effet se démarquer dans cette nouvelle forme de compétition mondiale qu'impose l'obligation de dépasser la simple satisfaction du client et de renforcer la différenciation par l'Esprit de Service.

Quels sont les principaux domaines d'intervention ?

→ **Après de l'Entreprise** : renforcer la compétitivité

Tel est l'objectif premier de l'Association Esprit de Service France. Toutes les entreprises, quel que soit leur secteur d'activité, sont concernées par la « transformation et le développement par l'Excellence de Service » qu'offre le Modèle Esprit de Service®.

→ **Après de l'économie du sport**
L'association Esprit de France s'engage pour la réussite des grands événements. L'économie du sport représente environ 2 % du PIB de la France. Dans ce domaine, l'événementiel sportif, se distingue notamment par sa forte croissance. Grâce à sa convention de partenariat avec le Ministère de la Ville de la Jeunesse et des Sports et le CNOSF, l'Association Esprit de Service France contribuera à développer le levier de compétitivité que représentent pour la

La France doit tout mettre en oeuvre pour **imposer son leadership**

France les grands événements sportifs, en accompagnant les acteurs pour les aider à les valoriser et à les promouvoir.

→ **Après du Tourisme** : transformer pour améliorer l'accueil en France

La France reste le premier pays pour l'accueil des touristes au niveau mondial avec 83,8 millions de touristes. L'industrie du tourisme représente un enjeu considérable. Le tourisme en France représente 7 % du PIB et 2 millions d'emplois, non délocalisables. On estime qu'il y a environ 70 000 postes permanents à pourvoir chaque année et 400 000 postes saisonniers pour la seule hôtellerie restauration (300 000 en été et 100 000 en hiver). L'Association Esprit de Service France a décidé de s'engager pour « Améliorer l'accueil en France ». De nombreux partenariats sont en cours de réalisation avec Atout France, l'Institut Français du Tourisme, et les projets territoires d'excellence.

Il y a peu, nous avons procédé à l'ouverture en partenariat avec Esprit de Service France du Laboratoire du service de l'Institut Paul Bocuse : nous travaillons à une formation par l'enchantement, les mises en situation, l'application des bonnes pratiques de l'esprit de service.

Enfin, l'enjeu est de s'améliorer par le codeveloppement : nous mettons en place une journée de travail au Château de Versailles pour améliorer l'accueil des visiteurs et réfléchir à de nouveaux services.

I have a dream !

On va le réaliser ensemble !

Alors que la révolution des services est en train de transformer le monde dans lequel nous vivons, la France doit tout mettre en oeuvre pour y imposer son leadership. L'Association Esprit de Service France contribue à encourager, développer et valoriser ce leadership. Elle compte bien contribuer activement à cette ambition en apportant de nombreuses innovations de service pour faciliter la vie de tous les Français et des touristes. En un mot, que les touristes, étudiants étrangers et hommes d'affaires disent en arrivant Whaou !



A propos de **Xavier Quérat-Hément**

Xavier Quérat-Hément est le Directeur Qualité du Groupe La Poste ainsi que Président de Esprit de Service France, de FRANCE QUALITE et du Comité Stratégique « Management et services » de l'AFNOR. Il est Vice-président de l'Association Française de la Relation Client, et également membre de la Commission Nationale des Services et Expert APM (Association Progrès du Management). Il a présidé en 2013 le Jury de la première Fête des Services, qu'il a co créée, destinée à mettre en valeur les créateurs de services qui simplifient la vie des Français. Auteur de nombreuses tribunes et d'un Blog réputé www.xavierquerathement.fr

Instant Survey[®]



CAPTURE omnicanale
du feedback



ENRICHISSEMENT
verbatim, data externes et analytics




EXPLOITATION industrialisée
dashboards, alertes, actions



Instant eXperience[®]

Pour découvrir les secrets d'Instant eXperience, rendez-vous sur :

mediatech-solutions.com/les_secrets

 @mediatechgroupe

 MediaTech Solutions (SaaS)



#1

du Feedback
Management
Multicanal
en temps réel

- ◆ Mise en place **rapide** et prise en main **facilitée**
- ◆ Conception d'enquêtes **en quelques clics**
- ◆ Exploitation **automatisée** du feedback
- ◆ Impact business **tangible** et **quantifiable**



 **MediaTech**
Solutions

www.mediatech-solutions.com



Thierry Aubert

La démarche ROIste du Feedback Management

Parce-que la « capture » seule du Feedback Client n'est pas suffisante à la création de valeur, MediaTech Solutions va plus loin dans sa démarche initiale du recueil de la perception client en temps réel. En ligne de mire : l'amélioration effective de l'expérience client certes et un ROI en prime !

Entretien avec Thierry Aubert, COO de MediaTech Solutions, éditeur de la solution de Feedback Management, Instant eXperience.

Dans quelles mesures les programmes de Feedback Management sont-ils orientés vers la génération de retour sur investissement ?

Avant chaque lancement d'un programme de Feedback Management, une analyse du ROI potentiel est effectuée au regard des objectifs stratégiques de l'entreprise. Que l'enjeu concerne l'image de marque, la croissance des ventes ou l'optimisation des coûts de service, le Feedback Management contribue à l'atteinte de ces objectifs. La méthodologie conçue par MediaTech pour accompagner les organisations dans la mise en œuvre de leurs dispositifs de Feedback Management s'appuie sur ces objectifs pour déterminer les leviers opérationnels qui devront être activés et *in fine* les enquêtes à réaliser.

Concrètement, comment un dispositif de Feedback Management peut-il générer du ROI ?

La génération d'un ROI dans un programme de Feedback Management est basée sur l'exploitation des retours clients, ce que nous appelons le « leverage » chez MediaTech. Pour cela il est nécessaire d'activer un ou plusieurs leviers opérationnels. Piloter et identifier les axes d'amélioration continue structurelle est l'un de ces leviers. On entend par là, les améliorations qui portent sur les offres, services, processus,

qui conduiront à l'atteinte des objectifs stratégiques précédemment évoqués. Le second levier a trait à l'amélioration de la performance opérationnelle des équipes via le management de proximité. Grâce à l'exploitation de ces retours clients, les équipes opèrent avec une « centricité client » accrue pour plus de performance. Troisième et dernier levier, la transformation de l'expérience d'un client grâce au rebond. Le but étant de transformer les clients en promoteurs en résolvant les insatisfactions en temps réel, ou transformer une vente manquée initialement en adressant mieux le besoin client, ou encore publier des avis clients afin de développer les ventes et la notoriété.

Vous évoquez des initiatives opérationnelles, mais quel rôle peut, dans ce cadre, jouer un outil de feedback management ?

A l'échelle d'une grande organisation, activer les leviers opérationnels que nous venons d'évoquer nécessite qu'un grand nombre de personnes soient en mesure d'exploiter ces nombreux feedbacks en temps réel et ce de manière industrialisée. De la Direction Générale aux collaborateurs ou prestataires en contact avec le client, les besoins et habilitations s'avèrent très variés. Chacun doit ainsi accéder à des tableaux de bord, rapports et analyses personnalisés – et rafraîchis en temps

réel. Il s'agit également de déclencher de manière automatique des alertes ou des actions destinées à procéder à des actions correctives. Pour un grand nombre de nos clients, Instant eXperience, est devenu la fondation technologique sur laquelle est construite l'ensemble de leur démarche de Feedback Management.

“

Pour un grand nombre de nos clients, Instant eXperience, est devenu la fondation technologique sur laquelle est construite l'ensemble de leur démarche de Feedback Management

”

Un conseil pour terminer ?

Oui. Si structurer une démarche de Feedback Management en lien avec un objectif de ROI semble une évidence, évaluer de manière continue le ROI généré et mettre en place les plans d'action pour le maximiser est tout aussi important.


VOTRE DÉFI

100% CULTURE SERVICE

DÉCOUVREZ LE BAROMÈTRE CULTURES SERVICES

Le seul outil de pilotage
qui mesure la corrélation entre
l'esprit de service de vos équipes
et la satisfaction clients.

Nouveauté 2016 :
Demandez
un exemplaire gratuit
du Baromètre France et UK
sur notre site internet

 01 80 05 18 04

 contact@academieduservice.com

 www.academieduservice.com

 @AcademieService


**ACADÉMIE DU
SERVICE**
Valoriser la culture de service

Expérience client : **combler le décalage de perception**

■ Par **Thierry Spencer** / Membre du comité de rédaction et créateur du blog Sensduclient.com



Tout projet visant à améliorer l'expérience du client commence par **le partage de la réalité du client**

L'abondante littérature sur le sujet de l'expérience client nous montre à quel point les entreprises ont besoin de se mettre en ordre de marche pour améliorer l'expérience de leurs clients. Gartner nous indiquait à ce sujet que 89 % des entreprises prévoient de faire face à la concurrence avec l'expérience client en 2016. Cette noble ambition conduit à la question du chemin à parcourir pour organiser un projet interne viable visant à améliorer l'expérience du client. Le premier pas consiste à s'accorder sur la définition de l'expérience client. Retenons celle-ci : l'expérience client est le résultat produit par l'ensemble des points de contact, et la totalité des interactions avec les produits, les services ou les communications. C'est l'effet ressenti par le client pendant tous son(ses) parcours, toute sa « vie de client ».

Cette définition partagée, l'étape suivante consiste à sensibiliser les collaborateurs à la réalité de l'expérience vécue par le client. C'est probablement à ce stade que de nombreuses entreprises gagneraient à revenir ou bien investir davantage. Dans la

3^e édition du Baromètre Cultures Services, l'Académie du service nous révélait qu'il existe un écart de 18 points en moyenne entre le taux de satisfaction des Français concernant la qualité de service, et ce même taux de satisfaction estimée par les salariés en contact avec du public. Dans cette étude en miroir on voit clairement que les collaborateurs au contact du client surestiment la satisfaction des personnes qu'ils servent chaque jour. Cette déformation de la perception peut s'expliquer par deux raisons. Tout d'abord les collaborateurs valorisent naturellement la façon dont ils accomplissent leur métier. Ils n'ont pas envie à la fin de la journée de se dire qu'ils ont passé leur temps à

générer de l'insatisfaction à chacune de leurs interactions avec le client. Seconde raison : les entreprises mésestiment les insatisfactions client et semblent peiner à y faire face et les partager.

Ce décalage important montre que tout projet visant à améliorer l'expérience du client commence par l'étude du parcours client dans le détail et le partage de la réalité du client. Concrètement, cela revient à se mettre dans la peau du client, voir le parcours client avec les yeux de l'utilisateur, identifier les irritants et chaque source de satisfaction, voire d'enchantement. En un mot, réconcilier les visions de l'expérience et s'accorder sur la façon de satisfaire le client. Une analyse du parcours client conduit à définir ce que l'on veut faire vivre au client à chaque étape de ce parcours, l'intention de l'entreprise, la stratégie d'expérience. Les collaborateurs en tirent un immense bénéfice : ils savent ce que signifie satisfaire un client, ils savent comment agir dans les moments les plus importants pour le client. En miroir, le client sait ce qu'il est en droit d'attendre de l'entreprise et perçoit une cohérence dans son parcours.

BÉNÉFICIEZ DE LA MEILLEURE PERFORMANCE SUR SITE OU EN TÉLÉTRAVAIL



- + DE FLEXIBILITÉ
- + DE QUALITÉ
- + DE COMPÉTITIVITÉ

NOS VALEURS

- **Made in France :**
une production 100% française
- **Agilité :**
une entreprise à taille humaine
avec une démarche industrielle
certifiée NF Service 345
- **Innovation :**
un modèle social unique
associé à une technologie de pointe
- **Valeurs humaines :**
des collaborateurs au cœur
du dispositif avec une approche
citoyenne
- **Performance :**
être le partenaire sur
lequel on peut compter



**MEILLEUR
CONTACT**

LE MEILLEUR DES DEUX MONDES

128 rue La Boétie
75008 Paris
Tél. 01 72 86 57 57

info@meilleurcontact.com

> meilleurcontact.com



Nicolas Guyart

Un métier avant tout humain

Créé en 2009, MeilleurContact concilie la mise en œuvre d'activités en Télétravail et/ou sur site, en fonction de la nature des prestations, avec un modèle organisationnel flexible permettant une prestation en « full homeshoring ». Tour d'horizon des grands enjeux avec Nicolas Guyart, Président Fondateur.

Au-delà des solutions proposées, sur quoi repose la bonne santé d'un acteur de la relation client aujourd'hui en 2016 ?

Notre croissance rapide (14,60 M€ de C.A., 500 collaborateurs en 2014) repose sur la confiance de nos clients prestigieux mais également sur l'engagement de nos salariés à fournir une prestation de qualité 7j/7 et 24h/24. Notre modèle permet le recrutement d'un nouveau profil de collaborateurs qui bénéficient de meilleures conditions de travail, avec un cadre de vie plus conforme à leurs attentes et une réelle augmentation de leur pouvoir d'achat. Nous recrutons des collaborateurs en contrat salarié, sur site et en Télétravail, soumis à nos clauses de confidentialité et à nos processus qualité et sécurité.

Sur un marché très concurrentiel, quelles sont les clefs aujourd'hui pour se démarquer ?

Au-delà d'une simple approche tarifaire, il faut avoir des certitudes, des valeurs et développer un réel partenariat avec ses clients. Nous sommes persuadés que la logique Volume/Coût n'est plus un modèle d'avenir et que la recherche de qualité, flexibilité et compétitivité est possible en France avec un mixte intelligent de travail à domicile et sur site.

Quelles attentes identifiez-vous de la part de vos clients ?

Un respect total de nos engagements, une prise en compte de leur culture et indicateurs métiers, un véritable partenariat, de l'accompagnement et du conseil dans le développement de leur stratégie de conquête et de fidélisation, la disponibilité des interlocuteurs dédiés à leur activité, la flexibilité maximum de nos dispositifs de production.

Comment envisagez-vous l'amélioration de la performance de vos services ?

Notre métier est avant tout un métier humain. L'amélioration de la performance de nos services passe par l'amélioration des conditions de travail de nos collaborateurs. Le Télétravail permet cette prise en compte, tout en respectant tous les standards de l'industrie (NF 345, agrément ORIAS, etc.). Pour mettre en œuvre une nouvelle organisation telle que le Télétravail, il faut une conviction du bien-fondé de ce modèle et établir une relation de confiance entre les collaborateurs à domicile et sur site. Pour cela 3 conditions indispensables : avoir des processus métiers connus et validés par tous (délégation de tâches), adapter son mode de communication à la situation du travailleur (outils et contenu), garantir une cohésion d'équipe, d'activités et d'entreprise (créer des temps d'échanges et de partage) sans oublier le droit à la déconnexion.

En quoi les conditions de travail de vos collaborateurs sont-elles plus que jamais liées à la recherche de performance ?

Notre modèle social nous permet d'atteindre des niveaux de performance meilleurs qu'une organisation classique. Nos indicateurs sociaux sont meilleurs (moins d'absentéisme, de turnover), idem pour nos systèmes de rémunération (prise en compte de l'incidence du Télétravail) ainsi que notre performance opérationnelle (moins de distracteurs, environnement plus propice à la qualité).

Plus généralement, quel regard portez-vous sur l'état du marché ?

La logique de marché basée sur le meilleur rapport Volume/Coût est à contre-courant des tendances actuelles. La recherche de bien-être des collaborateurs versus une industrialisation de tâches, la place de l'humain dans la relation avec les clients et prospects versus un discours enchaîné par des procédures drastiques, l'apport des nouvelles technologies (Business to Machine, réduction des volumes par la digitalisation), l'évolution de l'approche économique (calcul du manque à gagner versus analyse des coûts), etc, sont aujourd'hui autant d'arguments qui transforment progressivement notre métier : une nouvelle logique Qualité/Coût arrive. Le Made in France a un bel avenir avec des prestations sur mesure.

kiamo

A CONECTEO SOFTWARE



Le logiciel nativement Multicanal pour piloter vos échanges clients.

Améliorez votre qualité de service et votre performance relationnelle en vous dotant d'une solution fiable, complète et ergonomique.

Ils nous font confiance : Amaguiz | BNP Paribas Lease Group
Coyote | Desjoyaux | Generali | Jules | La Banque Postale | L'Argus
Logic-Immo | MAAF Assurances | Maisons du Monde | MMA
Malakoff Médéric | Meilleurtaux.com | Neopost | Oxyane
Société Générale | Rue du Commerce | VVF Villages | Yves Rocher

01 70 61 22 40

www.kiamo.fr

[twitter/conecteo](https://twitter.com/conecteo)

Les collaborateurs : des clients comme les autres ?

■ **Didier Duchassin** / Responsable du Marketing Relationnel et de la Communication externe chez Orange Business Services



Qu'attend-on au fond de ses clients ? Qu'ils soient satisfaits, fidèles à nos produits et services, et qu'ils en disent du bien autour d'eux. Qu'attend-on de ses collaborateurs ? Qu'ils soient investis dans leur mission, qu'ils soient efficaces, qu'ils représentent fièrement leur marque et qu'ils développent leur expertise pour mieux servir le projet d'entreprise. Le point commun entre les deux : un haut niveau d'engagement attendu. Et si l'énergie qu'on déployait à enrichir l'expérience client était mise au service de l'expérience utilisateur en entreprise, qu'est ce que cela donnerait ?

« Ils pourraient faire un effort quand même... comment tu veux travailler avec des outils pareils ! ». Qui n'a pas déjà entendu ce genre de plainte à la machine à café. A bien y réfléchir ce constat n'est pas dénué de bon sens. Quel client tolérerait qu'un site web ne soit pas à jour ou inaccessible, ou qu'un point de vente soit mal organisé ? Quel client aujourd'hui accepterait encore sans inonder les réseaux sociaux que des conseillers

soient aux abonnés absents ? Ce qui est intolérable pour un client devient beaucoup plus acceptable dès qu'il s'agit des collaborateurs. Pourtant, ne nous y trompons pas. Ce que nous attendons des uns, nous l'attendons des autres également. La notion très à la mode « d'engagement » est aussi importante pour un client que pour un collaborateur. Apprenons à considérer les collaborateurs comme les premiers clients de l'entreprise.

Digitalisation des entreprises :
où en sommes nous ?

La révolution numérique a transformé nos usages et la manière dont les marques interagissent avec leurs clients. Plus d'immédiateté, un accès plus simple et plus rapide à l'information et aux services, plus de lien et de personnalisation aussi... Toutes ces promesses sont bel et bien en marche : fin 2014, 57 % des entreprises déclaraient que la transformation



numérique faisait partie de leur axe stratégique à moyen terme.

Cependant, si les entreprises ont changé leur manière d'interagir avec leurs clients, ont-elles transformé pour autant les méthodes de travail de leurs collaborateurs ? En effet, si en janvier 2015, 48 % des salariés avaient le sentiment que le digital avait déjà très fortement impacté leur propre fonction, seulement 27 % s'avouaient à l'aise avec ce dernier.

Or, les collaborateurs sont les premiers clients de l'entreprise ! Dans son récent rapport rendu au ministère du travail en septembre 2015, Bruno Mettling (DRH Orange) détecte 6 impacts majeurs de la transformation numérique sur les entreprises :

- La diffusion massive de nouveaux outils de travail
- L'impact sur les métiers et les compétences
- L'impact sur l'organisation du travail
- De nouvelles formes de travail hors salariat
- l'environnement de travail des cadres.

Il définit la transformation numérique comme une « opportunité pour permettre la mise en place progressive de nouvelles organisations du travail plus transversales, plus souples, de nouveaux modes

de fonctionnement, plus coopératifs et plus collectifs ». La transformation numérique engendre donc, aussi, une nouvelle manière d'organiser l'entreprise afin d'améliorer l'expérience utilisateurs, au même titre que l'amélioration de l'expérience client.

■ Digitaliser les outils de travail :

Un meilleur accès à ses outils de travail : c'est la première forme que prend la révolution digitale au sein de l'entreprise. Pour améliorer la productivité, réduire les coûts liés aux déplacements mais aussi la marge d'erreur dans les saisies, de plus en plus d'entreprises mettent en place des applications métier sur tablette dédiée à leurs équipes sur le terrain (commerciaux, techniciens, experts en assurance...). **La dématérialisation** et la digitalisation des processus par la création **d'applicatifs métiers** permettent de travailler en mobilité, et transforment ainsi les méthodes de travail des collaborateurs. Résultat : des collaborateurs qui gagnent du temps et qui sont valorisés dans leur activité au quotidien.

Si les **portails Intranet** ont depuis longtemps modifié l'accès à l'information et même la façon d'interagir au sein de l'entreprise, les réseaux sociaux d'entreprises

permettent aux collaborateurs de gagner en instantanéité, en interaction et en proximité avec leur communauté. Les échanges d'idées et de bonnes pratiques sont favorisés. L'information circule mieux, plus vite et de façon plus horizontale, s'affranchissant des voies hiérarchiques traditionnelles. Bien entendu, tout comme la mise à disposition d'applicatifs métiers, l'approche « sociale » de l'information en entreprise ne peut aller de paire qu'avec un plan de formation et une acculturation progressive des individus à ces nouveaux outils. Laisser les « digital natives » développer les usages et entraîner le reste de l'entreprise peut aussi être une bonne approche. Sur Piazza, le réseau social d'entreprise d'Orange, 10 à 20 nouvelles communautés sont désormais créées chaque jour.



Fin 2014, 57% des entreprises déclaraient que la transformation numérique faisait partie de leur **axe stratégique à moyen terme**

■ Améliorer la qualité de l'accès aux services

Autre possibilité de faire progresser l'expérience utilisateur : l'accès aux services. Prenons l'exemple d'un helpdesk technique. Lorsqu'un collaborateur rencontre une difficulté dans son activité (problème matériel, utilisation d'un applicatif...) il peut se manifester par le biais d'un **help-desk** qui lui est dédié. A l'image des call-centers orientés clients, les services d'assistance ont tout intérêt à gagner en personnalisation et en optimisation du parcours utilisateur. En offrant plusieurs canaux d'entrée, certains problèmes peuvent être résolus plus vite. Avec un CRM interne le salarié peut ainsi demander de l'assistance et être immédiatement reconnu sans avoir à répéter l'historique de ses dysfonctionnements. On peut même aller encore plus



loin dans cette logique d'amélioration de l'expérience utilisateurs en imaginant utiliser le Big Data pour anticiper les problèmes que les collaborateurs pourraient rencontrer grâce à de l'analyse prédictive. On peut aussi considérer que c'est un détail, mais de la même manière, les systèmes de notification **par SMS** pour la réservation d'une salle de réunion, d'un véhicule ou le rappel d'un rdv (événement, médecine du travail...) permettent de gagner en personnalisation et en efficacité.

Faciliter les accès et les parcours sur le lieu de travail

Quand on sait qu'en moyenne la logistique pèse pour 12 % du chiffre d'affaires des entreprises, il n'est pas étonnant de voir apparaître des solutions digitales pour améliorer l'accès aux locaux. C'est le cas du NFC, pour accéder au site de son entreprise à l'aide de son smartphone, qui se transforme alors en identifiant. Il suffit juste, après enregistrement du numéro de téléphone par la DSI, de télécharger une application sur son téléphone mobile compatible et de l'utiliser comme un badge classique !

Il n'est plus rare de croiser en point de vente des solutions d'affichage dynamique.

Leur objectif : délivrer une information commerciale plus efficacement, installer une ambiance, une humeur qui rendra votre passage dans la boutique plus agréable, plus mémorable. Appliquées aux locaux d'entreprises ces solutions

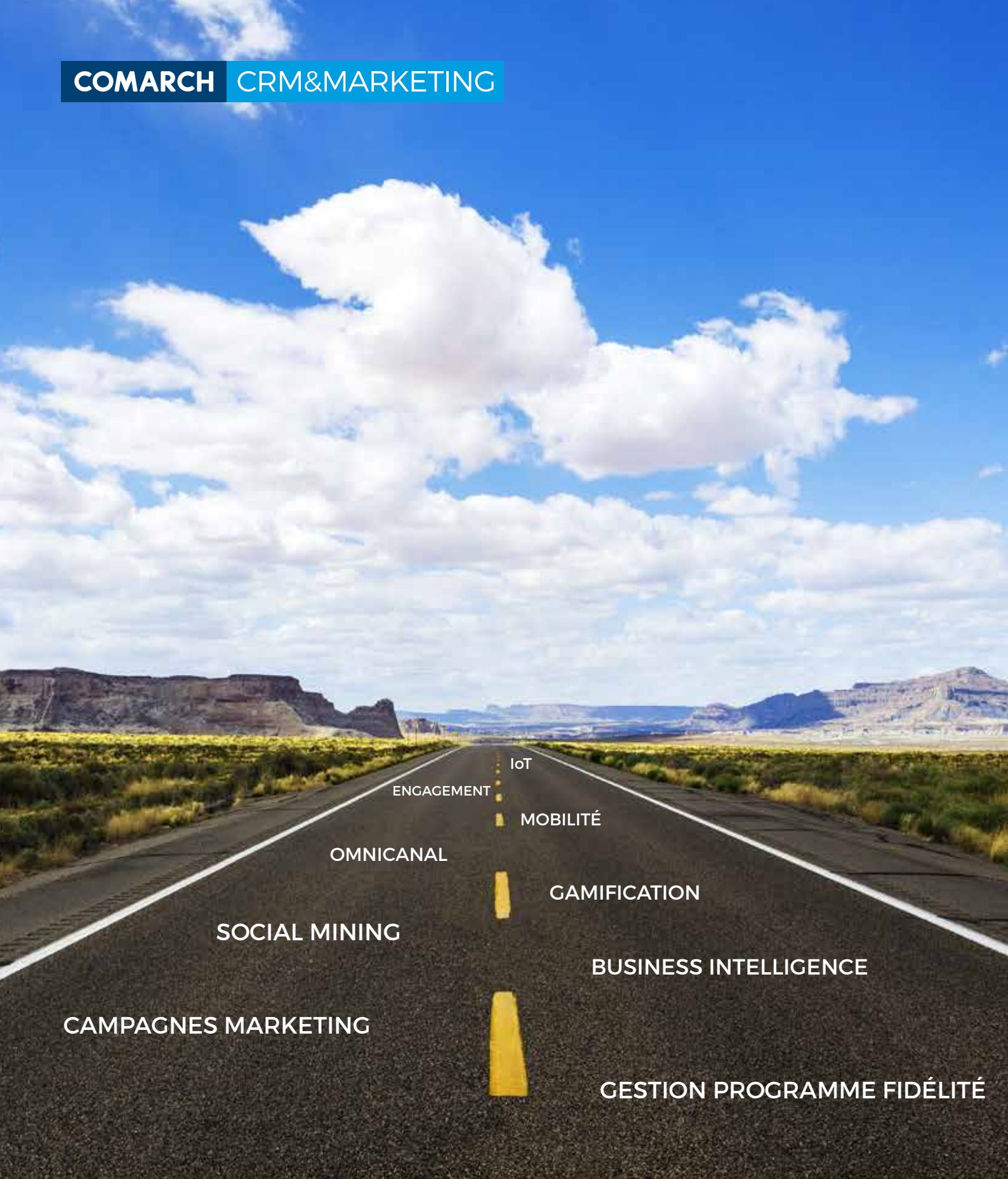
diffuser une information à tous simultanément. Un système qui s'avère encore plus efficace lorsque les informations concernent des consignes de sécurité à diffuser dans des ateliers de production par exemple.



Quand on sait qu'en moyenne la logistique pèse pour 12% du chiffre d'affaires des entreprises, il n'est pas étonnant de voir apparaître **des solutions digitales pour améliorer l'accès aux locaux**

peuvent aussi être utiles pour améliorer l'expérience utilisateur. Quoi de mieux qu'un écran à l'entrée d'une salle de réunion pour indiquer si elle est disponible ou non ? De même, rendre l'information accessible sur écrans plutôt que sur des affichages papiers traditionnels permet une meilleure visibilité de l'information mais aussi une plus grande réactivité pour

Bref, les exemples s'inspirant de l'expérience client pour améliorer l'expérience utilisateurs sont nombreux. N'oublions pas que les uns comme les autres ont au fond les mêmes aspirations : plus de reconnaissance et qu'on leur donne le sentiment d'être unique. Une entreprise qui sait satisfaire les uns et les autres a de bonnes chances d'aller loin.



IoT

ENGAGEMENT

MOBILITÉ

OMNISCANAL

GAMIFICATION

SOCIAL MINING

BUSINESS INTELLIGENCE

CAMPAGNES MARKETING

GESTION PROGRAMME FIDÉLITÉ

La relation client change
OFFREZ DE NOUVELLES PERSPECTIVES

fidelisation.comarch.fr - fidelisation@comarch.fr - 03.62.53.49.00

Mettre le jeu au cœur du travail

À l'heure où les entreprises cherchent de nouvelles manières d'améliorer la performance de leurs équipes, certains se montrent plus inventifs que d'autres. C'est le cas de la société Comarch, qui conçoit et développe des solutions de « Gamification » chez ses clients. Explications avec Sarah Colichet, Consultante.



Sarah Colichet, comment est née l'idée d'insérer le thème du jeu dans la recherche d'amélioration de la performance ?

Nous nous sommes aperçus que la majorité des gens sont des joueurs, a fortiori les générations qui ont moins de 40 ans et qui ont grandi dans une culture du jeu vidéo, du jeu tout court. Aujourd'hui, on sait que 70 % des cadres supérieurs s'octroient des pauses dans leur travail pour jouer. Or nos managers ont entre 30 et 40 ans, ils sont donc concernés. Nous avons donc réfléchi

à la possibilité d'utiliser les mécanismes du jeu, qui leur parlent, pour rendre leur travail plus ludique, stimulant, et créer de la performance. Cela implique de faire entrer dans leurs missions des concepts de défis, de progression, de quête. Une manière très efficace de les motiver et de leur faire exécuter des tâches avec davantage de naturel.

Si l'on compare avec un modèle classique d'organisation, sur quels axes constate-t-on une amélioration flagrante ?

Je citerai 3 axes. La motivation des employés, et donc leur efficacité. Une formation continue beaucoup plus interactive et intéressante, avec des quiz, des quêtes, des documents à découvrir, ce qui permet une meilleure connaissance du produit que les employés vont être amenés à vendre. Enfin, le partage d'informations, pour optimiser le monitoring, créer une meilleure cohésion.

Concrètement, quels objectifs sont recherchés à travers cette « gamification » ?

Le but est de construire l'engagement des employés au sein de l'entreprise, de les motiver d'un point de vue ludique, rendre plus agréables, moins pénibles, certaines tâches parfois répétitives. Résultat, on observe que les équipes sont plus motivées, et développent un vrai sentiment d'appartenance à leur entreprise. La satisfaction au travail est augmentée, et les interactions sont largement améliorées, dans un esprit de partage, de convivialité, de communication accrue, mais aussi dans une logique de challenge, grâce à la mise en place de récompenses, via des points ou des badges.

En quoi des récompenses symboliques peuvent-elles rivaliser avec de simples primes financières ?

Une prime financière ne change pas vos conditions de travail, elle vient juste apporter un complément sur votre fiche de paie. À l'inverse, les récompenses symboliques liées à la « gamification » instaurent de nouvelles façons de travailler, de nouveaux modes d'organisation. Cela rend le quotidien plus agréable. Ce sont deux choses différentes et cette notion de challenge par le jeu instaure de vrais changements dans le quotidien.

En termes de résultats, constatez-vous déjà de vraies améliorations ?

Absolument. Par exemple dans les *call centers*, on observe grâce à nos solutions et notre approche une réduction des taux moyens d'appels manqués de 80 %, une augmentation des problèmes résolus, passés de 25 % à 30 %, ou encore une durée de formation extrêmement réduite et optimisée. Cela constitue donc un impact très important pour les entreprises. Et nous sommes fiers d'avoir été l'un des pionniers de ce type d'initiatives en France.

COMARCH EN BREF

Editeur et intégrateur de solutions informatiques qui touchent l'ensemble des secteurs d'activités, Comarch est une entreprise innovante qui mise sur la recherche de nouvelles idées. La société est présente à travers le monde avec des bureaux locaux dans 23 pays.

L'OMNISCANAL EN TOUTE SIMPLICITÉ



**Personnalisez vos expériences, impressionnez vos clients,
neutralisez vos concurrents !**

Avec plus de 100 millions d'interactions quotidiennes sur les canaux digitaux et vocaux, Genesys offre à ses clients des services et expériences hors-pair depuis plus de 25 ans.

Misez sur une expérience omnicanal fluide pour transformer vos clients en véritables porte-paroles de votre marque. Vos concurrents, eux, en resteront sans voix.

Plus d'infos sur genesys.com/fr

Accessibilité numérique et handicap – la Relation Client en première ligne

■ Jérôme Menesguen / Membre du comité de rédaction, co-fondateur de OnlyCSR



Rendre un produit ou un service numériquement accessible par tous (en situation de handicap ou non), quel que soit le lieu, l'espace horaire, le support technologique utilisé, la couverture numérique, etc. constitue un enjeu fondamental du mode de fonctionnement de notre société actuelle.



La révolution numérique est en marche.

Plus un acte du quotidien qui n'échappe à cette médiation numérique intemporelle : du portail de réservation d'un produit ou services en passant par le paiement en ligne ou encore la déclaration d'imposition, la prise de rendez-vous, etc., inutile de tenter de s'affranchir de ce paradigme au risque de s'auto-exclure de cette nouvelle ère du quaternaire et de vivre en marge de cette société ultra-connectée et hyper-numérique.

La révolution numérique est-elle une opportunité ou un recul pour les personnes souffrant d'un handicap ?

D'après le premier Rapport mondial sur le handicap produit conjointement par l'OMS et la Banque mondiale, plus d'un milliard de personnes aujourd'hui dans le monde souffriraient d'un handicap.

En France, selon l'INSEE, 1,8 million d'actifs bénéficiaient d'une reconnaissance administrative de leur handicap en 2007, mais en ajoutant « *les personnes qui déclarent avoir un problème de santé depuis au moins six mois et rencontrer des difficultés importantes dans leur activité quotidienne ou avoir eu un accident du travail dans l'année* », le chiffre atteint alors 9,6 millions de personnes.

Déficiences motrices, auditives, visuelles, cognitives, vocales, physiologiques,

Plus d'un milliard de personnes aujourd'hui dans le monde souffriraient d'un handicap

psychologiques ou plurielles, autant de pathologies qui constituent potentiellement des barrières à l'accès au numérique en l'absence de technologies ou de services handi-accessibles associés.

En effet, comment appeler un fournisseur de produits ou services en cas de perte auditive sévère ou totale ? Comment surfer sur le web pour accéder à des informations officielles en cas de déficience visuelle majeure ? Comment accéder à un monde numérique quand un handicap nous y empêche ?

Paradoxe de la situation, le monde numérique qui se veut être un pilier d'une société inclusive et vectrice de cohésion sociale ne constitue-t-il pas aujourd'hui pour nombre d'internautes un facteur d'exclusion et de décohésion sociale.

Finalement, peu nombreuses sont les entreprises à apporter des réponses technologiques efficaces pour permettre à ces personnes d'accéder à leur espace numérique. Combien de portails numériques

apportent réellement des solutions d'interface compatibles avec au moins un handicap ? La réponse semble proche des 3 % à 5 % des sites sur le territoire français en dehors des administrations publiques. Pourtant l'inclusion numérique constitue un élément premier de l'engagement sociétal que toute entreprise, organisation ou administration devrait apporter à ses clients ou usagers présentant un handicap. Les enjeux sont d'autant plus importants que le handicap touche de plus en plus de personnes avec le vieillissement de la population.

Accessibilité numérique et handicap – la loi du 11 février comme socle législatif

Il y a plus de 11 ans, la loi n° 2005-102 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées était votée (Journal officiel du 12/02/2005).

Innovante et ambitieuse, elle portait, 20 ans après la première loi sur les droits des personnes handicapées, un nouveau regard sur le handicap.

Tout d'abord en définissant la notion même de handicap :

« Constitue un handicap, au sens de la présente loi, toute limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société subie dans son environnement par une personne en raison d'une altération

substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un polyhandicap ou d'un trouble de santé invalidant. »

Et d'autre part, en définissant des avancées significatives dans de nombreux domaines : l'accueil des personnes handicapées, le droit à compensation, les ressources, la scolarité, l'emploi, la citoyenneté et participation à la vie sociale dont l'accessibilité.

Ainsi, l'article 47 de la loi du 11 février 2005, définissait l'accessibilité au-delà de la dimension physique en mentionnant « Les services de communication publique en ligne des services de l'Etat, des collectivités territoriales et des établissements publics qui en dépendent doivent être accessibles aux personnes handicapées. L'accessibilité des services de communication publique en ligne concerne l'accès à tout type d'information sous forme numérique quels que soient le moyen d'accès, les contenus et le mode de consultation. »

11 ans après la loi du 11 février 2015, quel bilan peut-on faire ?
Premier constat, tous les sites publics d'administrations centrales, mais aussi de collectivités territoriales, hôpitaux, ou tout service qui dépend de l'une de

ces administrations ou est investi d'une mission de service public ne sont toujours pas en conformité.

L'absence de sanctions prévues par la loi n'est sans doute pas étrangère à la situation actuelle.

En conséquence, afin de pallier cet état, deux référentiels historiques (Accessiweb HTML5 et RGAA) ont fusionnés en 2015 pour donner naissance à un label dédié à la e-accessibilité des sites et applications web.

Porté par le Gouvernement, dans la perspective de mettre en avant les organisations publiques déjà engagées en faveur de l'accessibilité numérique, il permet aux contrevenants de disposer d'une clé de lecture pour se mettre progressivement en conformité. Ainsi, le nouveau référentiel RGAA V3 permet notamment de lister

les tests à réaliser sur les pages web et les critères de succès pour valider leur accessibilité.

Deuxième constat, les entreprises évaluant dans la sphère du secteur privé n'ont aucune obligation législative en matière d'accessibilité numérique même si une directive européenne en gestation depuis plusieurs années souhaite étendre cette obligation à de nombreux opérateurs de services (téléphonie, audiovisuel, etc.).

Troisième constat, l'accessibilité numérique est d'autant plus prégnante que la dématérialisation de l'économie s'accélère. Lutter contre l'exclusion numérique constitue un enjeu majeur notamment auprès de plusieurs millions de français qui subissent un handicap et qui se trouvent discriminés dans leur vie professionnelle et privée.

Quatrième constat – Aucune donnée issue



L'inclusion numérique constitue un élément premier de l'engagement sociétal que toute entreprise, organisation ou administration devrait apporter à ses clients ou usagers présentant un handicap





Faire de la France le pays du numérique partout, par tous et pour tous

d'un observatoire de l'accessibilité numérique ne permet à ce jour de communiquer sur des statistiques précises concernant les sites internet privés, les applications mobiles et les logiciels professionnels accessible numériquement ou encore sur des initiatives portées par des fédérations. Cinquième constat – aucune aide ou assistance technique gratuite n'est aujourd'hui proposée aux petites et moyennes entreprises pour assurer l'accessibilité numérique de leurs sites, applications et portails web.

L'année 2016 annonce un nouveau cap législatif autour de l'accessibilité numérique

Le 19 janvier 2016, la secrétaire d'Etat au Numérique, Axelle Lemaire, a défendu à l'Assemblée nationale le projet de loi « pour une République numérique ». Construit autour d'une consultation inédite en ligne pour co-écrire le projet de

loi, ce sont près de 21 330 contributeurs qui ont voté près de 150 000 fois et déposé plus de 8500 arguments, amendements et propositions de nouveaux articles sur le site republique-numerique.fr.

Considérant que ce texte permettra d'actualiser « le logiciel républicain » et de « dessiner la France de demain » et « faire de la France le pays du numérique partout, par tous et pour tous », Axelle Lemaire a précisé les ambitions de cette loi dont celle de réduire l'exclusion numérique ou encore d'octroyer de nouveaux droits aux utilisateurs comme celui à l'oubli pour les mineurs, celui à une mort numérique, le maintien d'une connexion à internet pour les foyers les plus fragilisés ou encore l'accessibilité pour les personnes en situation de handicap.

Le débat risque d'être houleux tant les associations de personnes handicapées regroupées au sein du « Collectif pour une France accessible » dénoncent le « manque d'ambition » de ce projet de loi qui selon ce collectif « ce projet amoindrit l'obligation d'accessibilité numérique telle qu'elle était prévue dans la loi handicap de 2005 et ne permettra pas de réduire la fracture numérique dont sont notamment victimes les personnes en situation de handicap et les personnes âgées » en l'absence d'obligation de mise en accessibilité de tous les

sites web privés et publics sous peine de sanction financière.

A suivre...

Pendant ce temps-là, la Relation Client montre le chemin à suivre

Depuis la loi de handicap de 2005, de nombreuses entreprises issues de la filière Relation Client ont agi et innové pour rendre le numérique accessible à tous.

On peut ainsi citer le remarquable travail réalisé par la société de Jean Charles Correa, DEAFI, lauréate des grands prix de l'innovation 2011 de la ville de Paris dans la catégorie « services innovants », qui accompagne les entreprises et les administrations dans leur démarche de mise en accessibilité de leurs services de relation client.

Sensible au handicap auditif, son fondateur a répondu à une demande exprimée par de nombreuses sourdes et malentendantes, en tant que consommateurs de produits et services, de mise en contact de personnes sourdes et malentendantes avec leurs banques, fournisseurs internet, fournisseurs d'énergie, et en créant le métier de vidéo-conseiller, expert de la Relation Client et du langage des signes. DEAFI forme ainsi des vidéo-conseillers sourds aux métiers de la relation clientèle puis pilote et accompagne leur intégration, et leur appropriation des métiers de la banque, de l'assurance, des télécommunications, des services consommateurs, de l'administration, de l'assistance, helpdesk, de la hotline afin de prendre en charge 100 % des missions de relations client confiées par ses donneurs d'ordres, en et apporté ainsi un service client de haute qualité à destination des personnes sourdes et malentendantes.

DEAFI utilise une plate-forme offrant plusieurs canaux de communication : webcam, visio 3G, Tchat, SMS, email, formulaire, fax et courrier.

DEAFI offre également des prestations d'audit et service en réalisant des audits d'accessibilité des sites internet aux sourds et malentendants et propose des formations sur la culture sourde, le parcours client sourd, et les spécificités de la relation client avec les personnes sourdes et malentendantes, ou le travail auprès de personnes sourdes.

DEAFI est une entreprise innovante et citoyenne parmi d'autres qui prouve finalement que l'accessibilité numérique pour tous n'est pas une utopie.



Ana Athayde

Face au client

omnicanal

Le Groupe Akio, expert de l'optimisation de l'expérience du service client, avec une solution logicielle de gestion unifiée des interactions client cross-canal combinée à l'écoute et l'analyse du client social, a réalisé un livre blanc sur la transformation omnicanal. Entretien avec Ana Athayde, fondateur de Spotter et Directeur Marketing & Stratégie Internationale d'Akio.

■ Pourquoi ce livre blanc ?

L'arrivée du digital a transformé notre société : notre manière de vivre, de communiquer, de consommer. Pour les entreprises, cela implique que les attentes des clients ont évolué et qu'il est devenu urgent pour elles d'adapter leur offre de services. Ce Livre Blanc, dans la continuité du Manifeste que nous avons réalisé l'an passé, a pour vocation de proposer, en s'appuyant sur les témoignages d'experts et de décideurs de la relation client, une illustration concrète des problématiques que les acteurs économiques rencontrent sur le terrain ainsi que des solutions pratiques permettant de les accompagner dans ce changement de culture.

■ Comment définiriez-vous le client omnicanal ?

Longtemps, cette expression a été un concept marketing, plutôt vague ou avant-gardiste. Sauf qu'aujourd'hui, c'est une réalité ! Désormais, le consommateur choisit l'heure et la manière qui lui conviennent le mieux pour échanger avec les marques. Il maîtrise les médias digitaux, s'informe sur internet en amont de ses achats et échange avec ses pairs via les réseaux sociaux. Il exige, de surcroît, qu'on lui offre un service à l'image de ce qu'il connaît dans sa vie quotidienne : une réponse rapide, homogène et personnalisée.

■ Quels impacts sur les métiers qui touchent à la relation client ?

Compte tenu de cette évolution, les centres de relation client se situent désormais au carrefour des différentes directions qui composent l'entreprise. Pour posséder une vision à 360° du client, l'ensemble des informations le concernant doivent être partagées et accessibles par tous, du front au back office. Impossible sans cette condition *sine qua non* d'espérer répondre de manière efficace et sans couture à ses besoins. La transformation omnicanal concerne donc tout naturellement les services qui œuvrent au contact du client... mais pas seulement ! Tous les métiers sont désormais

concernés par cette évolution. Aussi, il est nécessaire de fédérer les énergies pour réapprendre aux différents services à collaborer ensemble pour améliorer les processus internes et pour que leur objectif commun devienne celui de la satisfaction et la fidélisation du client.



Christian Barbaray, président-directeur général d'INIT

« La difficulté que rencontrent les entreprises consiste à pouvoir répondre de manière unifiée à des modes de communication très hétérogènes. Car faute de parvenir à entrer en contact avec un correspondant par téléphone, le client va multiplier les canaux pour obtenir une réponse. En outre, le fait que le client soit omnicanal engendre chez lui l'attente d'un retour rapide. Plus le client possède de canaux à sa disposition, plus son désir d'immédiateté devient fort. »

Pierre Morgat, enseignant-chercheur à l'ICD – Groupe IGS

« Depuis quelques années, on assiste à une vraie révolution dans la relation client : on est passé d'un modèle dyadique - une conversation entre la marque et le consommateur - à un modèle triadique. Avec les médias sociaux et le Peer-to Peer, un client peut désormais discuter à sa guise d'une enseigne, d'un produit ou d'un service avec un autre usager, situé ailleurs en France ou dans le monde. Et s'immiscer dans la conversation est loin d'être évident pour les entreprises. »

Opposetel : la nouvelle liste d'opposition au démarchage téléphonique entre en jeu



Eric Huignard, Président d'Opposetel

■ Pourriez-vous vous présenter ?

Je suis Eric Huignard ; je suis le fondateur d'une société de conseils qui a pris le virage de l'Internet dans les années 2000, avec l'ouverture du site SOS fichiers. J'ai ensuite arrêté le conseil pour développer cette activité plus largement. Aujourd'hui, nous sommes un groupe de 75 personnes spécialisé dans la location de fichiers, la gestion et le traitement de base de données. Nous possédons un Centre de Relation Client BtoB ainsi qu'une SSII spécialisée dans le e-commerce. Enfin, je suis également impliqué sur des activités syndicales notamment au Syndicat National de la Communication Directe, dont je suis le Président depuis 2 ans.

Le gouvernement a confié à Opposetel la gestion de la nouvelle liste anti-démarchage téléphonique. Pouvez-vous nous en dire un peu plus sur les prochaines étapes ?

Le site va être ouvert pour les consommateurs au 1^{er} juin 2016. Toute entreprise faisant de la prospection commerciale devra obligatoirement s'inscrire sur cette liste à partir de cette date pour ensuite dédoublonner ses fichiers. Les entreprises non-marchandes (études, sondages, etc.) ne sont pas concernées par cette

La Secrétaire d'État au Commerce, Martine Pinville, a confirmé début mars à l'Assemblée nationale qu'il sera possible de s'inscrire sur la nouvelle liste « anti-démarchage téléphonique » (récemment confiée à OpposeTel) à partir du 1^{er} juin. Il faudra toutefois attendre un peu avant que la mesure ne devienne effective, vraisemblablement entre un à deux mois. Explications avec Eric Huignard, Président de la société Opposetel.



Les entreprises non-marchandes ne sont pas concernées par cette obligation, de même que les appels dans le cadre d'une relation contractuelle entre une entreprise et un consommateur ou dans le cadre du secteur caritatif et de la collecte de dons

obligation, de même que les appels dans le cadre d'une relation contractuelle entre une entreprise et un consommateur ou dans le cadre du secteur caritatif et de la collecte de dons. La liste sera centralisée

chez Opposetel, c'est un sujet très important ici : il n'y aura pas de doublons ni de diffuseurs, nous souhaitons faciliter l'ensemble des démarches et respecter l'intégrité et la confidentialité de la liste.



“
L'entreprise qui prospecte devra donc, avant toute opération de Marketing téléphonique, expurger la liste – et le refaire tous les 30 jours pour toutes les opérations qui excèdent cette durée

■ **Que se passera-t-il en cas de non-respect de l'obligation ?**

En cas de réclamations de la part des consommateurs, la DGCCRF se saisira de la plainte et pourra mettre en place des amendes liées aux réclamations. Ces amendes pourront aller jusqu'à 75 000 € par manquement. La DGCCRF aura d'ailleurs un droit de contrôle constant sur Opposetel. A ce sujet, un « comité des sages » sera très probablement mis en place afin d'associer toutes les parties prenantes.

A partir de l'inscription du consommateur sur la liste, il y a un délai de 30 jours pour que l'inscription soit pleinement effective. A noter ici que les consommateurs qui

s'étaient inscrits sur Pacitel devront se réinscrire.

■ **Quel sera le coût pour l'entreprise ?**

Pour l'instant, ce coût n'est pas défini car l'arrêté ministériel ne sera publié qu'en mai 2016. Il est toutefois prévu que plusieurs forfaits modulatoires soient mis en place afin de tenir compte des enjeux économiques de chacun.

■ **Comment ces fichiers seront-ils actualisés ? Quid de l'évolution des numéros des consommateurs ?**

Les consommateurs en s'inscrivant pourront aller sur la plateforme et gérer leur espace personnel afin de gérer le

processus (ajouter, retirer ou modifier des numéros). L'entreprise qui prospecte devra donc, avant toute opération de Marketing téléphonique, expurger la liste – et le refaire tous les 30 jours pour toutes les opérations qui excèdent cette durée.

■ **Quelles sont les prochaines étapes ?**

Nous devrions pouvoir proposer un site d'information intermédiaire pour donner plus de visibilité au service et pousser une communication pédagogique auprès des parties prenantes ; puis le 1^{er} juin sera le lancement officiel à partir duquel les entreprises devront respecter la loi. Cela permettra de mettre en place un Marketing direct plus respectueux à destination des consommateurs tout en conservant des opportunités commerciales pour les entreprises.

Nous recommandons aux entreprises de bien anticiper le délai du 1^{er} juin. Par exemple, leur en mettant en place un processus de gestion de l'ensemble des fichiers qui peuvent être parfois épars et en informant leurs collaborateurs. Cette gestion est fondamentale pour éviter qu'une entreprise vertueuse se retrouve toutefois condamnée par la DGCCRF en cas de manque de communication interne.



Sandrine Knellesen

Formation

Plein cap sur l'Innovation pédagogique et l'efficacité !

Le lancement du label Abilways pour ses animateurs/formateurs, de nouveaux parcours « spécial secteur public », des offres de conseil et d'accompagnement pour les directeurs de la relation client, des conférences d'actualité axées sur la réflexion stratégique des entreprises, de nouvelles modalités pédagogiques dans ses parcours... l'Institut du Contact Client (iDCC) poursuit activement son développement et fait bouger les lignes de la formation aux métiers de la relation client par le « learning by doing ». **Rencontre avec Sandrine Knellesen, Directrice Générale de l'IDCC pour nous en dire plus.**

Quelles sont les formations qui ont été le plus suivies en 2015 ?

Les formations aux fondamentaux de la relation client destinées aux managers et aux conseillers restent les plus demandées, ainsi que toutes celles axées sur la relation client digitale, les médias froids (relation clients par écrit/chat) et la formation de formateurs.

Quelles nouvelles compétences avez-vous intégrées en 2015 ?

L'iDCC a complété son dispositif d'animateurs/formateurs spécialisés dans la ludo-pédagogie dès 2015. Ces nouvelles modalités pédagogiques permettent un meilleur ancrage des savoirs dans le temps. Nos formateurs ont également participé au lancement du label Abilways qui vise à harmoniser les pratiques pédagogiques du groupe pour l'animation de nos stages, et le développement des modalités d'apprentissage à distance (vidéo, classe virtuelle, création de jeux pédagogiques, apprentissage collaboratif).

Quelles sont les grandes innovations en 2016 ?

Le numérique et les nouvelles modalités d'apprentissage plus interactives, poussés par les nouvelles générations qui arrivent, nous ont amené à mixer les modalités

pédagogiques de nos parcours, à réinventer l'animation de nos stages traditionnels, en introduisant des briques de pédagogie ludique et/ou à distance (micro-learning/vidéos). Nous avons également intégré des coocs (corporate open online courses). Ces modules de formation sur mesure interactifs captent et conservent l'attention de l'apprenant : on gagne des points, on passe des niveaux, et toute la mécanique du jeu se met en route pour motiver et encourager à apprendre.

Notre offre s'est aussi enrichie d'une dizaine de nouveaux parcours de formation destinés aux acteurs du secteur public et des offres de conseil et d'accompagnement sur l'optimisation de l'expérience client pour les directeurs de la relation client. Pour compléter ce dispositif, nous organisons également des ateliers, conférence et « learning expedition », comme dernièrement avec une première conférence annuelle qui s'est tenue le 5 avril sur le thème du « Ré-enchantement client, de l'expérience client mémorable ».

Pourquoi avoir rejoint l'AFRC en tant que membre en 2015 ?

En tant que marque spécialisée dans l'univers de la relation client, il nous a donc semblé naturel de rejoindre la communauté des membres de l'AFRC qui œuvre pour la valorisation des métiers de la relation client et qui sont à la recherche permanente d'innovation en matière d'expérience client.

La constante évolution de la fonction relation client dans l'entreprise a-t-elle changé votre façon de transmettre le savoir ?

Toutes ces évolutions répondent en effet à un besoin d'efficacité pour ancrer les savoirs et à un retour sur investissement mesuré et attendu par les prescripteurs et les acteurs de la formation. C'est la raison pour laquelle tous nos parcours sont opérationnels, très orientés « mise en situation ». On est désormais dans le « learning by doing », apprendre par l'expérimentation. Pour en savoir plus, rendez-vous : www.idcc.fr

La parole aux membres...

Manifone

Manifone est une entreprise hybride ; à la frontière de l'opérateur télécom et du fournisseur de services à valeur ajoutée. Ayant développé des outils innovants, cet acteur intervient sur de nombreux marchés. Rencontre avec Chakib Abi-Ayad, Directeur Commercial et Associé de la société.



Chakib Abi-Ayad,
Directeur Commercial et Associé



avons plus de 150 000 utilisateurs sur ces services – toutefois, avec l'évolution des abonnements mobiles et « box » incluant de plus en plus de destinations illimitées, cette composante est devenue plus résiduelle, et aujourd'hui cette composante est minime pour notre chiffre d'affaires. Nous proposons donc désormais des prestations à destination des centres de relation clients – et ce, qu'ils soient internes ou externes. Nous apportons une nouvelle façon d'utiliser les télécoms pour de l'appel sortant ou entrant pour de petits ou de gros volumes. Nos solutions permettent au client de gérer de manière autonome ses flux télécoms selon ses besoins. Il dispose d'une interface très flexible qui lui permet, en temps réel, d'effectuer tous ses

■ Pourriez-vous vous présenter ?

Je suis passé par HEC avant de travailler d'abord dans des secteurs industriels (pétrole, matériaux composites) dans des fonctions « finance » et « développement à l'international ». J'ai par la suite développé des entreprises en tant que conseil aux industries et dans le secteur des télécommunications (hardware, fournisseur d'accès à Internet en zone blanche, etc.). En 2011, j'ai rejoint un de mes anciens associés dans l'aventure Manifone. Sur le plan opérationnel, je suis en charge du développement commercial avec comme priorité le déploiement de nos services BtoB auprès des acteurs de la relation clients.

Manifone est un opérateur télécom, agréé ARCEP, créé en 2006. Nous étions au départ presque exclusivement tournés vers le particulier. Nous avons, à partir de 2011, déployé une nouvelle plateforme télécom avec de nouveaux services entièrement dédiés aux entreprises.

■ Quels sont les principaux services que propose Manifone ?

Au départ, nous proposons donc du service en BtoC. Il s'agissait de mettre à disposition – via des interfaces propres – des outils pour appeler à l'international à des coûts particulièrement compétitifs. Nous

maniterm TRUNK SIP POUR CENTRES D'APPELS

La plateforme de pilotage en temps réel pour vos télécommunications

UN SERVICE MANIFONE



“
Nous sommes plus qu'un simple opérateur télécom avec nos interfaces et fonctionnalités qui permettent à nos clients de **prendre le contrôle de leurs télécoms**

de message sur mobile sans faire sonner le téléphone – une sorte de SMS vocal – par le biais d'une technologie propre que nous avons développée. Il s'agit ici de la solution Manidirect pour laquelle nous avons beaucoup d'ambitions.

paramétrages, de disposer de numéros de plus de 50 pays et 5000 villes, de suivre les flux et de disposer de tous les détails des appels y compris leur coût.

Par ailleurs, notre service en Trunk SIP « Maniterm » est très rapide à déployer même pour des centaines ou des milliers de canaux. Nos équipes développent en permanence de nouveaux services pour mieux suivre les évolutions technologiques et réglementaires. Nos clients peuvent s'appuyer sur notre mécanique

de précision pour augmenter l'efficacité de leurs flux sortants et entrants. Nous sommes plus qu'un simple opérateur télécom avec nos interfaces et fonctionnalités qui permettent à nos clients de prendre le contrôle de leurs télécoms.

Enfin, nous disposons de services vocaux à valeur ajoutée comme du web call-back ou du call-tracking et de solutions de Marketing Direct accessibles en web service ou par API. Par exemple, nous proposons un service innovant de dépôt

Vous avez rejoint l'AFRC en 2016. Pourriez-vous nous dire les objectifs que vous avez et ce que vous aimeriez en retirer ?

Rejoindre l'AFRC était tout à fait naturel pour nous. Même si la société a véritablement développé son portefeuille BtoB à partir de 2011, les enjeux et challenges auxquels nous sommes confrontés sont de toute évidence partagés par l'ensemble des professionnels de la Relation Client. Par ailleurs, rejoindre une communauté forte de plus de 3500 membres issus de 300 entreprises différentes est pour nous un levier, une véritable opportunité pour détecter de nouveaux sujets business. Nous aimerions également nous frotter plus aux experts de la Relation Client en France et mieux comprendre cette communauté. Cela va nous permettre de mieux saisir les besoins en émergence et ainsi mieux exploiter notre expertise technologique. Notre ambition est de développer la communauté de clients Manifone tout simplement en faisant mieux connaître notre façon innovante de fournir des services télécoms.

manidirect COMMUNIQUEZ SUR RÉPONDEUR

Démarez-vous avec le dépôt direct de message vocal sur répondeur

UN SERVICE MANIFONE



Ombeline Blondel de Joigny

Qui aujourd'hui dans l'entreprise doit être l'interlocuteur du client ?

Il y a encore dix ans, cette question n'avait pas lieu d'être. La relation client reposait sur trois canaux principaux – le téléphone, le courrier et l'email – et était confiée aux centres de contact. Depuis 5 ans, elle connaît un changement de paradigme porté par trois principaux facteurs :

- › l'utilisation massive des médias sociaux dont l'instantanéité est appréciée des consommateurs mais qui peuvent vite devenir un lieu de défouloir ;
- › la tendance au « mobile-first » – en effet, plus de la moitié des internautes de 15 ans ou plus (50,7 %) favorisent la connexion sur mobile, contre 46,9 % sur laptop⁽¹⁾ ;
- › et les phénomènes croisés de parcours online et offline – comme le ROPO⁽²⁾ –, encore difficiles à appréhender.

Aujourd'hui, tous les collaborateurs au contact des clients sont des acteurs de la relation client à part entière : plus seulement le centre de contact, mais aussi le community manager, les vendeurs et conseillers en magasin/agence, etc. Et cela va encore plus loin, car l'entreprise doit permettre aux consommateurs d'accéder aux experts les plus pointus (technique,

Et si la relation client était l'affaire de tous les collaborateurs de l'entreprise ?

Par Ombeline Blondel de Joigny Responsable marketing et communication d'Éptica.

juridique, financier, etc.), selon leurs demandes. Il est important de décloisonner la relation client pour en faire l'affaire de chacun au sein de l'entreprise. Cela nécessite de former ces collaborateurs et de les équiper des mêmes outils de gestion des interactions clients omnicanal que le centre de contact, afin de tracer et de renseigner chaque interaction.

Quels sont les principes clés à suivre pour étendre le service client à toute l'entreprise ?

Les consommateurs se moquent de la manière dont l'entreprise est organisée et des silos existants entre les services. L'entreprise doit être en mesure d'étendre le service client à l'ensemble de ses collaborateurs.

Pour que ce service holistique puisse être proposé à travers l'entreprise, trois conditions doivent être remplies : partage de base de connaissances du service client, mise en place d'un puissant système de workflow et systèmes de contrôle, pour que les registres clients soient mis à jour correctement.

Quelle solution développez-vous pour faire en sorte que la connaissance client soit accessible à tous les niveaux ?

Nous avons développé une solution capable de traiter des millions d'interactions pour les organisations ayant jusqu'à 100 000 utilisateurs. Ce système ultra-évolué de réponse s'affranchit du canal

de contact. Que les demandes arrivent par email, médias sociaux ou Chat, Eptica Agent Entreprise permet aux services client de mettre au point des trajectoires efficaces vers des spécialistes, pour certains types de questions complexes. Chaque expert a alors accès à l'historique des interactions avec le client ainsi qu'à la base de connaissance du service client, et peut alors répondre en toute sérénité et tenir à jour la fiche du client.

Avec son interface sur navigateur, Eptica Agent Entreprise est disponible depuis n'importe quel dispositif, même pour les vendeurs équipés de tablette en magasin.

Dans quelle mesure le fait d'impliquer tout le monde dans la relation client est-il valorisant aussi bien pour les salariés que pour les clients eux-mêmes ?

Rien de plus agaçant pour un client que de se sentir être un numéro. Avoir accès aux meilleurs experts, voir son problème résolu rapidement et de manière personnalisée ne peut être qu'un gage de satisfaction et de fidélité !

Du côté de l'entreprise, participer à la démarche « customer-centric » mise en place est également très valorisant pour certains salariés qui ne sont jamais au contact des clients. Cela apporte une nouvelle dimension à leur fonction, avec davantage d'ouverture sur l'extérieur, et un sentiment de concourir pleinement à la bonne marche de la stratégie de l'entreprise.

(1) Etude Médiamétrie septembre 2015

(2) ROPO : Research Online Purchase Offline

La parole aux membres... **Oodrive**



Damien Duval, Responsable Service Client chez Oodrive

Depuis 2000, le Groupe Oodrive, éditeur de logiciels, pionnier du mode SaaS (Software as a Service) en France, propose aux professionnels des solutions à forte valeur ajoutée adaptées aux problématiques métiers. Leader européen de la gestion sécurisée de fichiers en ligne, Oodrive est spécialisé dans le partage de données, la sauvegarde en ligne et la confiance numérique, et place au cœur de ses solutions toute son expertise en termes de sécurité, d'ergonomie et d'innovation.

Nouveau membre 2016 de l'AFRC, cette PME porte de grandes ambitions en matière d'engagement client et collaborateur. Explications avec Damien Duval, Responsable Service Client chez Oodrive.

■ Pourriez-vous vous présenter ?

Depuis bientôt 3 ans, je suis en charge de piloter les deux bureaux de la Direction Relation Client, qui compte 22 personnes entre Paris et Bruxelles.

Oodrive est une PME française de 310 salariés qui a été créée il y a 15 ans. Nous sommes présents dans différents pays d'Europe (France, Allemagne, Belgique, Suisse et Espagne) mais aussi au Brésil et en Asie et travaillons avec 15000 clients dont 80 % des sociétés du CAC40.

Nos solutions comptent plus d'un million d'utilisateurs dans le monde et couvrent principalement les trois domaines suivants :

➔ **Le partage et la collaboration en ligne** : notre large gamme de solutions professionnelles pour TPE, PME et Grands Comptes conjugue sécurité et simplicité d'utilisation. Ces solutions couvrent tous les besoins, de la synchronisation multi périphérique au travail collaboratif, en passant par l'échange de fichiers volumineux.

➔ **La sauvegarde et l'archivage** : Les données d'une entreprise sont essentielles à son bon fonctionnement. C'est pour faire face à l'augmentation exponentielle du volume de ces données à traiter et à conserver, que nous accompagnons les entreprises, quelle que soit leur taille, en les dotant d'outils d'archivage performants. Tout aussi indispensable, la sauvegarde en ligne, automatique et externalisée, reste le seul moyen de garantir une restauration immédiate et complète des données. Les solutions développées par nos équipes assurent à nos clients, en plus d'une sécurité et d'une confidentialité totale, une reprise rapide d'activité en cas de catastrophe.

➔ **La confiance numérique** : Nous proposons une gamme complète de solutions accessibles à tous types de structures, permettant de garantir la sécurité d'un processus de dématérialisation et de lui conférer une valeur probante. Contrôle des accès en ligne, traçabilité des échanges, intégrité des documents, autant de garanties apportées par le certificat électronique, la signature électronique, l'horodatage et l'archivage légal.

L'une des solutions phare actuellement chez Oodrive est celle qui a été spécialement conçue pour le Top Management. BoardNox est notre solution de partage sécurisé de fichiers et de collaboration en ligne dédiée aux Comités de Direction, Conseils d'Administration et de Surveillance, qui sont particulièrement concernés par les problématiques de confidentialité et de sécurité des échanges.

■ Quelles sont selon vous les 3 caractéristiques qui qualifient la Relation Client en France ? Comment se positionnent les entreprises sur le marché ?

D'après moi les 3 enjeux qu'il faut savoir relever dans la Relation Client aujourd'hui sont :

- ➔ Savoir aller plus loin que la seule résolution de la demande client
- ➔ Mettre en place puis savoir tirer profit d'une stratégie de Management de la Connaissance



Il est essentiel que nous nous mettions à la place du client, afin d'anticiper au mieux ses demandes ou hésitations

→ Savoir faire preuve de souplesse et de réactivité au quotidien

En effet, dans le secteur des nouvelles technologies, la Relation Client est très souvent cantonnée au support technique. Alors que c'est l'occasion d'entretenir et de renforcer la relation avec le client. D'ailleurs, chez Oodrive, c'est l'un de nos crédos : « Un Service Client de qualité c'est la fidélité d'un client gagnée » et cela passe non seulement par la résolution des problèmes mais également par une écoute et une compréhension de l'utilisateur, tout le monde n'est pas « Digital Native » !

Il est essentiel que nous nous mettions à la place du client, afin d'anticiper au mieux ses demandes ou hésitations.

Par ailleurs, un challenge que j'observe actuellement est le management de la connaissance. Le « Knowledge Management » est non seulement source

d'économie pour la société mais également source de satisfaction pour le client vers lequel nous pouvons revenir plus rapidement, voire, grâce au « self-service », lui permettre dans certains cas d'être complètement autonome (les FAQ par exemple aident en ce sens). Chez Oodrive, notre base de connaissances est une véritable mine d'or alimentée par des informations relatives à la résolution d'anciens problèmes rencontrés par des clients. Classée minutieusement, et mise à jour au quotidien, cette base de connaissances nous permet de répondre très rapidement à toute demande nouvelle d'un client.

Enfin la Relation Client en France évolue, il y a une nécessité reconnue d'être agile. Au sein du Service Client nous avons développé notre capacité à nous adapter aux exigences clients grâce à la méthode « test & learn ». Cela demande

une grande souplesse aux équipes SAV face aux évolutions rapides des outils, canaux de communication, processus et directives. Mais le résultat est là avec une satisfaction grandissante de nos clients.

Vous avez récemment rejoint l'AFRC ; pourriez-vous nous dire pour quelles raisons et ce que vous en attendez ?

Nous attendons beaucoup de l'AFRC ! Principalement, rejoindre un lieu d'échange de bonnes pratiques entre professionnels de la Relation Client.

La Relation Client évolue, et il est difficile de maintenir une veille concernant les outils et les évolutions de notre métier sans aide. Échanger avec nos pairs peut donc aider.

Le but étant de nous permettre de nous améliorer constamment au service de nos collaborateurs et de nos clients.

oodrive
Trusted Cloud Solutions

Je rejoins l'AFRC
Je participe à une communauté engagée
Je confronte ma stratégie et crée
une nouvelle dynamique

L'Association Française de la Relation Client est l'association de référence qui fédère et rassemble les professionnels de la Relation Client autour du partage d'expertises. Par ses actions, elle contribue à la professionnalisation d'un secteur en mutation constante et rapide. Véritable laboratoire des idées de demain, elle vous apporte la dimension prospective pour conserver une longueur d'avance et accompagne le changement au sein de vos entreprises.

NOS VALEURS

PARTAGER

Offrir un contenu et un réseau à haute valeur ajoutée

PERFORMER

Information et veille stratégique

PROTÉGER

Défendre les intérêts des professionnels de la relation client

PROMOUVOIR

Récompenser les professionnels exemplaires et valoriser les innovations fortes

NOS MISSIONS

- ➔ NETWORKING
- ➔ BENCHMARK
- ➔ EXPERTISE
- ➔ VEILLE
- ➔ CONVIVIALITÉ
- ➔ NOTORIÉTÉ
- ➔ STRATÉGIE
- ➔ AIDE MANAGÉRIALE

L'AFRC EN CHIFFRES

3 500
MEMBRES

18 ans
D'EXISTENCE

300
ENTREPRISES

Adhérez et bénéficiez de...

Information et veille stratégique

Un lien régulier avec l'équipe AFRC : mail d'invitations à nos événements et aux manifestations partenaires, newsletter AFRC.

Un accès réservé aux publications de l'AFRC sur le site www.afrc.org : études, livres blancs, magazine AFRC, supports et compte rendus des commissions, guide des implantations.

Des articles de fond sur la Relation Client : vous recevez personnellement le magazine de l'AFRC dans votre entreprise.

Contenus et réseau à haute valeur ajoutée

L'AFRC organise une trentaine de conférences, séminaires et ateliers thématiques chaque année. Ces espaces d'échange représentent un lieu de débat couvrant tous les canaux de la Relation Client. Participez-y et découvrez les évolutions technologiques et légales, les évolutions métiers. Accélérez votre performance !

Parmi les sujets abordés et les angles proposés :

→ Prospective & innovation

Accompagner les évolutions technologiques de la Relation Client et de sa digitalisation pour mieux anticiper les gains de performance de l'entreprise

→ Organisation & Management

Imaginer les meilleurs leviers sociaux et opérationnels pour proposer une entreprise plus performante et correspondant mieux aux attentes des collaborateurs et au collectif

→ Outils digitaux et performance

Chaque année, l'AFRC organise une matinée de présentation des principaux outils digitaux au service de la Relation Client, afin de proposer un panorama complet et une lisibilité croissante aux entreprises

→ L'omnicanal et les discours associés

Mieux saisir l'enjeu et la richesse des différents canaux pour identifier les bons KPIs et proposer les couleurs de communications optimales en fonction des cibles et des situations

→ ... et de nombreux autres focus chaque année !

1 Assemblée Générale

Une occasion de rencontrer vos pairs et de vous offrir une tribune de premier choix.

2 Rencontres AFRC

Echanges et réflexions autour d'un thème d'actualité abordé de manière transversale : cross canal, digital, expérience client, big data. Tout sur le ROI de la Relation client, tout pour s'informer des évolutions pour anticiper le changement.

1 Semaine d'événements

En octobre : la Relation Client en Fête

Candidatez aux **Palmes de la Relation Client**, assistez à la cérémonie des Palmes et accédez à la force de notre réseau (700 dirigeants présents). Assistez aux restitutions d'études : le **Baromètre AFRC de l'Effort Client** pour prendre les bonnes décisions stratégiques. Concourez aux **24H de la Relation Client** dans toute la France et ouvrez les portes de vos centres de contacts : valorisez votre expertise et vos équipes, gagnez en visibilité !

Networking

Organisez un petit-déjeuner ou un Afterwork pour inviter les professionnels de la Relation Client à échanger sur une thématique de votre choix.

Visibilité et service personnalisé

Votre société visible sur notre **annuaire online de sociétés adhérentes**. Vos recherches facilitées grâce à **vos contacts Adhérent AFRC**.

Tarifs avantageux

Adhérer à l'AFRC c'est bénéficier **jusqu'à 20 % de réduction** sur l'accès à nos événements partenaires.

Et également de très nombreux événements, conférences, séminaires tout au long de l'année...



REJOIGNEZ LE RÉSEAU !

info@afrc.org — Tél. : 0826 805 801

www.afrc.org

AFRC — 31 rue du Pont — 92200 Neuilly sur Seine



[Facebook.com/AFRC](https://www.facebook.com/AFRC)



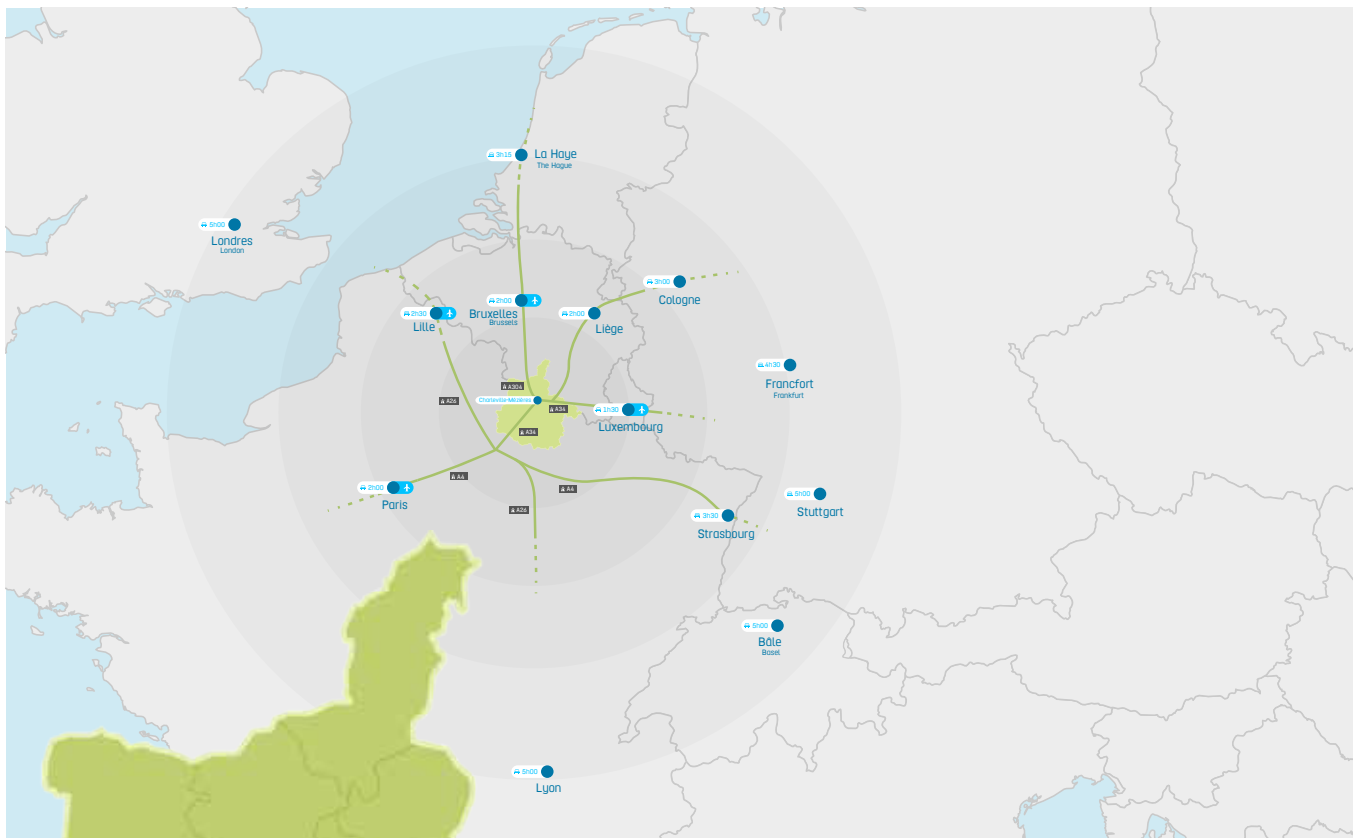
[@AFRCClient](https://twitter.com/AFRCClient)



[LinkedIn.com/AFRC](https://www.linkedin.com/company/AFRC)

Les Ardennes, pour une relation gagnante

Ardennes Développement est l'agence de développement économique initiée par les forces vives des Ardennes fin 2014. Elle a pour mission d'accueillir les entreprises, faciliter leur implantation et accompagner les porteurs de projets dans leur croissance. Le domaine des services, et en particulier de la relation client, est en développement, prenant appui sur la force industrielle (activité et main d'œuvre).



Les entreprises attribuent **4 atouts** aux Ardennes (nombreux groupes de rang mondial y sont présents) : Grâce à leur situation à la frontière sud du Benelux, les Ardennes offrent **une localisation proche des centres de décision européens** - 1h30 de Paris, Bruxelles, Luxembourg. Le territoire est connecté à Paris par le TGV et desservi par 5 aéroports internationaux à moins de 2 heures.

La main d'œuvre a su évoluer vers les activités de services, tout en gardant les qualités acquises dans l'industrie. Le territoire s'est mobilisé pour que les



Le territoire des Ardennes prend appui sur **un dispositif exceptionnel qui renforce son attractivité sur le plan européen**

formations dans la relation client, l'action commerciale, l'informatique et web soient offertes aux jeunes. Aujourd'hui, de nombreux travailleurs et demandeurs d'emploi sont prêts à intégrer ces activités à valeur ajoutée.

Avec **des coûts d'implantation parmi les plus bas d'Europe de l'Ouest**, le territoire des Ardennes prend appui sur un dispositif exceptionnel qui renforce son attractivité sur le plan européen : le dispositif Bassin d'Emploi à Revitaliser (BER), qui ouvre

droit à une exonération de charges sociales et fiscales pendant 5 ans. Il permet ainsi un rapprochement avec des régimes fiscaux avantageux en Europe, comme celui du Luxembourg voisin.

N.B. : un outil en ligne développé par l'agence permet d'évaluer rapidement les exonérations potentielles du BER : <http://ber.ardennes-developpement.com> Pour accueillir les entreprises de services, des bâtiments disponibles, élaborés avec les grands noms de la relation clients sont **disponibles immédiatement**. Situés en cœur de villes ils sont reliés à la fibre optique et répondent aux normes d'isolation thermique et phonique, de sécurité, d'accès et de coûts maîtrisés.

Depuis 2009, le groupe Prunay a installé sa filiale Eurexo à Douzy (à l'est de Sedan) pour créer son centre d'expertise dans la gestion des sinistres pour les assureurs, employant 80 personnes. Son dirigeant apprécie l'accessibilité, mais surtout la qualité des ressources humaines, appliquées et fiables, et les conditions d'implantation qui, grâce au BER, lui font dire que « Douzy est son Luxembourg » ! Pour résumer : une accessibilité rapide, une main-d'œuvre opérationnelle, des exonérations exceptionnelles, des bâtiments disponibles, un interlocuteur Select Ardennes !

ARDENNES DEVELOPPEMENT

Depuis **B. E. R.**
Un Territoire Attractif dans les Ardennes

Combien d'impôts et de charges sociales allez-vous économiser dans les Ardennes ?
ou plus ?

Simulez votre implantation

Exemple 3 : reprise d'activité

Type de projet	création d'une société pour reprise d'une entreprise de région
Taille de l'entreprise	petite entreprise
Création d'emplois	15
Lieu d'implantation	hors zone AFD (région de douze communes de secours à 200 000 € par personne de 3 communes fiscales géographiques)
Plafond d'aides publiques	

400 000 €
Exonérations potentielles grâce au BER sur 5 ans (impôt sur les sociétés, impôt foncier et charges sociales d'impôt)

En savoir plus

Maryline le Maou

www.ardennes-developpement.com

03 24 27 19 95

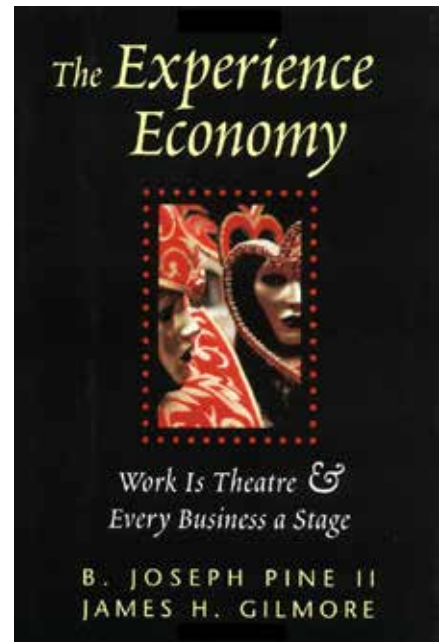
Bienvenue... dans l'ère de l'expérience !

Il y a 17 ans déjà. 17 années que des chercheurs de la Harvard Business Review diffusait un livre intitulé : « The experience economy – Work is Theatre & every business a stage ». Alors certes, ce livre date d'il y a quelques années (avant même l'arrivée des smartphones...), mais il y a de nombreuses raisons pour lesquelles ce livre mérite le détour.

Tout d'abord, parce que se replonger dans ce livre ouvre les shakras. Et oui, 1999 c'était une autre époque, un autre monde, une autre économie ! Apple était encore balbutiant, Kodak était le roi de la photographie, les ordinateurs étaient plus imposants que des voitures, et ainsi de suite. Se replonger dans ce livre est donc une astucieuse façon de retrouver un monde disparu – ou en passe de disparaître – et comprendre ce qui étaient à l'époque les problématiques peut permettre de tirer des comparaisons avec aujourd'hui.

il y a près de 20 ans, que nous étions entrés dans l'ère du client de l'émotion. Ce qui n'est pas expérience ne reste pas, aussi est-il fondamental que les entreprises pensent leurs process, productions, clients mais également collaborateurs en termes d'émotion, d'empathie, de compassion, d'affectif.

Un ouvrage à recommander donc, qui permet de prendre du recul, en toute humilité, et de poser un regard du passé sur les mutations que nous vivons actuellement et qui se renforcent chaque jour.



**The experience economy
Work is Theatre & every business a stage**
Auteurs : B. Joseph Pine II
et James H. Gilmore
Harvard Business School Press
Boston



Cet ouvrage
vieux de 17 ans
avait déjà **anticipé**
la Révolution
Client

Ensuite, parce que l'ouvrage est exhaustif, proposé par des académiciens exhaustifs. En effet, décrire ce qui était l'aube de l'économie de l'expérience a permis de mettre en scène l'entreprise qui allait devoir orchestrer, articuler tous les fameux moments de vérité du client ainsi que du collaborateur. Autrement dit, il propose des clés de stratégie pour que l'entreprise tire le meilleur parti de cette révolution client ! Enfin, parce que la Harvard Business Review ne s'est pas trompée en annonçant,

Le comité de rédaction de l'AFRC Mag



■ Jérôme Menesguen

Jérôme Menesguen est dirigeant de Avenue RH, société de conseil spécialisée en ingénierie RH et Responsabilité Sociale des Entreprises. Il a notamment piloté et élaboré le contenu du label de Responsabilité Sociale de la Relation Client et co-anime la Commission RH&Droit Social au sein de l'AFRC.

■ Emmanuel Richard

Emmanuel Richard est Directeur Associé d'Extens Consulting, cabinet de conseil en Relation Client. Il est investi depuis 2001 auprès de l'AFRC dans de nombreux projets novateurs telle la première convention internationale sur le thème : le nouveau client est-il vraiment insaisissable ?



■ Thierry Spencer

Thierry Spencer est l'auteur du célèbre blog Sensduclient.com à destination des professionnels de la relation client depuis 2005. Il est Directeur associé de l'Académie du Service, leader en France de la formation et du conseil aux entreprises pour le développement de la culture du service et l'amélioration de la relation client.

**POUR RÉVÉLER
LA QUALITÉ
D'UN SERVICE,
IL Y A UN SIGNE
QUI NE TROMPE PAS.**



RELATION CLIENT

LA SÉRÉNITÉ CERTIFIÉE



www.marque-nf.com



Teleperformance

Transforming Passion into Excellence

www.teleperformance.com

*Le leader mondial
de la gestion de
l'expérience
client multicanal*



Pour en savoir plus :

-  +33 1 55 99 57 18
-  contact@fr.teleperformance.com
-  [teleperformance.france](https://www.facebook.com/teleperformance.france)
-  [@teleperfrance](https://twitter.com/teleperfrance)
-  fr.blog.teleperformance.com
-  [Teleperformance France](https://www.youtube.com/Teleperformance France)
-  [company/teleperformance-france](https://www.linkedin.com/company/teleperformance-france)