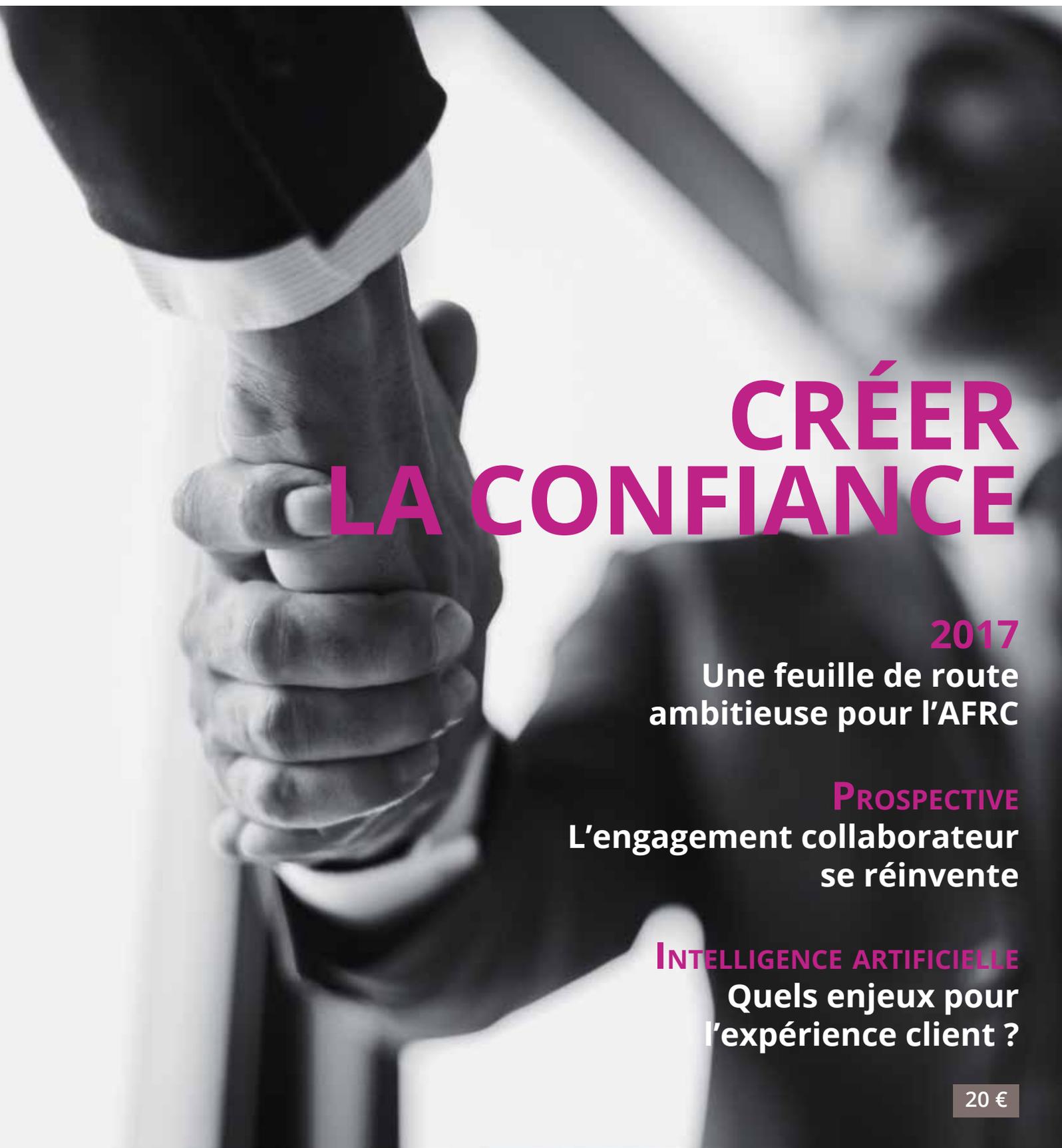


# AFRC

AU CŒUR DE L'EXPÉRIENCE CLIENT

MAG N° 13 | AVRIL 2017



## CRÉER LA CONFIANCE

**2017**

Une feuille de route  
ambitieuse pour l'AFRC

**PROSPECTIVE**

L'engagement collaborateur  
se réinvente

**INTELLIGENCE ARTIFICIELLE**

Quels enjeux pour  
l'expérience client ?

20 €

# STRATÉGIE CLIENTS

LE SALON DE LA RELATION CLIENTS

NE DIT-ON PAS  
QUE LE CLIENT EST ROI ?

18, 19 & 20  
AVRIL 2017

PARIS PORTE DE VERSAILLES

ORGANISÉ PAR

weyou **monANNUAIRE  
pro.com**

EN PARTENARIAT AVEC

 **e-marketing**

[WWW.STRATEGIECLIENTS.COM](http://WWW.STRATEGIECLIENTS.COM)

# L'AFRC fait peau neuve

Cela fait bientôt 20 ans que l'AFRC a été créée ! À l'origine, son objet était de structurer un jeune secteur – celui de la Relation Client –, mais elle a rapidement évolué dans ses prérogatives pour, aujourd'hui, se concentrer sur deux sujets majeurs : l'expérience client et l'engagement collaborateur.



Éric Dadian

À l'occasion de sa dernière Assemblée Générale, l'AFRC vient de présenter son nouveau logo ainsi qu'une nouvelle baseline, « au cœur de l'expérience client ». Pourquoi ? Parce que les ruptures technologiques nous obligent à changer, à nous transformer. Mais pour la première fois depuis la création de l'AFRC, la relation et l'expérience client sont devenues stratégiques pour les entreprises. L'expérience client pouvant ici se définir comme le ressenti cumulé par le consommateur, de l'usage des produits / services et des interactions avec une marque ou une organisation. Cela inclut tous les points de contacts, avant, pendant ou après l'acte d'achat, mais ne s'y limite pas. En effet, elle aborde l'entreprise dans sa globalité, en tenant compte des contacts directs et indirects avec le client.

Le parcours client s'est complexifié, il est de plus en plus multi canal et devient donc rapidement un casse-tête à démêler avant de trouver les best practices. En tout état de cause, l'AFRC milite pour un enjeu crucial : **l'entreprise ne doit pas oublier ses fondamentaux**. Notamment les dimensions suivantes :

- **La connaissance client** devient de plus en plus précise grâce aux data et permet la proactivité,
- **La satisfaction client** tout au long de son parcours est une base incontournable pour éviter qu'il ne « zappe »,
- **L'engagement collaborateur** doit être la clé de voûte de la stratégie de l'entreprise.

Après internet, le mobile et les objets connectés, l'Intelligence Artificielle va profondément transformer la Relation et l'Expérience Client. L'IA va nous apporter des solutions pour répondre à de nouvelles pratiques de relation avec les clients. **Grace à la puissance de calcul des machines et par l'analyse des données en quantité, l'IA permet de développer le marketing prédictif** pour gérer la complexité d'une « personnalisation de masse de la relation » ; cette même IA permettra également de fournir au consommateur les moyens d'exprimer ses besoins à une marque qui devra structurer une réponse commerciale adaptée.

Si l'IA se substitue aux approches marketing antérieures de segmentation et de datamining pour apporter des solutions de commerce cognitif, du tracking de comportement, de nouvelles formes de conversations (chatbots, callbots), et reconfigure les parcours clients avec une imbrication phygital (physique/digital), **seul l'humain peut apporter de la bienveillance, de l'empathie et rassurer le client**.

Toutes ces questions seront abordées dans les ateliers et à l'occasion du plan de route 2017 de l'AFRC. **L'objectif de toute entreprise qui veut survivre et se développer sera de créer des synergies pour faire travailler ensemble toutes les parties prenantes pour inventer l'expérience client et l'engagement collaborateur de demain.**

Rejoignez notre communauté ! Bienvenue chez vous !

**Éric Dadian,**  
Président de l'Association Française de la Relation Client

Gestion de la Relation Client  
100% Made in France



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 Services

Accueil, Marketing Direct,  
Fichiers, GED...

Parce-que l'Expérience Client va au-delà de la relation à distance, **COMEARTH** vous propose des services complémentaires pour une efficacité optimale de votre Relation Client.

**COMEARTH Services** vous accompagne notamment dans la gestion de votre accueil, de vos opérations de Marketing Direct, de votre logistique commerciale ou encore la mise en place de forces de vente supplétives...

[www.comearth-france.com](http://www.comearth-france.com)

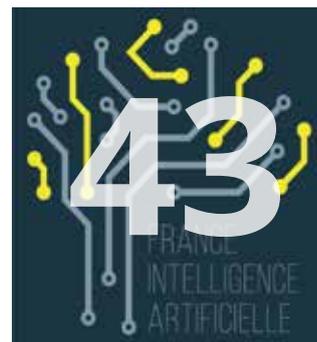
[contact@comearth-france.com](mailto:contact@comearth-france.com)

Tél : +33 (0) 1 69 930 940



2 de nos clients élus service client de l'année dont l'un pour la 8<sup>e</sup> année consécutive





## SOMMAIRE AVRIL 2017

### ▶ AVANT-PROPOS

07 En toute confiance

### ▶ PROSPECTIVE

- 08 AFRC : une feuille de route 2017 ambitieuse
- 15 L'engagement collaborateur en pleine mutation
- 22 L'organisation se repense par et pour le client
- 28 La confiance au cœur de l'engagement collaborateur
- 30 L'Expérience Client... revue par les startups
- 34 Les battles de l'innovation : top départ pour la deuxième édition
- 36 Expérience Client : année zéro

### ▶ STRATÉGIE/ORGANISATION

- 20 GRDF : comment gérer la satisfaction client en B to B to C ?
- 39 La confiance, pilier majeur de la marque

### ▶ LA VIE DE L'AFRC

- 25 L'expérience client à l'ère du luxe

### ▶ TECHNOLOGIE

#### DOSSIER INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

- 43 L'intelligence artificielle, cette révolution qui va tout changer
- 48 La confiance, prérequis pour l'intelligence artificielle ?

49 L'intelligence artificielle et la mutation de la société

50 Vers de nouvelles formes d'intelligence relationnelle

### ▶ JURIDIQUE

52 Le règlement européen sur la protection des données personnelles : quels enjeux liés à la conformité ?

### ▶ RESSOURCES HUMAINES

56 Les compétences et formations en plein renouveau

### ▶ SÉLECTION

58 Mon directeur marketing sera un algorithme

### ▶ PUBLI-REPORTAGE

19 Confiance et engagement : les clés pour une relation durable

24 Conseil en relation client, la touche française

38 Faciliter le dialogue et l'écoute de vos clients

41 L'importance du Customer Feedback Management dans une stratégie d'entreprise

42 Redessiner les contours de la culture client



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 : Éric Dadian - Responsables de la Rédaction : Bérénice Carrillo, Aubry Hanrion - Régie Publicitaire et Éditeur Délégué : Beemedias, Adresse : 9, Place du Général Catroux - 75017 Paris - Tél. : 01 44 05 50 22 - <http://beemedias.fr/> - Responsable de la publicité : Ellen Froissart - Tél. : 01 44 05 50 19 - [efroissart@beemedias.fr](mailto:efroissart@beemedias.fr) - Responsable technique : Laurent Lyard - [llyard@beemedias.fr](mailto:llyard@beemedias.fr) - Conception graphique/maquette : Marie-Hélène Regnier - Impression : UTIM - Dépôt légal et ISSN : 2259 -4655 - À 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 photos : Fotolia, photo couverture : Fotolia.

# Tous satisfaits.



## Instant eXperience<sup>®</sup>

Donnez à vos équipes la capacité de maximiser la satisfaction et l'engagement client en utilisant 100% du feedback collecté



- Profitez d'une vue consolidée des feedback issus de toutes les sources dont vous disposez.
- Donnez à vos équipes la capacité d'agir en temps réel pour générer des ventes additionnelles et éviter l'attrition.
- Gérez proactivement les clients non répondants grâce au module *Automated Inference Analysis*.
- Adaptez en quelques clics la solution à l'évolution de vos besoins business.

Pour une démo gratuite,  
contactez-nous au 01 84 76 03 16

[www.mediatech-solutions.com](http://www.mediatech-solutions.com)

 **MediaTech**  
Solutions

# En toute confiance

**T**ransparence, sincérité, respect, honnêteté, lucidité, simplicité... Lorsqu'il est question de confiance, les synonymes sont légion.

Parce que la confiance est un sujet d'organisation transversale, et parce qu'elle s'applique tant aux clients qu'aux collaborateurs, cette notion est devenue une promesse dans un nombre croissant d'entreprises. Et si ce n'était qu'un simple retour aux sources ?

La confiance est inhérente aux relations : elle est à la base de toute interaction humaine. Ce qui ressemble à un cliché est pourtant une donnée qu'il convient de garder en tête lorsqu'on aborde les sujets de relation et d'expérience client. Au sein de cette thématique, il y a deux dimensions complémentaires qu'il convient de distinguer.

La première de ces dimensions se crée dans l'immédiateté. Lorsqu'un particulier achète, chez un commerçant de quartier, une pomme, les seuls facteurs qui peuvent créer – ou non – de la confiance sont les suivants : le prix du produit, l'attitude du vendeur, l'atmosphère qui règne dans la boutique et enfin la qualité apparente du projet.

**// Si la confiance peut se créer à court-terme, ce n'est qu'en étant éprouvée dans le temps qu'elle se gagnera durablement //**

La deuxième de ces dimensions se crée a posteriori, chez soi, quand le particulier consomme sa pomme.

**À ce moment, plusieurs facteurs peuvent nourrir et faire évoluer la première base de confiance qui s'est créée.**

La pomme est-elle bonne, correspond-elle au prix engagé, s'est-elle bien conservée chez le particulier ? Sur ce second point, le commerçant n'a guère plus d'influence – au-delà de ce qu'il a engagé pour la qualité du produit. Il en va de même pour les relations entre marques et particuliers : si

la confiance peut se créer à court-terme, ce n'est qu'en étant éprouvée dans le temps qu'elle se gagnera durablement. La confiance pour le client se crée à partir d'une transaction ou d'une interaction – qu'elle soit commerciale ou non – mais c'est la répétition d'une satisfaction qui sera seule à même de créer le terreau pour que la confiance se développe.

Au niveau des collaborateurs, la démarche est absolument identique ! La confiance se gagne bien entendu par l'autonomie et la responsabilisation qui est accordée à chacun. Mais au-delà, elle requiert un véritable projet, des perspectives claires et assumées par l'entreprise, et enfin une adéquation entre la promesse liée à l'embauche et la réalité du travail. Une entreprise qui porte un projet global doit de la même manière engager un projet individuel pour chacun de ses collaborateurs si elle souhaite instaurer un état d'esprit bienveillant et de confiance.

Comme le rappelle fréquemment Simon Sinek, penseur américain réputé : *start with why*. Posons-nous la question de savoir pourquoi la confiance est nécessaire, et passons ensuite au *how*. ■



## AFRC : une feuille de route 2017 ambitieuse

Le 14 mars dernier a eu lieu l'Assemblée Générale Extraordinaire 2016 de l'AFRC. Pendant cette matinée, le bureau de l'association a présenté le bilan 2016 ainsi que la feuille de route 2017 devant plus de 250 professionnels. À cette occasion, l'association, qui fêtera l'année prochaine ses 20 ans, a dévoilé une évolution significative de sa charte graphique, de ses formats et enfin des missions stratégiques qu'elle allait porter. Le Conseil d'Administration a également été élu ou réélu. Enfin, plusieurs évolutions statutaires ont été votées, comme l'élargissement du Conseil d'Administration à des métiers plus larges que la Relation Client, ou encore la création d'une catégorie « Jeune pousse » pour les startups qui souhaitent rejoindre l'AFRC.

L'AFRC suit, à l'image de ce qui impacte les entreprises, une évolution qui va en s'accéléralant. Dans un contexte général de concurrence accrue entre les entreprises et de rupture des liens entre clients, collaborateurs et organisations, l'AFRC est une communauté de professionnels qui se donne pour mission de penser l'entreprise de demain : sa transformation, son expérience et sa relation client, son engagement collaborateur.

**Afin d'aller plus loin dans cette démarche, l'AFRC a choisi de moderniser sa charte graphique et de proposer une baseline nouvelle : « Au cœur de l'Expérience Client ».**

Par client, il est entendu le client final – le consommateur – mais également le client intermédiaire – le collaborateur et/ou l'utilisateur. L'enjeu étant de traduire dans les faits une nécessaire transformation de l'entreprise à tous les niveaux de la société.

Le 14 mars a ainsi été présentée la feuille de route 2017. Parmi les évolutions qui auront lieu cette année, l'AFRC a annoncé que les formats des événements allaient évoluer pour se concentrer sur trois cas généraux :

- **Les ateliers** : à destination du Mid Management, ces groupes de travail opérationnels porteront sur les problématiques du quotidien dans l'entreprise ainsi que les solutions qui peuvent être apportées





- **Les Cercles des Dirigeants** : à destination du Top Management, ces réunions permettront de confronter les visions de dirigeants de grands groupes à celles de startups afin de réfléchir à des stratégies conciliant le meilleur de chaque monde.
- **Le Lab AFRC** : à destination d'experts et de personnalités, ces rendez-vous permettront d'aborder une question ou une problématique prospective précise, afin d'y apporter des chiffres ou études et de réfléchir à des pistes de développement pour les entreprises.

Par ailleurs, l'AFRC a confirmé son souhait de travailler suivant 4 axes principaux.

- **Le partage** : développer un espace ouvert à tous de discussions, d'échange et de partage entre professionnels.
- **La performance** : proposer des contenus inédits pour imaginer l'engagement collaborateur et l'expérience client de demain.
- **La promotion** : valoriser les acteurs soucieux de contribuer à l'amélioration des stratégies relationnelles d'entreprise.
- **La protection** : garantir une veille et assurer la coopération avec les institutions sur tous les sujets impactant l'entreprise.

Ces axes de travail seront la source des actions de l'AFRC en 2017 et seront suivies et pilotées par le Conseil d'Administration élu lors de l'Assemblée Générale Extraordinaire. ■



## LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'AFRC

Nouvellement élu ou réélu, les 24 professionnels qui composent le Conseil d'Administration de l'AFRC ont plusieurs missions : celles de décider en collaboration avec les membres les directions principales de l'association, de définir les thématiques clés qui seront portées par l'association pendant l'année, de cadrer les travaux sur les études qui sont produites chaque année, et enfin de prendre position sur des sujets d'actualité et de défense des métiers liés à la Relation et à l'Expérience Client.

### ■ PRÉSENTATION DES 24 ADMINISTRATEURS DE L'AFRC ÉLUS OU RÉÉLUS EN 2017 ■



**ANGERAME Alain,**  
Directeur de la Relation  
Clients BOUYGUES  
TELECOM

Après des expériences ressources humaines au Parc Astérix et dans le groupe Figaro, Alain Angerame est depuis 1995 chez Bouygues Telecom dans la filière client, où il a, avec ses équipes, participé aux évolutions du métier avec en particulier en 2015 la mise en place d'un portail multicanal de relation client pour les boutiques, centres d'appels et web. ■



**BARNEOUD Muriel,**  
Directeur de l'engage-  
ment Sociétal  
du Groupe LA POSTE

Muriel Barneoud est actuellement directeur de l'Engagement Sociétal du Groupe La Poste. Elle a précédemment été, de 2010 à 2016, président directeur général de Docapost, dont elle a présidé une dizaine de conseils d'administration. ■



**BEAUVALLET Chloé,**  
Directrice des Services et  
de la Relation Client, Res-  
ponsable Connaissance  
Client et Pilotage Data  
PARI MUTUEL URBAIN

Depuis 2011, Chloé Beauvallet a pris la tête d'une Direction dédiée au Service client du PMU étoffée au fil des ans d'équipes de prise de paris par téléphone et SMS, conciergerie dédiée aux plus grands parieurs et connaissance client avec différents travaux autour de la data et de son exploitation. ■



**BIOJOUX Laurent,**  
Membre fondateur

Laurent Biojoux est le Directeur de la Relation Client d'Orange entre juillet 2011 et mars 2014. Auparavant, il a dirigé la Relation Client du groupe Bouygues Telecom. Aujourd'hui, il a créé le cabinet BirdXo ainsi qu'AirPhone, une solution de téléphonie innovante. ■



**CAFFIN Corinne,**  
Membre fondateur

Après 20 ans passés dans la VPC dans le groupe KARSDADT-QUELLE dans une fonction principale de Directrice Relation Client Europe Corinne Caffin a occupé le poste de Directrice du service Client chez BOUYGUES Telecom. ■



**DADIAN Éric,**  
Membre fondateur

En 1998, Éric Dadian contribue au développement du concept « Amiens ville des centres d'appels », à la création de l'école SUPMEDIACOM, première institution européenne spécialisée dans la formation des métiers de la Relation Client et fonde l'Association Française de la Relation Client (AFRC), la communauté des professionnels de la relation et de l'expérience client, qui compte en 2017 plus 3500 membres dans 22 secteurs d'activité. ■



**DARMAILLACQ Valérie,**  
Directeur de la Relation  
Clients VOYAGES-SNCF.  
COM

Arrivée en 2007 chez Voyages-sncf.com pour piloter les centres de contacts et développer l'aide en ligne du site, elle a ensuite créé la direction de la Relation Client Digitale en développant l'écoute client et la co-création. ■



**DESERT Florence,**  
Directrice de la Culture  
et du Parcours Client  
AIR France

Florence Désert est depuis juillet 2015 Directrice de la Culture client chez Air France, après avoir occupé des postes dans la vente, les services en escales, les centres de relations clients, les grands comptes mais aussi le fret, en France et à l'étranger. ■



**GERARD Angélique,**  
Directeur Relation  
Client FREE

Angélique Gérard est en charge de la Relation Abonné du Groupe ILIAD depuis 17 ans. Elle est à l'origine d'une stratégie d'internalisation, et préside 9 filiales du Groupe. L'effectif de la Relation Abonné compte 7000 collaborateurs. ■



**GIRAUD Vincent,**  
Directeur E-Commerce  
- VP Digital Sales CLUB  
MED

Après un diplôme d'Ingénieur de l'Ecole Centrale de Lille, j'ai rejoint Bouygues Telecom en 2005 où j'ai exercé pendant 10 ans différentes fonctions au sein de la Relation Client, alternant entre des postes opérationnels et stratégiques : performance, management, processus, projet. J'ai ensuite rejoint le Club Med en tant que Responsable, puis Directeur de la Relation Client afin de conduire la digitalisation et la montée en gamme de la Relation Client. ■



**GONZALEZ Nathalie,**  
Directeur Marketing  
NESPRESSO

Nathalie Gonzalez est la Directrice marketing de Nespresso France depuis le mois de juin 2011. Passionnée d'art et de gastronomie, Nathalie Gonzalez a pour mission le déploiement de Nespresso en France. Elle a pour objectifs de contribuer au développement de la marque, de son image et de ses activités. Elle a également à cœur de faire vivre l'expérience d'un café d'exception aux Membres du Club et de développer ainsi leur engagement. ■



**JACQUILLAT Emery,**  
PDG CAMIF

Emery Jacquillat est un entrepreneur, fondateur de Matelsom qu'il crée en 1995, à l'âge de 24 ans. Pionnier de la vente sur internet de literie, il fait le pari audacieux de relancer la Camif en 2009, en misant sur la Qualité, la fabrication Française et le développement Durable. Engagé, audacieux, innovant, Emery Jacquillat croit qu'un nouveau modèle d'entreprise est à inventer pour changer le monde ! ■



**KUDELA Ivana,**  
Directeur Pilotage  
et Relation Client -  
Pôle Innovation &  
Opérations CREDIT  
MUTUEL ARKEA

Depuis 16 ans, Ivana Kudela a occupé diverses responsabilités dans le groupe Crédit Mutuel Arkea : responsable du marketing du Crédit Mutuel de Bretagne, directrice du développement de la filiale Federal Finance (Gestion d'Actifs). Elle est responsable depuis fin 2015 de la direction du pilotage et de la relation client pour l'ensemble du pôle Innovation et Opérations. ■



**KUHN Anne-Marie,**  
Responsable  
de la Filière Conseil  
Vente à Distance  
MAIF

En 1983, Anne-Marie Kühn intègre la Maif au poste de chargée de Mission auprès de la Direction Générale. Elle prend des responsabilités dans le pilotage des centres de contacts en 1991. Elle est Responsable de la Filière Conseil Vente à Distance. ■



**LECOQC Pascal,**  
Directeur Relation  
Client MAISONS  
DU MONDE

Certifié Lean Six Sigma, Pascal Lecocq s'est installé en décembre 2015 à la tête de la Direction Relation Client de Maisons du Monde à Nantes. Une relation client 'Retail', très opérationnelle, au service des clients et des magasins dans toute l'Europe (près de 300 magasins de Meuble et décoration ; une dizaine de versions du site internet). ■



**LEDEY Jean-François,**  
Directeur Relation  
Client AIR LIQUIDE  
HEALTHCARE

Jean-François Ledey œuvre dans la relation client depuis 20 ans à des postes de production, de vente et de direction générale en France et à l'international. Il est actuellement Directeur de la Relation Client et des projets SI au sein d'Air Liquide Health-

care (Opération Mondiales Santé), en charge de la stratégie de la relation client pour l'activité santé à domicile présente dans 35 pays ainsi que du programme expérience client. ■



**LEHIRESS Martial,**  
Directeur Relation Client, IKEA FRANCE

De 2006 à 2010, Martial Lehiress est le Directeur Relation Client (direction fonctionnelle pour les magasins + Direction Opérationnelle des Centres de Relation Clients) chez IKEA France. De 2010 à 2016, il a pris la direction du magasin IKEA de Nantes pour revenir cette année en région parisienne à la Direction du Centre de Support Client (350 personnes) afin de développer le positionnement stratégique du CSC au sein de l'organisation, de notre ambition « Expérience Client Home-to-Home », et en y impliquant l'ensemble de nos magasins. ■



**LESTANGUET Éric,**  
Directeur Général et Relation Client de SVELYS

Eric Lestanguet a rejoint le Groupe Engie il y a un peu moins de 8 ans où il a occupé successivement les postes de directeur délégué de l'entité Clientèle Habitat et Professionnel et de président du directoire de la filiale Engie home services. Il est Directeur Métier BtC d'Engie depuis le 1<sup>er</sup> février 2017 et en charge de l'animation expérience client. Par ailleurs Président de l'INRC. ■



**NEPVEUX Christophe,**  
Membre fondateur

Précédemment en charge du E-Commerce/Digital au sein du Groupe Crédit Agricole, Directeur Général de FIA-NET Europe et de La Mondiale Direct (E-commerce) et Président de The Phone House Service Telecom, 6<sup>ème</sup> opérateur de Relation Client en France, il a démarré sa carrière professionnelle au sein du cabinet de conseil ACCENTURE, puis dirigé l'activité Conseil du groupe SVP, et, créé et dirigé la Relation Client chez Bouygues Telecom ainsi que la Distribution. ■



**PICHOT Antoine,**  
Co-Directeur de la Stratégie, du Digital et de la Relation Client SOCIETE GENERALE

Antoine Pichot devient en 2013 Directeur du multicanal de la banque de détail à la Société Générale avant d'être nommé, en 2016, Co-Directeur de la Stratégie, du Digital et de la Relation Client au sein de la même banque. ■



**QUERAT-HEMENT Xavier,**  
Directeur Relation Client LA MUTUELLE GENERALE

Diplômé de Sciences Po Paris (économie finances), de l'ENSPTT (promotion Gambetta de l'ENA) et de l'Essec (management général), Xavier Querat-Hément est Directeur de la Relation Client de La Mutuelle Générale. Depuis décembre 2014, il est également le co-fondateur et le Président de l'association Esprit de Service France dont la mission est de porter, développer et promouvoir l'Esprit de Service en France. ■



**SALAÜN Gaëlle,**  
Direction des Centres de Relation Clients particuliers EDF

De formation ingénieur, Gaëlle Salaün a commencé sa carrière dans le domaine de la distribution d'eau à Eau de Paris. En 2001 elle s'oriente vers le Groupe EDF d'abord au sein du Pôle Clients puis sur le marché des Collectivités Locales (Marketing opérationnel et stratégique). Elle prend la tête de la Direction des Centres de Relation Clients Particuliers d'EDF au 1<sup>er</sup> janvier 2016 (5 000 conseillers clients basés en France). ■



**TUPIN Laurent,**  
Directeur du service des Relations Membres VENTE PRIVEE

En 2003, Laurent Tupin rejoint Arvato Services en tant que contrôleur de gestion, et est promu en 2005, au poste d'attaché de la direction générale « Call Center ». Il prend en 2006, la direction du site de Malakoff pour assurer la gestion du programme TPS/Canal+. C'est en 2008, qu'il intègre vente-privee.com pour prendre la direction du Service Relations Membres du Groupe vente-privée. ■



**VILLAMAUX Marielle,**  
Directeur Commercial TRANSDEV

Marielle Villamaux a concentré son parcours professionnel sur la mise en œuvre de stratégies commerciales offensives tirant profit de bouleversements consommateurs, économiques, écologiques et technologiques. ■

# Simplifiez et fluidifiez l'expérience client

Pour un service client optimal, améliorez la gestion des flux de tâches au-delà du centre de contacts grâce à la solution Genesys de gestion des charges de travail. À la clé : un respect de vos délais de service, une meilleure efficacité opérationnelle et la capacité d'assigner chaque tâche au bon agent. Bref, tous les ingrédients essentiels à la différenciation de votre marque.



## AMÉLIORATION DE L'EFFICACITÉ

« Au bout d'une semaine seulement, la solution Genesys de gestion des charges de travail avait déjà incité nos collaborateurs à réfléchir à des pistes d'amélioration possibles, ce qui constitue une réussite en soi. »

Telstra,  
plus grand opérateur  
télécom australien

22%

de gains d'efficacité  
dans l'activation et le  
provisionnement des  
services

Grand opérateur télécom européen



Réduction des coûts  
d'exploitation de

10 millions  
par an



20

de réduction des délais  
de résolution



Amortissement en  
moins de 6 mois



## ASSIGNATION DE CHAQUE TÂCHE AU BON AGENT

Bank Hapoalim

« La solution Genesys de gestion des charges de travail nous permet d'assigner les tâches en fonction de l'expertise disponible, tout en améliorant les compétences de nos agents. »

Swisscom

« La solution Genesys de gestion des charges de travail nous aide à assigner les tâches aux bons agents et au bon moment, tout en réduisant les périodes d'inactivité dans notre centre de contacts. »

Slovak Telekom

22%

de baisse du  
nombre de  
plaintes adressées  
au service client

19%

d'amélioration  
des niveaux de  
service

48%

d'augmentation  
du nombre de  
résolutions

8%

de hausse de  
la capacité des  
agents

Vous souhaitez mieux capitaliser sur les compétences de vos collaborateurs, optimiser les résultats pour votre entreprise et élever le niveau de vos services ? Rendez-vous sur [www.genesys.com/fr](http://www.genesys.com/fr)

 Genesys®



# L'engagement collaborateur en pleine mutation

Si la Transformation Digitale est souvent abordée sous l'angle de l'Expérience Client avec ses résonnances de personnalisation, de fluidité et d'immédiateté, les entreprises ont pris conscience qu'avec elle, bon nombre de leurs modèles de fonctionnement traditionnels étaient remis en cause. L'expérience et l'engagement des collaborateurs en font partie et, à travers eux, la valeur qu'ils peuvent apporter à la marque. **Éric Mulot**, Senior Manager Solution Engineering France & North Africa chez Genesys, présente les principaux enjeux liés à cette expérience collaborateur repensée.

## La responsabilisation des collaborateurs

Les revendications de liberté, de réponses rapides et d'hyper-personnalisation de la part du consommateur ont changé la donne pour toute l'entreprise. La digitalisation de l'engagement client fait vaciller les codes établis tant au niveau des modes de fonctionnement que de l'engagement des collaborateurs ; parmi eux on note la baisse de fréquentation au niveau des agences et des points de ventes, une course de vitesse annoncée pour garantir au collaborateur une longueur d'avance face au consommateur sur informé, la perception parfois anxiogène des collaborateurs face à l'émergence de l'intelligence artificielle et autres chatbots qu'ils voient comme de vrais concurrents à leur activité, ou encore des objectifs entre départements qui divergent ce qui va à l'encontre des enjeux de visage unique que le client réclame pour l'entreprise. Si la relation d'exception avec ses clients reste pour l'entreprise la priorité affichée, elle est talonnée de près par la volonté de responsabilisation des collaborateurs. Les entreprises interrogées

**// Dans l'ère du digital, l'humain demeure la clé de voûte d'une expérience client d'exception //**

sont unanimes : dans l'ère du digital, l'humain demeure la clé de voûte d'une expérience client d'exception. Plus épanouis et donc plus investis et plus fidèles, les collaborateurs en entreprise sont les véritables artisans d'une relation client réussie. L'engagement collaborateur est sans conteste un des piliers forts de la Relation Client d'aujourd'hui et de demain.





### L'alignement des ressources

Difficile donc de bâtir une stratégie client sans stratégie collaborateur : comment, pour une marque, maîtriser le niveau de service offert à un client sans être en mesure de connaître à tout moment sa capacité à traiter ? L'Expérience Client est plus que jamais le sujet de toute l'entreprise. L'alignement des ressources (de la DSI aux entités opérationnelles) et la gestion d'une matrice de compétences dynamique sont devenus deux thématiques de préoccupation forte.

Si identifier les bonnes pratiques en matière d'alignement est encore pré-



maturé, nombre de sociétés axent aujourd'hui leur réflexion sur le partage d'indicateurs communs. L'usage du NPS (Net Promoter Score) par

exemple est un indicateur qui tend à se répandre au cœur des organisations. Sa valeur devient l'enjeu de tous, de sorte qu'une demande client n'est plus la préoccupation exclusive du marketing, du département des ventes ou encore de la DSI mais bel et bien de la responsabilité de tous. Ainsi, nous voyons de plus en plus les organisations se transformer pour une intervention des services main dans la main à une sollicitation client donnée.

### Une gestion dynamique des compétences

En matière d'engagement collaborateur, il n'y a pas de potion magique permettant de faire de tous vos collaborateurs des super héros de l'engagement. En revanche et forts de notre expérience, voici quelques ingrédients qui ont fait leur preuve chez plusieurs de nos clients :

- Tout d'abord, gérer plus efficacement la charge de travail globale, et apporter de la diversité dans l'activité des collaborateurs.
- Ce premier élément aura un impact direct sur le deuxième, qui est la gestion du stress : une charge de travail non maîtrisée est en général une source de stress pour les collaborateurs. À ceci s'ajoute la crainte d'être

passée à côté d'une tâche importante ou encore de se trouver en difficulté dans une mise en relation avec un consommateur irrité ou disposant d'un niveau d'information supérieur.

- Autre sujet : la formation et l'accompagnement. Un collaborateur sera d'autant plus engagé s'il est formé et coaché efficacement pour gérer son activité.

● La réduction de l'effort client est souvent évoquée, mais le sujet est tout aussi important pour les collaborateurs : un effort réduit est bien souvent, synonyme de satisfaction et d'engagement collaborateur.

- L'engagement des collaborateurs passe aussi par le dialogue : il faut qu'ils aient le sentiment qu'il y a un échange entre eux et l'entreprise : qu'ils sont écoutés, et que l'on reconnaît leurs performances.

La thématique récurrente en matière d'engagement collaborateur est alors logiquement la gestion de la compétence. Si jusque-là une compétence reflétait une connaissance formelle comme le savoir-faire sur un processus ou un produit donné, elle a pris aujourd'hui d'autres visages complémentaires. La dimension émotionnelle ou relationnelle d'un collaborateur fait maintenant partie intégrante de ses

compétences. Ainsi le fait de savoir écouter et rassurer un client angoissé, de savoir calmer un client irrité ou encore effectuer du rebond commercial sont autant d'atouts devenus hautement valorisés en entreprise. Ce phénomène se généralise aussi à des profils manager. Par exemple, on demande de plus en plus à un responsable d'agence bancaire d'avoir des compétences de coaching ou de coordination plutôt que d'être le « sachant » sur l'ensemble de la gamme de produits proposés, devenue trop riche et évolutive. Le comportement, l'attitude et l'intelligence relationnelle d'un collaborateur sont souvent regroupés sous la notion de « Soft Skills ». Si les compétences sont diversifiées, elles ont égale-

ment une dimension temporelle : parce que les compétences d'aujourd'hui ne sont pas forcément celles de demain ; parce qu'une compétence acquise au cours d'une formation n'est plus maîtrisée dans le temps si elle n'est pas exploitée au quotidien, une compétence doit être vue comme une variable plutôt qu'une donnée statique. Pour répondre aux enjeux de gestion d'une matrice de compétences dynamique les entreprises se dotent aujourd'hui d'outils permettant de décrire le système et de le maintenir dans la durée.

### Les chatbots au service du collaborateur

Alors que les chatbots sont souvent appréhendés comme le premier

// La dimension émotionnelle ou relationnelle d'un collaborateur fait maintenant partie intégrante de ses compétences //

Le 26 janvier dernier, Genesys invitait les membres de l'AFRC à participer à une *learning expedition* à Londres. Au sein du laboratoire dédié, les participants ont pu assister à des démonstrations de l'apport des technologies au service de l'engagement collaborateur. Avec, en filigrane, l'enjeu de créer une expérience client finale personnalisée et homogène, en temps réel et de nature à engager le client.

Parmi les nombreux sujets abordés :

- **La contextualisation.** Sur ce point, l'enjeu est de traduire chaque interaction entre un client et une marque afin que toute demande soit analysée, priorisée et ordonnée. Une gestion de flux dynamique en découle et optimise l'organisation des compétences en interne grâce à la « repriorisation » constante.
- **L'émotion.** Dans un cadre globalement plus digital, seul l'humain reste vecteur et porteur d'émotions pour les marques. À cet égard, l'évolution des canaux en 2016 a été significative : le chat a augmenté de 33 %, les applications de 60 %, les media sociaux de 21 % et le téléphone a diminué de 12 %. Toutefois, ce dernier reste encore largement majoritaire.
- **L'agilité.** Pour que l'entreprise fonctionne, elle se doit d'être horizontale. Du point de vue de l'entreprise, l'organisation est en général calibrée en silo ; le client vient ici permettre à cette dernière de repenser la structure, afin de gagner en performance, d'améliorer l'engagement collaborateur et enfin de proposer des solutions plus agiles, souples au bénéfice des clients.

Au-delà de ces sujets, ce sont les trois axes de la stratégie relationnelle de l'entreprise qui ont été analysés : engagement client, engagement collaborateur et efficacité opérationnelle. ■

niveau d'échange sur les points de contacts web, les entreprises voient également en eux l'eldorado du maintien du niveau de compétence des collaborateurs. En usage interne, les chatbots peuvent interagir comme de vrais assistants auprès de l'employé : ils lui permettent par exemple d'accéder à la bonne information en temps réel. Ainsi ils évitent les sessions de formation inadaptées (par exemple celles qui correspondraient à l'acquisition de connaissances très pointues et peu utilisées) ou des recherches fastidieuses parmi de trop grandes quantités d'information connaissance requise. ■

Francis, 47 ans

(Ange)

gardien

chez BlueLink



Découvrez comment Francis a pris sous son aile un couple de futurs parents ainsi que toutes nos autres histoires sur :

[www.wearehumanlydigital.com](http://www.wearehumanlydigital.com)

**BLUELINK**  
Humanly DIGITAL



## Confiance et engagement : les clés pour une relation durable

De nombreux grands groupes français et internationaux affichent une promesse de marque parfois difficile à tenir. Décalage entre ce que l'on dit et ce que l'on fait, communications institutionnelles creuses, surpromesse... autant de dangers nuisibles pour l'image et la crédibilité. Alors que ce sont les clients qui parlent le mieux de leurs expériences vécues avec les marques, la confiance devient le maître-mot pour bâtir une relation durable entre les entreprises et leurs publics. **Entretien avec Tanguy de Laubier, Président-directeur général de BlueLink**

### FACE À UNE NOUVELLE FORME DE DÉFIANCE VIS-À-VIS DES MARQUES, COMMENT REBÂTIR LA CONFIANCE PERDUE DES CLIENTS ?

Je ne dirais pas que la confiance est perdue, c'est tout de même très pessimiste ! La confiance, ça commence par tenir sa promesse de marque. Ça passe également par le sens et la vision que l'on porte, la sincérité et la cohérence dans ses actions et ses engagements.

Instaurer la confiance, c'est également réfléchir à l'allocation de ses dépenses. **L'expérience client est un trip-tique : ce que la marque dit d'elle-même, ce que les marques font réellement vivre à leurs clients et ce que les clients disent de la marque à leur entourage.** Les marques continuent d'investir 50 fois plus dans la publicité que dans la relation avec leurs clients, alors que les 3 composantes de l'expérience client doivent être pensées comme un ensemble cohérent. Les investissements portés sur l'image de la marque, autrement dit la publicité, sont nécessaires mais ne doivent pas être surévalués par rapport aux

projets visant à engager le client. Faire ce que l'on dit et dire ce que l'on fait, c'est simple à dire mais c'est un tournant à ne pas manquer pour instaurer durablement la confiance.

### LE CONSEILLER CLIENTÈLE A-T-IL UN RÔLE À JOUER DANS CE VIRAGE STRATÉGIQUE ?

Absolument, et son rôle va devenir de plus en plus clé ! En contact permanent avec les clients, il personnifie la marque, incarne ses valeurs, donne du sens et de la légitimité à la promesse. Avec les progrès qui sont fait du côté de l'intelligence artificielle, de nombreuses interactions vont être automatisées tout au long du parcours client. Mais tout ne pourra pas passer par la machine. Nous constatons que les clients ne souhaitent pas d'un monde déshumanisé, fort heureusement ! L'humain aura donc toute sa place, mais les métiers et les formations doivent évoluer.

La créativité, les compétences relationnelles, émotionnelles, seront de plus en plus recherchées. Avec des conseillers à l'écoute, capables de faire preuve d'empathie, qui s'intéressent réellement au client, le lien invisible,

précieux mais fragile, avec la marque en ressort renforcé, au profit d'une relation authentique et sincère.

### LA CONFIANCE JOUE UN RÔLE CRUCIAL ÉGALEMENT AU SEIN DE L'ENTREPRISE, DANS LA RELATION AVEC LES COLLABORATEURS. QUELLE(S) RÉPERCUSSION(S) AU NIVEAU DU MANAGEMENT ?

On entend parler de bonheur au travail, et cela va plus loin, à mon sens, que la notion de bien-être. **En parlant de bonheur, on touche à l'engagement collaborateur, et cela passe inévitablement par la confiance et l'empowerment :** faire tomber les barrières, valoriser les talents internes, les encourager à faire preuve d'audace et donc reconnaître le droit à l'erreur. Le défi de demain sera de trouver ces talents, de leur donner envie de rejoindre l'entreprise, et de les faire grandir en leur donnant les moyens de s'épanouir pleinement. Un véritable challenge pour le management, mais aussi pour toutes les fonctions supports de l'entreprise qui doivent repenser leurs rôles au sein des organisations. ■



## GRDF : comment gérer la satisfaction client en B to B to C ?

**Jacques Gérard**, Directeur Relations Clientèle de GRDF

### POUVEZ-VOUS NOUS PARLER DE GRDF ? QUELLES SONT SES MISSIONS ?

GRDF (Gaz Réseau Distribution France) est le principal opérateur du réseau de distribution de gaz naturel en France. GRDF assume chaque jour ses missions de service public en acheminant l'énergie gaz naturel à 11 millions de clients particuliers, entreprises et collectivités.

En tant que distributeur, la mission qui nous a été confiée par la Commission de Régulation de l'Energie, nous amène à travailler avec l'ensemble des acteurs de la filière gaz en France, quel que soit le fournisseur choisi par le client final, nous :

- assurons la sécurité du réseau ;
- distribuons le gaz sur l'ensemble du territoire français ;
- gérons l'acheminement du gaz naturel jusqu'au client ;
- développons les usages dans une logique de conquête ou de fidélisation.

### DANS CE CONTEXTE, COMMENT GÉREZ-VOUS LA RELATION CLIENT ?

Le gaz doit faire tous les jours la preuve de sa pertinence auprès de ses utilisateurs. C'est pourquoi notre politique d'avis client a été renforcée

depuis 2 ans. Nous collectons les avis des clients à J+2 ou 3 suite aux interventions physiques, aux échanges téléphoniques ou digitaux de nos collaborateurs cela afin de répondre à de

### // Nous rappelons systématiquement les clients très insatisfaits //

véritables enjeux : valoriser l'énergie gaz, fidéliser et conquérir de nouveaux clients. Chaque année, plusieurs dizaines de milliers d'avis sont ainsi récoltés lors de la mise en service, du raccordement, de tables rondes ou de contacts à distance. Autre bonne pratique : nous rappelons systématiquement les clients très insatisfaits.

De plus, nous intervenons dans un contexte un peu particulier. Dans un premier temps, le client aura d'abord à choisir un fournisseur, qui va à proprement parler lui « vendre » le gaz, puis, dans un second temps, nous interven-

drons pour réaliser les actes techniques, comme les raccordements, les changements de compteurs ou les relevés de consommation par exemple, et ce avec une même égalité de traitement quel que soit le fournisseur.

L'ambition que nous portons est claire : être reconnu comme une référence en termes de relation client d'ici 2018. Pour ce faire, nous visons un taux de 90 % de clients satisfaits à horizon 2018. À fin 2016, nous avons un score de 88,7 %.

### QUELLES SONT LES PRIORITÉS QUE LA DIRECTION A IDENTIFIÉES POUR AMÉLIORER L'ENGAGEMENT ET L'EXPÉRIENCE CLIENT ?

Ces enquêtes auprès de nos clients nous ont permis d'identifier leurs attentes. Celles-ci portent essentiellement sur deux points : raccourcir les délais de rendez-vous et simplifier les démarches à effectuer.

Pour y répondre, nous travaillons sur plusieurs axes dont l'amélioration des comportements de nos collaborateurs, notamment les techniciens d'intervention gaz qui sont en contact direct avec les clients particuliers. De process de travail internes classiques, nous sommes passés à une véritable

philosophie de parcours client unifié pour permettre une expérience client en corrélation avec leurs attentes.

**AVEZ-VOUS DES PRESCRIPTEURS ?  
QUEL EST LEUR RÔLE DANS  
UN CONTEXTE OÙ LA NOTION DE  
CONFIANCE EST DEVENUE UNE SORTE  
DE PIERRE ANGULAIRE ENTRE CLIENT,  
COLLABORATEUR ET ENTREPRISE ?**

Nous sommes toujours attentifs à un point en terme de relation client : le fournisseur reste l'interlocuteur privilégié en matière de contact commercial, nous ne cherchons pas à capter la relation client qui existe entre un consommateur et son fournisseur d'énergie.

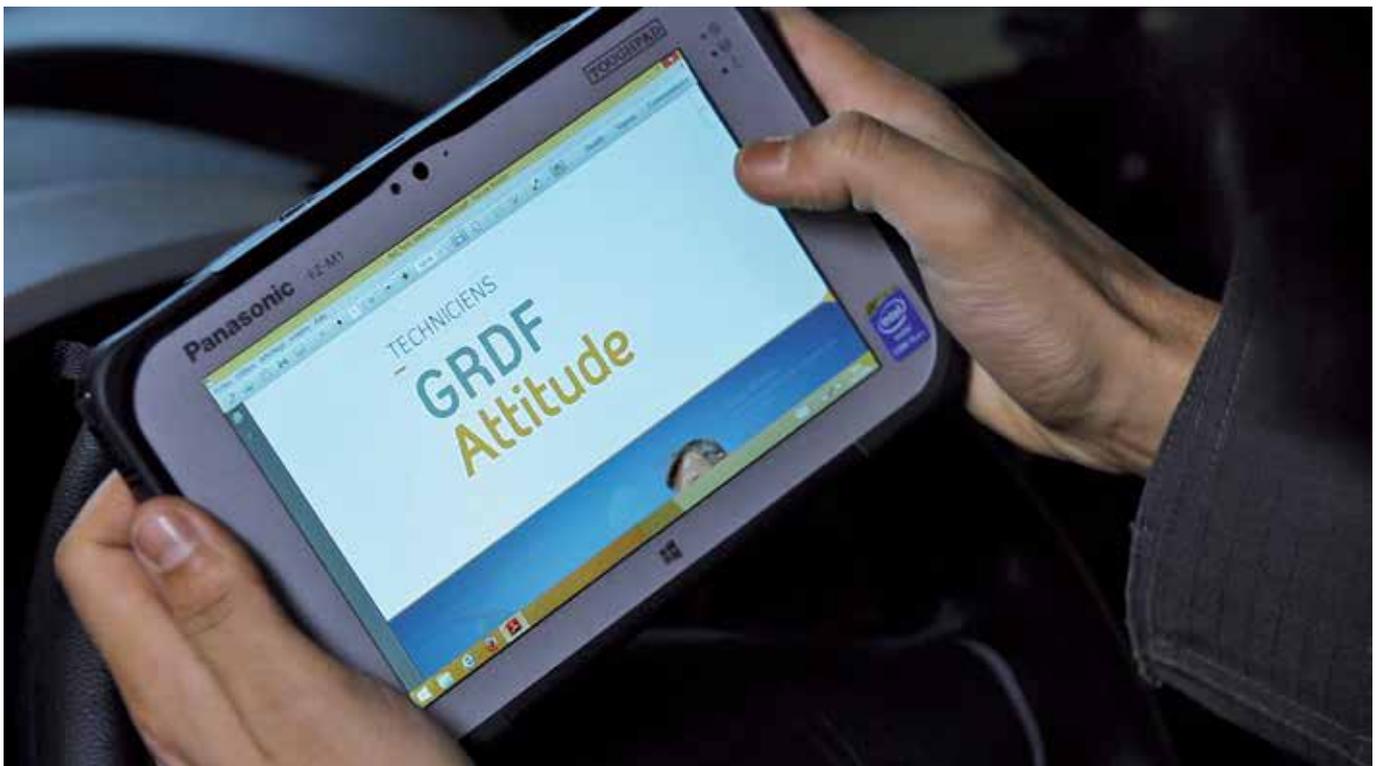
Les prescripteurs jouent effectivement un rôle clé dans la mesure où

ils sont en interaction directe avec nos clients. Les artisans chauffagistes sont en première ligne pour accompagner les clients dans leurs projets d'installation ou de rénovation du chauffage. GRDF tisse des liens avec tous les acteurs de la construction et la rénovation des logements comme les promoteurs immobiliers, les cabinets d'architecte, les bureaux d'études ou encore les constructeurs de maisons individuelles.

Tous ensemble, nous créons des liens de confiance avec les clients. Chez GRDF nous sommes convaincus que nos collaborateurs sont les premiers ambassadeurs de la marque. Parmi nos 11000 collaborateurs, 1000 prennent régulièrement la parole sur les réseaux sociaux. ■

**GRDF  
EN QUELQUES CHIFFRES**

- 95 % du territoire français couvert
- 11 millions de clients
- 11 000 collaborateurs
- 200 000 km de canalisations environ



# L'organisation se repense par et pour le client



Deuxième distributeur mondial et premier en Europe, Carrefour est présent en France à travers 4 formats (hypermarché, supermarché, proximité et cash&carry) et plus de 5 600 magasins. Pour répondre aux nouveaux modes de consommation et faciliter les courses de ses clients, le distributeur développe des solutions multicanal (e-commerce, Drive, Click and Collect, applications mobiles). Commerçant alimentaire de référence, Carrefour accueille chaque jour plus de 3 millions de clients dans ses magasins. Pour répondre efficacement à cette diversité de canaux, le Groupe a créé en 2016 une Direction Client et Digitale.

**Explications avec Richard Edery**, Directeur du Service Clients chez Carrefour.

## POURRIEZ-VOUS VOUS PRÉSENTER ?

Avec une formation initiale d'école hôtelière, je travaille au sein du groupe Carrefour depuis près de 20 ans. Lors de mon parcours, j'ai eu l'opportunité de travailler avec l'ensemble des canaux, dont le magasin notamment, et depuis 9 ans je dirige le service Clients. La particularité du service Clients au sein de Carrefour, c'est une entité à part entière et qui agit de manière transversale. Nous gérons toute la Relation Client à distance pour un certain nombre de services et d'entités en France, comme le programme Fidélité, l'e-commerce alimentaire (Drive et Ooshop), les services marchands (Carfuel, Carrefour Banque,...), mais également le service consommateur ainsi que les contacts provenant du portail Carrefour.fr Le service comprend 380 personnes réparties sur 2 Centres de Relation Client (Evry et St Etienne). Aujourd'hui, 95 % de nos activités est internalisée, c'est notre volonté.

## VOUS PILOTEZ UNE ACTION AYANT DES RÉPERCUSSIONS SUR DE NOMBREUX CANAUX, QU'IL S'AGISSE DU FACE À FACE OU DU DIGITAL. COMMENT ARTICULEZ-VOUS CES ACTIONS AFIN DE LES RENDRE HOMOGENES ?

L'omnicanal a été un aspect essentiel lors de la transformation, en 2016, de notre Service clients. Par exemple, concernant le Drive nous avons intégré un CRM omnicanal afin que nos clients puissent avoir un éventail de commu-

nication à choisir en fonction de leur affinité et sur lequel ils peuvent nous contacter. Ainsi nous pouvons avoir une vision unique du Client. En magasin, les drives sont sur la même plateforme et donc, ils ont cette même vision. En 2017, chaque conseiller clientèle peut ainsi personnaliser davantage son discours et améliorer la satisfaction client.

## COMMENT AVEZ-VOUS MENÉ CE PROJET DE TRANSFORMATION EN INTERNE ?

En 2016, Carrefour a créé une Direction Client et Digitale pilotée par Thina Cadierno à laquelle le Service Clients est rattaché et a donné l'impulsion marquante pour que nous accélérions sur le sujet de l'omnicanalité. En interne, ce projet a été fédérateur pour les opérationnels car il facilitait cette vision complète du client. Les bénéfices immédiats ont été l'amélioration de la satisfaction client ainsi que la productivité sur nos Centres de relation Client.

**// Chaque conseiller clientèle peut ainsi personnaliser son discours et améliorer la satisfaction client //**

### ESTIMEZ-VOUS QUE LA PERSONNALISATION SOIT UN SUJET PORTEUR POUR CARREFOUR, ET QUEL EST L'IMPACT SUR VOTRE ENTREPRISE ?

Plus personne n'est à convaincre dans l'entreprise sur l'impact qu'une bonne Relation Client a sur le chiffre d'affaires. Cela a été fondamental pour impulser et accélérer notre transformation : l'exigence de personnalisation est présente à tous les niveaux de l'entreprise et concerne tous les métiers.

### DANS UN CLIMAT DE DÉFIANCE GÉNÉRAL, COMMENT UNE ENTREPRISE COMME CARREFOUR PEUT-ELLE RENOUER UNE RELATION DE CONFIANCE AVEC SES CLIENTS ET COLLABORATEURS ?

La confiance est essentielle dans un secteur comme le notre et nous sommes très bien placés en termes de perception de confiance, pas rapport à nos concurrents. Cela est lié à la qualité des produits – et à cet égard, nos engagements ou encore la transparence sur nos produits (par exemple la Filière Qualité Carrefour) est structurante. Concernant nos collaborateurs, le sujet clé est la responsabilisation et la prise d'initiative. Nous leur laissons une forte autonomie. Dans chaque individu se trouve une personnalité, et nous devons la laisser s'exprimer. Chacun peut donner son point de vue, porter son projet, etc. En leur laissant de l'espace, nous les faisons grandir, et Carrefour s'en trouve lui-même grandi. Dans ma vision du Management, nous ne sommes plus dans le monde d'hier où les collaborateurs appliquaient ; ils doivent avoir de l'autonomie, c'est fondamental. Quel que



soit le niveau de hiérarchie d'ailleurs, cette thématique est forte. Sur le sujet par exemple des heures de travail, j'ai mis en place depuis 7 ans la politique suivante : les collaborateurs choisissent leurs horaires de travail, dans un cadre préétabli. Cela les responsabilise. Je crois beaucoup en cette

culture de service et en cet état d'esprit. Ce n'est d'ailleurs pas pour rien que je trouve ce métier passionnant car il touche à l'humain et porte sur des talents individuels et collectif, il est extrêmement riche et trouve sa place au cœur du projet de transformation de l'entreprise. ■



**COMEARTH**  
la relation client  
à valeur ajoutée

## Conseil en Relation Client, la touche française

Fondée en France en 2004 avec l'ambition de proposer une nouvelle offre dans le secteur de la Relation Client, la société COMEARTH articule désormais son expertise autour de trois pôles que sont COMEARTH Contact, COMEARTH Talents et COMEARTH Services et met, par ailleurs, l'accent sur trois notions essentielles : la qualité, la valeur client et la confiance !

**Entretien avec Jean Reigner.**

**COMEARTH SE POSITIONNE COMME UN ACTEUR 'SUR-MESURE' DE LA RELATION ET DE L'EXPÉRIENCE CLIENT, AVEC NOTAMMENT UNE PRÉSENCE MADE IN FRANCE ET L'EMPLOI DE COLLABORATEURS EN GRANDE MAJORITÉ EN CDI. QU'EST-CE QUE CES ÉLÉMENTS APPORTENT À LA QUALITÉ DE LA RELATION FINALE POUR VOS CLIENTS ?**

Il me semble évident qu'une Relation Client Made in France apporte une compréhension optimale des besoins clients et donc une qualité difficilement égalable par la concurrence délocalisée. L'aspect «sur-mesure» me semble indispensable et pour atteindre certains standards de qualité l'adhésion et la motivation des collaborateurs sont des éléments clés de réussite. La combinaison de la proximité sociale et de la formation garantit la qualité du service. C'est ce qui m'a poussé à privilégier un modèle fondé sur des équipes dédiées et des emplois en CDI, malgré le challenge que cela représente.

**LA VALEUR CLIENT EST UNE NOTION QUE VOUS PORTEZ. QU'EST-CE QU'ELLE REPRÉSENTE POUR VOS CLIENTS ET EN QUOI CETTE DERNIÈRE PEUT-ELLE ÊTRE UN CATALYSEUR POUR TRANSFORMER L'ENTREPRISE ?**

À travers ses actions d'acquisition, de conversion et de fidélisation, COMEARTH est l'outil au service du Customer Life Value. En permettant à nos clients de mieux connaître leurs marchés, nous leur permettons de développer rentablement leur por-



tefeuille clients. Cela nécessite une vision dans le temps, mais aussi la mise en place de bonnes pratiques. C'est en cela que la Valeur Client catalyse les évolutions d'une entreprise. Le client donneur d'ordre amorce le changement en externalisant sa Relation Client auprès de COMEARTH, qui va transformer l'approche et les méthodes pour construire une relation de confiance et ajouter toujours plus de valeur client.

**LE SUJET DE LA CONFIANCE EST UN SUJET DE PLUS EN PLUS CRITIQUE, DANS UN CONTEXTE OÙ LA RELATION S'EST TENDUE ENTRE CLIENT, COLLABORATEUR ET ENTREPRISE. COMMENT, SELON VOUS, UNE MARQUE PEUT-ELLE AGIR POUR REBÂTIR UNE RELATION Saine AVEC SON CLIENT ?**

La numérisation de l'économie a deux effets : l'émancipation du client qui attend une interaction multicanal avec son fournisseur ; et l'importance du contact direct, aussi bien en face-à-face qu'à distance. Pour offrir une expérience client saine, nous pensons qu'il est bien sûr nécessaire de disposer d'outils adéquats, mais surtout d'offrir un contact direct, disponible et pertinent.

COMEARTH a depuis plusieurs années pris conscience qu'une expérience client de qualité se fonde sur la reconnaissance de chacun : le client final, le télé-conseiller, l'entreprise. Cela se traduit par l'importance donnée à 3 piliers : le management, la formation, la data. La confiance est la clé de voûte de tout partenariat durable et performant. Elle est au cœur de l'ADN de COMEARTH. Nos clients sont fidèles et nous restons sur un rythme de croissance à deux chiffres. Merci à nos équipes ! ■



## L'expérience client à l'ère du luxe

Le 9 mars dernier, l'AFRC et Coheris organisaient un petit-déjeuner sur le thème de l'expérience client omnicanal dans le luxe. Avec le témoignage de **François-Xavier Poels**, Président Directeur Général d'Approche sur mesure, société spécialisée dans le secteur du luxe, les participants parlaient émotions, personnalisation et... sur-mesure. Focus sur cette matinée avec les deux parties prenantes.

### POURRIEZ-VOUS VOUS PRÉSENTER ?

Je m'appelle François-Xavier Poels, et suis le Président Directeur Général d'Approche sur mesure, une société que j'ai créée il y a 18 ans. Après une partie de ma vie dans le luxe (Chanel, etc.), j'ai constaté qu'il n'existait pas d'offre spécifique au luxe pour la Relation Client en termes de qualité et de volume. Aussi ai-je créé Approche sur mesure, une société avec une logique particulière : la marque ne doit pas avoir l'impression qu'elle externalise. Nous avons un devoir de qualité extrême tout en tenant compte des nombreux codes de chaque marque. Ce concept fonctionne et nous avons plus de 200 collaborateurs aujourd'hui, nous sommes d'ailleurs présents dans de nombreux pays (États-Unis, Chine, Japon, Belgique, Italie, etc.).

### LA RELATION CLIENT EST DEVENUE OMNISCANALE : QU'EST-CE QUE CELA SIGNIFIE DANS LE QUOTIDIEN DE LA MARQUE ?

Le service Relation Client se faisait au départ par téléphone et en boutique. De nombreux moyens de communication se sont ensuite ajoutés, avec notamment l'email, les media sociaux, le chat, etc. L'enjeu est que le client reçoive toujours la même réponse, peu

importe le canal. L'évolution a été technologique avant d'être dans l'usage. Toutefois, un point est important pour moi : cela reste un 'non-phénomène', car ce ne sont que des moyens de communication. Pour le client, rien ne doit changer, et l'omniscanalarité ne doit pas devenir un prétexte pour l'oublier.

### // Quelque part, nous revenons au commerce traditionnel : nous avons besoin d'un vendeur attentionné et qui écoute //

### LES NOTIONS D'EXPÉRIENCE ET D'ENGAGEMENT CLIENT SONT CHAQUE JOUR UN PEU PLUS ANNONCÉES. QU'EST-CE QUE CELA REPRÉSENTE POUR APPROCHE SUR MESURE ?

L'enjeu fondamental d'une marque est d'être au service du client : nous devons toujours revenir aux fonda-

mentaux et être à l'écoute du client, tout en lui répondant le plus rapidement possible. Le challenge est de rester simple, en proposant ce que chaque client attend. Quelque part, nous revenons au commerce traditionnel : nous avons besoin d'un vendeur attentionné et qui écoute.

### LE LUXE EST-IL UN SECTEUR PARTICULIER ?

Ce secteur doit être exemplaire et est en général en pointe. Un client doit comprendre que la marque va loin, qu'elle peut développer cette individualité et ce sur-mesure qu'il attend ! La seule spécificité réside peut-être dans la discrétion que les clients exigent. Cela peut être parfois un arbitrage délicat.

### VOUS TRAVAILLEZ DEPUIS PRÈS DE 20 ANS DANS LA SOCIÉTÉ, QUELLES ÉVOLUTIONS AVEZ-VOUS OBSERVÉES CHEZ VOS CLIENTS AINSI QUE LEURS CLIENTS FINAUX ?

L'immédiateté est clairement un sujet que les clients finaux demandent désormais. Un maximum d'informations est requis en amont, mais le client final est clairement devenu impatient. Avant, ce dernier pouvait attendre un peu ; ce n'est désormais plus possible.

Du côté des marques, j'estime que la généralisation des comportements



**// Désormais,  
la personnalisation  
et l'écoute  
sont devenues  
stratégiques pour  
chacune : la vente  
ne suffit plus //**

est en cours. Certaines marques étaient à l'époque très Marketing, tant qu'elles proposaient un produit dont elles étaient satisfaites, cela suffisait ; je trouve que désormais, la personnalisation et l'écoute sont devenues stratégiques pour chacune : la vente ne suffit plus.

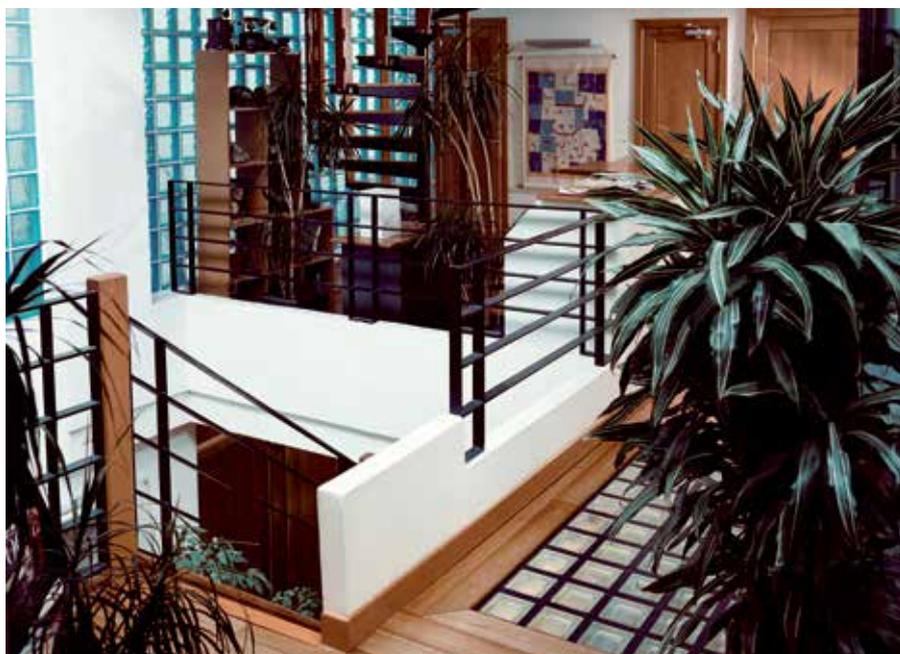
**VOUS TRAVAILLEZ AVEC COHERIS DEPUIS 18 ANS, COMMENT S'ARTICULE CETTE COLLABORATION ?**

Nous avons développé une relation très forte, avec notamment un logiciel tourné dès le départ vers le client et non le fonctionnement du service : Coheris était à cet égard très en avance ! Ce logiciel est un axe fort pour Approche sur-mesure. Aujourd'hui, avec notamment la version web, nous avons pu accélérer sur nos clients internationaux. En suivant l'évolution des techniques, on a pu créer un système complet tenant compte de l'ensemble des canaux. Parmi les challenges que nous allons porter se trouve notamment l'enjeu de contenir l'ensemble des canaux.

**QUELLES PROCHAINES PERSPECTIVES POUR APPROCHE SUR MESURE ?**

Nous devons toujours être à la pointe des dernières évolutions technologiques. Aujourd'hui, le e-commerce représente plus de la moitié de notre activité, nous devons donc continuer nos efforts sur le sujet. Autre sujet qui nécessite notre attention, la sécurité et la fiabilité des données afin de ne plus demander à un client son numéro de carte bancaire par téléphone mais l'écrire sur le téléphone : le conseiller ne verra plus le numéro de carte bancaire par exemple.

Par ailleurs, le text mining est un sujet fort : l'idée est de pouvoir scanner et classer, par ordre d'urgence, les demandes écrites de nos clients. Ce screening permettra de gagner en efficacité. Enfin, les media sociaux sont en cours d'intégration dans l'ensemble de la stratégie relationnelle de la marque – ce qui permettra d'articuler les messages sociaux avec le téléphone et l'email. En reliant ces éléments via un identifiant commun, nous serons plus efficaces en matière d'homogénéité de la Relation Client. Avec tous ces éléments, nous allons continuer à porter une approche différente et stratégique au bénéfice de nos marques. ■



COHERIS et l'AFRC se sont unis le 9 mars dernier pour offrir un petit-déjeuner autour de la thématique « Un service client haut de gamme ». À cette occasion, François-Xavier Poels, PDG d'ASM et client de Coheris, a livré son témoignage sur les dispositifs à mettre en place pour un engagement client omnicanal et pour offrir une expérience client de très haute qualité.

En effet, à l'ère de l'omnicanal, chaque étape du parcours client est affectée par un monde hyper connecté. Tout le long de l'expérience client, la gestion des interactions doit être homogène entre le monde physique et le monde virtuel. C'est pourquoi, il est nécessaire pour les entreprises d'offrir à leurs clients des expériences personnelles de qualité, quel que soit le canal choisi, tout en restant en cohérence avec la promesse de la marque. Résolument orientée vers les réseaux sociaux, la solution Coheris CRM Suite permet aux entreprises d'entrer dans une relation digitale et d'enrichir leur connaissance client. Grâce à des fonctionnalités avancées en analytique avec un module de textmining, de la datavisualisation et du data storytelling, les utilisateurs bénéficient des dernières innovations en matière de CRM et d'analytique. Le module social de la solution permet une gestion des interactions sociales via le CRM, fournissant ainsi une vision unifiée de toutes les demandes des clients dans le CRM, et permettant de délivrer un service client haut de gamme. ■



## La confiance au cœur de l'engagement collaborateur

Vaste sujet tant d'organisation que de vision et de stratégie, la confiance autour de l'expérience collaborateur a pour corollaire la sincérité et la transparence.

### **Alexandre Gaste,**

Directeur des opérations Relation Membres chez vente-privee, présente sa vision sur le sujet ainsi que les impacts que cela a sur l'organisation.

### **POURRIEZ-VOUS VOUS PRÉSENTER ?**

Je travaille dans le domaine de la Relation Client depuis 15 ans, principalement dans le e-commerce et notamment dans les secteurs du tourisme et de la vente à distance. Les notions de satisfaction client, efficacité opérationnelle et d'engagement des équipes me tiennent particulièrement à cœur.

### **QUEL EST LE PÉRIMÈTRE DES FONCTIONS QUE VOUS COUVREZ CHEZ VENTE-PRIVEE.COM ?**

Je suis Directeur des opérations Relations Membres au sein du groupe vente-privee.com. J'encadre

les équipes internes et externes, les équipes dédiées à la formation et à la qualité ainsi que les équipes projets de la Direction des Relations Membres.

Le service Relation Membres de vente-privee compte 500 conseillers qui composent nos équipes internes et externes et sont en contact quotidiennement avec nos membres sur les 14 pays où nous sommes présents. Avec mes équipes, nous veillons à apporter une réponse toujours plus rapide et complète à nos membres en garantissant les valeurs auxquelles nous sommes attachés : la confiance,

la transparence, le professionnalisme... En parallèle, nous travaillons à rendre plus intuitive et efficace l'expérience membre sur les rubriques d'aide et de suivi de commande, ainsi qu'à mettre à disposition de nos équipes de Relation Membres des outils adaptés leur permettant de faciliter leur quotidien et optimiser l'efficacité.

### AUJOURD'HUI, LES NOTIONS D'EXPÉRIENCE ET D'ENGAGEMENT COLLABORATEUR DE PLUS EN PLUS ÉVOQUÉES. QU'EST-CE QU'ELLES REPRÉSENTENT À VOS YEUX ?

L'Expérience et l'Engagement Collaborateurs sont les fondements d'une Expérience Client réussie. La révolution digitale a replacé le client au centre, l'a rendu libre, informé, plus mature ; il a désormais accès plus facilement à la connaissance, au savoir. Il est donc plus critique, plus exigeant. Cette exigence d'excellence se retrouve chez tous les collaborateurs. Nous servons les clients comme l'on aimerait être servi soi-même.

## // L'expérience et l'engagement collaborateurs sont les fondements d'une expérience client réussie //

Toute l'expérience vente-privee est fondée sur cette vision pragmatique et sur la réciprocité des attentions. Aussi, nous avons créé un environnement de travail et une culture d'entreprise qui se retrouvent dans le travail au quotidien des collaborateurs et notamment dans les échanges avec nos membres.

### COMMENT SE TRADUIT L'AUTONOMIE DES CONSEILLERS DANS LE QUOTIDIEN DE L'ENTREPRISE ?

Seule une Relation Client empathique, efficace, et personnalisée, peut incarner la marque vente-privee.

Quand il n'y a pas de sincérité dans la Relation Client, dans la volonté de résoudre les problèmes, peu importe les moyens mis en œuvre pour satisfaire les demandes : cela ne marchera pas. Ainsi nos conseillers travaillent sans scripts, ce qui leur permet d'apporter des réponses personnalisées à chaque demande. Nous les impliquons également dans de nombreux projets où ils sont acteurs de l'évolution de leur métier et de l'amélioration continue du Service

## // L'autonomie ne peut se mettre en place sans la confiance //

Relations Membres de vente-privee. Par exemple les évolutions de notre outil CRM sont réalisées à partir des retours d'expérience des utilisateurs ; le développement d'outil de connectivité avec nos partenaires est conduit avec la présence d'un expert du service SRM qui intervient de bout en bout du projet : définition des besoins, validation des évolutions, test de la solution. Ils travaillent également sur la charte relationnelle et sont intégrés dans les réunions inter-service afin de partager les expériences sur les périmètres interne de chaque service, les besoins, les contraintes et créer du lien entre toutes les entités.

### LA CONFIANCE EST UN SUJET FONDAMENTAL DANS UN CONTEXTE OÙ LA RELATION S'EST TENDUE ENTRE CLIENT, COLLABORATEUR ET ENTREPRISE. LE MANAGEMENT PAR LA CONFIANCE EST-IL UNE CHIMÈRE ?

L'autonomie ne peut se mettre en place sans la confiance. Il faut travailler en profondeur pour créer la confiance, et c'est ce que nous construisons au quotidien, que ce soit avec nos collaborateurs ou avec nos membres.

La confiance entre les équipes et le management doit être réciproque.

Nous devons pour cela être en mesure de l'accompagner notamment par une communication claire et précise sur les enjeux du service, les réussites mais également les échecs. Pour tout cela, les résultats sont analysés et expliqués de façon régulière et transparente.

### QUELLES SONT SELON VOUS LES MEILLEURES PRATIQUES QU'UNE ENTREPRISE PEUT METTRE EN PLACE ?

Il est primordial que le collaborateur se sente écouté au sein de l'entreprise, que du lien se crée au sein des équipes mais également entre les différents services afin de favoriser le partage. Le collaborateur doit également se sentir valorisé et cela passe notamment par son implication et son intégration au cœur de l'évolution de l'entreprise.

### JUSQU'À OÙ PENSEZ-VOUS QU'IL SOIT POSSIBLE D'ALLER EN MATIÈRE D'ENGAGEMENT COLLABORATEUR, TOUT EN TENANT COMPTE DES CONTRAINTES ÉCONOMIQUES DES ENTREPRISES ?

Chez vente-privee, nous ne considérons pas le service client comme un coût, mais comme un investissement. Nous mettons à disposition tous les moyens afin de transformer un client mécontent en un ambassadeur de la marque. Cela a un coût élevé mais c'est en fait la meilleure des communications pour votre marque. L'excellence opérationnelle est un objectif long, coûteux et difficile, mais il est tellement créateur de valeur sur le long terme. Nous avons le même raisonnement pour nos collaborateurs, qui sont en contact direct avec nos membres et véhiculent l'image de vente-privee ; nous sommes dans une logique de relationnel plutôt que de coût. Par exemple nous organisons des challenges pour fédérer les équipes autour d'un enjeu commun : mettre au cœur de l'activité la satisfaction des membres. Nous mettons également un point d'honneur à célébrer ensemble les succès, à partager et analyser les échecs, toujours dans notre optique d'amélioration continue. ■

vente-privee 



## L'Expérience Client... revue par les startups

L'AFRC était à nouveau partenaire de la 4e édition des Trophées des Services innovants. Ce concours disruptif détecte chaque année près de 400 startups et récompense celles promises à une croissance significative. Parmi les lauréats des premières éditions depuis 2013, des sociétés comme Ornikar, Digifood, BlaBlaCar, Evaneos.com, TravelCar ou encore Spallian ont prouvé que les innovations ne devaient pas nécessairement être technologiques pour créer de la valeur : elles pouvaient être avant tout expérientielles.

Cela fait 4 ans que chaque année, les Trophées des Services innovants dont l'AFRC est un des partenaires fondateurs organisent un concours destiné à détecter les startups les plus innovantes. Pour cette édition, 5 catégories ont reçu un total de plus de 350 dossiers : la santé de demain, l'éducation réinventée, vie urbaine et

mobilités, améliorer la vie quotidienne et enfin simplifier l'expérience client. Par ailleurs, un prix Coup de cœur a été décerné à la Maif pour son engagement auprès de centaines de startups depuis de nombreuses années, et le Grand Prix du jury a récompensé, pour la première fois, une association loi 1901 : le Carillon, un réseau de commerces de proximité solidaires.

## Voici le palmarès de cette 4<sup>e</sup> édition qui a été dévoilé le 27 février dernier :

### ■ IMAGINER LA SANTÉ DE DEMAIN :

#### **MERCI DOCTEUR**

MerciDocteur organise des journées de consultations de médecine générale dans les déserts médicaux. Ce service alternatif s'appuie sur un réseau de médecins volontaires et indemnisés, localisé à moins d'une heure de route de la commune adhérente.



### ■ SIMPLIFIER L'EXPÉRIENCE CLIENT :

#### **MY ART IS RICH.COM**

Une place de marché des talents artistiques ! Rapprocher l'offre et la demande de talents artistiques dans tous les domaines (musique, photo, sculpture...) et pour tous les usages (professionnels ou particulier). L'objectif : dynamiser l'emploi des artistes.

### ■ REPENSER LES MOBILITÉS URBAINES :

#### **LIBERTY RIDER**

L'ange gardien des motards ! Une application mobile, dotée d'un algorithme de détection de chute, capable de détecter les accidents en deux-roues, d'envoyer un message d'alerte et de prévenir rapidement les secours.



### ■ AMÉLIORER LA VIE QUOTIDIENNE :

#### **DOMOS KIT**

Service gratuit, Domos kit centralise les contrats et permet de gérer toutes les démarches contractuelles et administratives des particuliers pour souscrire et/ou résilier un contrat d'énergie, d'assurance, de téléphone..., déclarer un changement d'adresse, faire suivre son courrier.

### ■ RÉINVENTER L'ÉDUCATION : PIXIS

Résolument tourné vers l'avenir, Pixis accompagne les lycéens et étudiants dans leur choix d'orientation, en les guidant vers les métiers de demain. Il s'appuie pour cela sur un « job of the future index », associé aux nouvelles compétences, aux nouvelles technologies et au développement durable.



### ■ COUP DE CŒUR : MAIF

Pour ses nombreux engagements, Maif a reçu le prix Coup de cœur. La société, qui s'est dotée d'un fonds d'investissement dédié, est en effet très active sur le sujet. Le groupe a notamment investi dans le capital de Numa, l'incubateur parisien, mais encore Koolicar, Guest to Guest, OuiShare, Cozy Cloud, Mes-depanneurs.fr, Zenpark, Ulule, Jestocke.com, il a également été un des premiers partenaires historiques de BlaBlaCar.

### ■ GRAND PRIX DU JURY : LE CARILLON

Le Carillon, un réseau de commerçants et d'habitants solidaires des personnes à la rue. Pour rompre l'isolement et permettre aux SDF de trouver un peu de réconfort (physique et moral), Le Carillon propose aux commerçants de leur offrir des services, boissons chaudes, recharge de téléphone, coupe de cheveux, accès aux toilettes, etc.



## PLUSIEURS LAURÉATS TÉMOIGNENT SUR LES ENJEUX D'EXPÉRIENCE CLIENT ET COLLABORATEUR !

■ **ALEXANDRE BERNARD,**  
COFONDATEUR DE DOMOS KIT

**En France,** 6 millions de personnes déménagent chaque année et 76 % d'entre elles se sentent stressées. Les démarches obligatoires sont longues, fastidieuses, compliquées... mais, de manière contradictoire, vitales ! Une formalité administrative devrait rester une formalité. Rapide, simple et gratuit. C'est ce que Domos Kit propose. Le site centralise l'ensemble des services liés au logement (abonnement internet, électricité, gaz et assurance habitation). Domos Kit est devenu le seul interlocuteur des particuliers dans la gestion de leurs abonnements.

**En se substituant** à la multitude de fournisseurs l'objectif de Domos Kit est d'aller à l'essentiel. Notre technologie permet de souscrire différents services et de résilier automatiquement les anciens abonnements. Tout cela en moins de 5 minutes. En plus d'être gratuit, le service permet d'économiser jusqu'à 300 € par an. Il accompagne les particuliers au moment de la souscription et après dans la gestion de leurs contrats. Les particuliers accèdent ainsi à un espace personnel de suivi leur offrant une visibilité totale sur tous leurs abonnements : caractéristiques des offres, montants des paiements, dates de prélèvement, durée d'engagement, délais de rétractation, frais de mises en service et de résiliation... Bref, toutes les petites étoiles des fournisseurs qui sont pourtant des informations clés pour les particuliers. L'objectif : permettre au particulier de reprendre le pouvoir sur ses abonnements.

**C'est la raison pour laquelle** l'expérience client est au cœur de notre démarche. Nous simplifions le moment de souscription en proposant un accompagnement sur le long terme. Nous souhaitons continuer dans cette optique en suggérant directement des offres en fonction des besoins de nos utilisateurs et ce, avant même leur souscription afin de personnaliser la requête avant l'acte d'achat. Notre plateforme évolue en fonction des attentes de nos clients. Aujourd'hui tous les fournisseurs de services digitalisent leurs offres mais le nombre d'interlocuteurs gravitants autour d'un logement, d'un ménage ou d'un individu reste élevé. Tout le monde veut vendre un service et le client pourrait adhérer à toutes les offres s'il était en capacité de visualiser la complémentarité de tous ces services. En centralisant et en synthétisant les informations clés nous sommes en mesure d'instaurer une proximité naturelle et d'engager l'utilisateur sans être intrusif. Il est donc également intéressant pour les fournisseurs d'être intégré à Domos Kit. Ils proposent à travers notre service une expérience simplifiée de leur service et divisent leur coût d'acquisition par 4 en moyenne. ■

■ **BORNA SCOGNAMIGLIO,**  
COFONDATEUR DE PIXIS  
PIXIS : LE CONSEILLER  
D'ORIENTATION DU FUTUR

**Pixis est une plateforme** en ligne qui aide les jeunes à déterminer leur projet de vie professionnelle.

**La plateforme rassemble plusieurs services** d'orientation scolaire associés à un moteur de recherche qui permet d'explorer et de consulter des centaines de métiers et formations de façon intuitive et simple. La plateforme est coordonnée par un système d'intelligence artificielle. L'ambition de Pixis est d'accompagner les jeunes de la troisième jusqu'à leur premier emploi.

**Plus particulièrement,** notre action se focalise sur la sensibilisation des jeunes aux défis du XXI<sup>e</sup> siècle en plaçant trois piliers au cœur de notre réflexion sur les métiers du futur et sur le monde dans lequel les jeunes vivront : nouvelles compétences, innovation et développement durable.

C'est au travers d'une interface innovante et de l'intégration des nouveaux usages de la culture digitale que nous voulons avoir un impact sensible dans le marché de l'orientation et de l'insertion professionnelle. Avec Pixis nous mettons la data science au service des jeunes, pour leur garantir un accès à une information de qualité sur les opportunités de formation et de carrière.

Pixis travaille aujourd'hui avec des entreprises leaders dans leur domaine d'activité, qui accordent une importance particulière au bien-être et à l'épanouissement de leurs collaborateurs et de leurs enfants.

**En partant de nos outils grand public,** nous développons des solutions corporate (en marque blanche ou en co-marketing) qui valorisent la marque employeur et renforcent la politique RH :

1. un moteur de recherche graphique intégré sur le site carrières de l'entreprise, pour aider de possibles candidats à mieux se retrouver parmi les métiers qu'elle propose et pour améliorer la politique de mobilité interne de l'entreprise.
2. L'intégration et la mise en avant de la marque au sein de notre plateforme pour attirer les jeunes, valoriser les métiers de l'entreprise et bénéficier d'un retour d'image important avec, à la clé, la possibilité de recueillir des informations sur la perception que les jeunes ont d'elle. ■



Éric Dadian, Président de l'AFRC, remet le prix dans la catégorie « Améliorer la vie quotidienne ».

■ **NOÉMIE AUBRON,**  
**RESPONSABLE DES PROJETS**  
**STRATÉGIQUES AUTOUR**  
**DE L'ÉCONOMIE COLLABORATIVE**

**POURRIEZ-VOUS VOUS PRÉSENTER ?**

Je suis Noémie, et je travaille à la MAIF sur la captation et la compréhension des nouveaux usages pour construire de nouvelles expériences et services. L'idée est de faire évoluer la proposition de valeur de la MAIF, qui repose en grande partie sur notre capacité à créer de la confiance, pour l'adapter aux besoins et aspirations émergents. Cette mutation business ne se fait pas sans une transformation culturelle profonde, et c'est bien ces deux prismes qui nous guident dans notre stratégie partenariale très active dans l'écosystème start-ups.

**LES USAGES ÉVOLUENT RAPIDEMENT DANS LA SOCIÉTÉ, QUELLES SONT LES PRINCIPALES TENDANCES QUE VOUS IDENTIFIEZ ?**

L'évolution des usages s'expliquent par l'émergence d'aspirations non servies. Nous regardons donc l'ensemble du spectre aspirationnel, du plus fonctionnel, dont le « on demande » est l'usage le plus actuel, aux aspirations plus psychologiques, qui se traduisent par des usages comme l'empowerment, qui est une vraie tendance de fond. Ces dimensions plus psychologiques des usages sont les vrais créateurs de différenciation, et celles sur lesquelles se construisent les vraies ruptures sociétales à l'œuvre aujourd'hui.

**MAIF EST TRÈS ENGAGÉE EN MATIÈRE D'INNOVATION ET D'ÉCOSYSTÈME DE STARTUPS. COMMENT PARVENEZ-VOUS À CRÉER DE LA VALEUR AVEC DES ENTREPRISES JEUNES À L'ADN DIFFÉRENT DU VÔTRE ?**

Nous tâchons de nous associer avec des start-ups avec lesquelles nous partageons des valeurs fortes et une vision du monde. C'est ce prérequis qui nous permet ensemble de lancer un processus d'hybridation de nos forces respectives pour créer ensemble de la valeur. La valeur la plus évidente que nous créons ensemble est la création d'une confiance a priori sur les plateformes partenaires avec l'assurance des usages que nous co-construisons ensemble, dispositif qui est un déclencheur d'usage pour les utilisateurs du service. ■

■ **BRIGITTE FAUVERT,**  
**COFONDATRICE DE MY ART IS RICH**

**En 2016 nous avons créé** une place de marché des talents artistiques « My Art Is Rich ». Il s'agit d'une plateforme pour que l'offre et la demande de prestation artistique se rencontre. D'un côté nous adressons des commanditaires : les entreprises, les industries du tourisme et les collectivités locales et de l'autre tous les artistes quelle que soit leur discipline (arts vivants, arts graphiques et numériques). **L'expérience d'usage** que nous proposons rencontre deux enjeux :

- installer la prestation artistique comme une solution innovante et actuelle pour répondre aux enjeux de business et de notoriété des commanditaires : je veux animer un séminaire, gagner des clients, dynamiser mon identité de marque, animer un quartier, passer un message à mon équipe...
- rendre possible la mise en relation entre les artistes et les commanditaires qui ne les connaissent pas.

**Pour réussir cette rencontre,** nous nous sommes inspirés des plateformes comme AirBnB, Booking.com, Bla-BlaCar qui ont privilégié le partage d'avis et d'information pour instaurer un climat de confiance. Ici, cette confiance se joue avec les informations apportées par chaque artiste sur leurs prestations : site web, photos, vidéos-démo, e-reputation à travers les réseaux sociaux et surtout : les références et retours clients qui font foi sur toutes ces grandes plateformes digitales. Le parcours se veut intuitif en guidant en continu les utilisateurs du site, avec des formulaires et des explications simples et dynamiques.

**My Art is Rich est une start-up Lyonnaise,** labellisée par la French Tech Culture. Les fondateurs, Brigitte Fauvet et Thierry Mayette, sont tous deux experts en innovation et marketing digital. ■

# Battles de l'innovation : top départ pour la deuxième édition



L'AFRC et Prosodie Capgemini ont organisé en 2016 la première édition des Battles de l'innovation. Ce concours se destine aux équipes de professionnels portant des projets novateurs en matière d'Expérience Client. L'année dernière, c'était Adok, société spécialisée sur le futur des réunions et de l'engagement collaborateur, qui avait remporté le grand prix. Pour cette deuxième édition, les grands groupes pourront également participer en mettant en avant les groupes d'intrapreneurs qui travaillent en leur sein.

Cette année, la compétition des Battles de l'innovation récompensera les Grandes Entreprises et les start-ups. En effet, de nombreux intrapreneurs travaillent au sein des grands groupes pour élaborer des projets innovants qui pourront ensuite mûrir et se développer en externe. Ces intrapreneurs travaillent dans un cadre global délimité par le grand groupe mais d'une manière analogue aux startups. L'enjeu étant ici de prouver que le service en développement a un potentiel fort pour repenser l'Expérience Client et / ou Collaborateur. L'enjeu de ce concours est bien de détecter des collectifs de professionnels – intra-ou entrepreneurs – afin de les aider à accélérer et accéder au marché. Comme pour la précédente édition, les gagnants seront accompagnés par une équipe d'experts Prosodie Capgemini afin de booster leurs projets autour de la User Experience et bénéficieront ainsi d'une forte visibilité sur le marché. Ce sera sur ce point une équipe d'experts pluridisciplinaires du groupe Prosodie Capgemini qui aura l'occasion de travailler avec les vainqueurs du concours et capitaliser sur les compétences respectives ; pour la première édition, la synergie a été très forte. Les organisateurs sou-



**// L'enjeu de ce concours est bien de détecter des collectifs de professionnels – intra-ou entrepreneurs – afin de les aider à accélérer et accéder au marché //**

haitent aller encore plus loin en 2017 ! Les consultants, designers et développeurs aideront ainsi les lauréats à réaliser leur innovation avec :

- l'étude et l'accélération de votre projet : business plan, stratégie de placement sur le marché...
- son optimisation avec des méthodologies basées sur le design, l'ergonomie et la User Experience,
- le développement d'un prototype.

Suite à l'appel à projets, 5 dossiers seront retenus dans chaque catégorie (grand groupe ou startup) ; les équipes seront alors sélectionnées pour participer à la finale du 9 juin 2017 pendant laquelle les prix seront remis.



Parmi les membres du jury de cette deuxième édition : plusieurs membres du Conseil d'Administration de l'AFRC comme Angélique Gérard, Directrice de la Relation Client du groupe Iliad ou encore Florence Desert, Directrice de la Culture et du Parcours Client chez Air France ; mais également le grand

prix de la première édition Paul Péretié, Cofondateur et CEO de la société Adok. Car justement, la société Adok, spécialisée sur le renouveau des réunions en entreprise et lauréate de la première édition, a pu bénéficier d'un accompagnement pendant de nombreux mois par Prosodie Capgemini. Comme Paul Péretié, son CEO, le présente : « les Battles de l'innovation nous ont permis d'évoluer sur le plan technique et business. Les équipes de Prosodie Capgemini nous ont accompagnés, elles ont travaillé sur l'évolution de notre produit et notre business plan pour développer l'entreprise et nous ont apporté la visibilité dont nous avons besoin ». ■

Les inscriptions à la deuxième édition des Battles de l'innovation sont ouvertes : toute équipe d'intrapreneur ou startup doit déposer son dossier de candidature avant le 26 mai 2017 sur le site : <http://www.battledelinnovation.com/>

Une présélection sera ensuite mise en œuvre par les organisateurs du concours. Suite à cette dernière, les 5 finalistes seront invités à venir pitcher le 9 juin à Paris leur projet. À la fin de cette matinée, les prix seront remis au lauréat de chaque catégorie.

LA COMPOSITION DU JURY DE CETTE DEUXIÈME ÉDITION :

■ **Angélique Gérard**

Directrice de la Relation Abonnés du Groupe ILIAD, Présidente des centres de contact

■ **Arnaud Bouchard**

Senior Vice President, Head of Marketing & Sales, Digital Customer Experience Capgemini Consulting

■ **Éric Dadian**

Président de l'Association Française de la Relation Client

■ **Paul Péretié**

Co-Founder & CEO at Adok

■ **Florence Desert**

Directeur de la culture et du Parcours client, Air France

■ **Vincent Frattaroli**

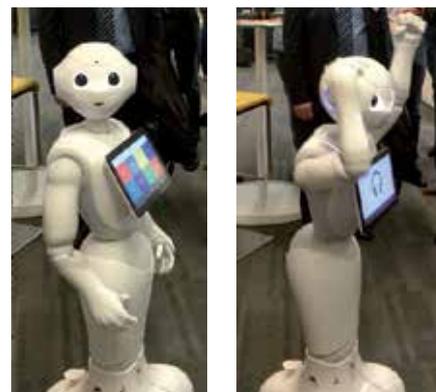
CEO & co-founder, Backelite

■ **Gaël Duval**

CEO & Founder jechange.fr, CEO La French Touch Conférence

■ **Erwan Le Duf**

CEO, Prosodie-Capgemini



# Expérience client : année zéro

Si tout le monde parle d'expérience client, combien sont ils ceux qui réussissent à la déployer concrètement et à installer durablement l'état d'esprit qui va avec ? Le chemin est-il si difficile que cela ? Par **Laurence Body\***



J'ai en mémoire l'étude réalisée par Mac Kinsey<sup>1</sup> en 2015 qui rapportait que seulement 26 % des projets de transformation portaient leurs fruits en terme d'amélioration de la performance et de mise en œuvre d'une gouvernance chargée de dérouler la démarche et d'installer les nouvelles pratiques.

On pourrait avancer deux raisons à cela :

- la première tient dans le fait que le mot « transformation » fait peur et qu'associé à « digital » il produit un effet contre productif de paralysie et de maintien du statu quo,
- l'autre explication, plus rationnelle celle ci, réside dans la dimension systématique de l'expérience client : si elle pratiquée comme un sport de compétition et mise en oeuvre de manière rigoureuse et disciplinée dans des actions concrètes, cela fonctionne, et plutôt bien même pour les entreprises ayant déployé toutes leurs initiatives.

Alors au lieu de parler de transformation, terme ambitieux certes mais anxiogène, n'est-il pas le moment de FAIRE, d'agir pour enfin livrer les promesses sources de fidélité et de prescription ?

Voici quelques pistes pour aller plus loin en 2017 et mettre l'expérience client sur les rails du succès durable :

## La connaissance client ne suffit plus ...

... Faites de l'empathie un pilier de votre culture et encouragez les collaborateurs à se mettre dans les chaussures des clients et à faire le pas de plus. Il ne s'agit plus de les connaître mais de les comprendre de manière authentique et sincère ; pourquoi sont ils en colère ? Quel est leur problème ? Qu'est ce qui serait le plus adapté à

**// Au lieu de parler de transformation, n'est-il pas le moment de faire, d'agir pour enfin livrer les promesses sources de fidélité et de prescription ? //**

## // La compréhension des clients doit être la compétence la mieux partagée dans l'entreprise //

leur besoins exprimés et non exprimés ? Connaître leurs motivations à faire ou ne pas faire telle ou telle chose est la clé pour plus d'intimité.

**Comment on le fait ?** En pratiquant l'observation en remplacement des études marketing classiques. La compréhension des clients doit être la compétence la mieux partagée dans l'entreprise, et pas seulement par les collaborateurs en contact mais par toutes les fonctions, back et front et tous les niveaux hiérarchiques. Allez sur le terrain observer ce qui s'y passe, ce que vos clients taisent et ne font pas et partagez le à l'interne, sur des murs, des plateformes, au début de vos réunions, tous les jours, une fois par semaine... Il n'y a aucune limite à l'imagination et toutes les occasions sont bonnes pour parler du client et se rapprocher de lui.

## Être orienté client ne veut rien dire...

... **Soyez inspiré par son vécu** quand vous concevez de nouvelles expériences. Il ne s'agit plus d'atteindre des objectifs de vente mais de toucher le cœur des gens et d'adresser leur quête de sens. L'orientation client nous disait quoi faire dans le but de satisfaire le plus de clients possible, l'expérience client trouve son inspiration dans ce que les gens ressentent au plus profond d'eux-mêmes quand ils utilisent vos produits et vos services et nous dit comment le faire et pourquoi.

**Comment on le fait ?** En utilisant le design de service pour résoudre les problèmes des gens et créer les nouvelles expériences sources d'émotions positives. La pensée design n'a pas son pareil pour réveiller le créatif qui est en nous et nous autoriser à dépasser le cadre de la simple solution : quel est l'écosystème de la future expérience ? Que faire pour rendre l'expérience plus simple ? Quel scénario est le plus désirable ? L'expérience client est affaire de détail et l'enchantement

**// Des dimensions comme la considération, la convivialité, la gentillesse humanisent tout ce que la marque fait, dit, pense, écrit //**

se niche parfois dans les interstices du parcours client... et dans sa globalité ! Une expérience mémorable est

souvent le fait de parcours denses et riches, qui stimulent tous les sens et parlent à notre cœur et notre intelli-

**// L'expérience client est affaire de détail et l'enchantement se niche parfois dans les interstices du parcours client... et dans sa globalité ! //**

gence, qui ont une dimension communautaire importante et qui sont personnalisés.

## L'esprit de service ne sert à rien...

... **S'il n'est pas incarné** dans des signatures, des moments tangibles d'expériences qui génèrent des émotions à des étapes ou des points de contact spécifiques et s'il n'est pas aligné avec les valeurs de l'entreprise. On ne parle plus de scripts ou de référentiels mais de principes qui matérialisent des dimensions comme la considération, la convivialité, la gentillesse... qui humanisent tout ce que la marque fait, dit, pense, écrit. Ces dimensions forment la colonne vertébrale de l'expérience client, elles sont aussi son ADN, ce qui fera que l'expérience sera différente de celle proposée par la concurrence.

**Comment on le fait ?** En impliquant les collaborateurs au contact dans la conception des expériences signatures. Ils sont les meilleurs experts du client et connaissent mieux que quiconque les bonnes pratiques qui

engagent et fidélisent. Ils sont la garantie que l'expérience telle qu'elle sera conçue permettra bien de réduire l'écart entre la promesse et l'exécution. On dit de l'expérience client que c'est la stratégie en action : elle se déploie d'autant mieux que les collaborateurs en contact ont contribué à sa conception.

Fondamentalement tournée vers le terrain et les actions qui s'y déroulent, l'expérience client invite les parties prenantes -collaborateurs en front, managers intermédiaires, fonctions support, back office- à réinventer l'expérience livrée au client pour renforcer cette relation si précieuse qui s'appelle l'engagement. ■

1. <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/how-to-beat-the-transformation-odds>

\* Laurence Body dirige X+M, une agence d'innovation par l'expérience client qui réalise des pilotes, des expérimentations en mode pensée design et des guides méthodologiques pour déployer les outils et méthodes de l'expérience client à l'interne. Elle intervient également sur des projets aussi variés que la cartographie de parcours clients, la conception d'expériences signatures, l'organisation de safaris retail et de workshops de design d'expériences.



## Faciliter le dialogue et l'écoute de vos clients

**Entretien avec Alain Bouveret,**  
Directeur Général ELOQUANT

### ELOQUANT EST UN SPÉCIALISTE DE LA RELATION CLIENT. POURRIEZ-VOUS NOUS PARLER DES SOLUTIONS QUE VOUS PROPOSEZ ?

C'est simple et logique : la relation se fonde sur le dialogue et l'écoute d'autrui. C'est vrai en général, c'est encore plus vrai dans le cadre de la relation client. Notre métier d'éditeur en mode SaaS dans ce domaine s'appuie donc logiquement sur ces piliers :

- Le dialogue, c'est une plateforme de traitement unifié de tous les contacts entrants et sortants, sur l'ensemble des canaux de communication : voix, emails, livechat, SMS, WebCallBack... C'est annuellement plus de **400 millions d'interactions clients** traitées sur nos plateformes.

- L'écoute c'est une plateforme de recueil du feedback client, de mesure de satisfaction, de publication d'avis et de portail d'accès pour action sur ces avis clients par les équipes clients. En 2016, nous avons adressé plus de **150 millions d'enquêtes clients**.

Ce qui nous différencie et rend notre position unique, c'est de lier intimement ces capacités, pour construire une proposition de valeur « augmentée » et de facilitateur de la relation client/entreprise.

Cette approche répond à une attente réelle du marché: nous bénéficions d'une **croissance de 29 % du CA** en

2016 (après 23 % en 2015) et nous avons augmenté nos effectifs de 25 % pour atteindre **80 experts Relation Client hautement qualifiés**.

### L'ANALYSE SÉMANTIQUE EST UN SUJET FORT QUI INTERPELLE LES DÉCIDEURS DE LA RELATION CLIENT. CHEZ ELOQUANT, VOUS PROPOSEZ UNE SOLUTION : EN QUOI PEUT-ELLE APPORTER DE LA VALEUR À UNE ENTREPRISE ET COMMENT ABORDER CETTE THÉMATIQUE ?

Il faut l'aborder avec efficacité, simplicité, rentabilité.

Notre offre sémantique consiste à analyser en automatique tous les commentaires client. Elle ne doit pas être abordée comme un tour de magie, mais comme un outil de production. Les indicateurs donnent une vision de ce qui se passe, les commentaires client donnent la vision de ce qui arrive : une suggestion peut intéresser ma R&D, une critique traitée vite est une source de progrès et de rentabilité.

Nous avons développé ainsi le Weak Signal Tracker © dans cet esprit : simple, efficace, rentable.

### LE SUJET DE LA CONFIANCE EST UN SUJET DE PLUS EN PLUS CRITIQUE, DANS UN CONTEXTE OÙ LA RELATION S'EST TENDUE ENTRE CLIENT, COLLABORATEUR

### ET ENTREPRISE. COMMENT, SELON VOUS, UNE MARQUE PEUT-ELLE AGIR POUR REBÂTIR UNE RELATION SAINNE AVEC SON CLIENT ?

J'adore ce sujet de la confiance. La relation entre clients, fournisseurs, collaborateurs a la particularité d'être monétisée et asymétrique.

Pour autant, la confiance naît et se renforce si certains ingrédients sont présents : la connaissance, la fiabilité, le lien personnalisé, l'apport mutuel.

C'est toujours vrai ; et le digital amplifie les qualités et défauts de chacun selon la présence ou non de ces ingrédients. Chaque marque doit l'intégrer pour créer une communauté de confiance, garantie de pérennité et de croissance. ■

### QUELQUES CHIFFRES

- 80 experts Relation clients
- 300 clients actifs en Europe
- 29 % de croissance en 2016
- 400 millions d'interactions clients gérées
- 150 millions d'enquêtes envoyées



## La confiance, pilier majeur de la marque

American Express fait partie de ces marques pour lesquelles le sujet de la confiance est partie intégrante de l'identité. Enjeu majeur en lien avec les services et naturellement la sécurité, la confiance est donc un sujet majeur qui est articulé au sein de l'entreprise à tous les niveaux. **Nicolas Juttant**, Directeur Service Clients chez American Express France, en présente les principaux enjeux.

### POURRIEZ-VOUS VOUS PRÉSENTER ?

Je m'appelle Nicolas Juttant, et suis le Directeur Service Clients (Global Servicing Network) France (sites de Paris & Brighton UK) depuis Juillet 2012 chez American Express. Cette activité regroupe l'acquisition, la gestion des demandes de cartes, la Relation Clients, le cross sell et enfin la fidélisation. Je manage actuellement une équipe de plus de 200 personnes.

### LA CONFIANCE FAIT PARTIE DE L'ADN D'AMERICAN EXPRESS ; POURRIEZ-VOUS NOUS INDIQUER CE QUE CELA REPRÉSENTE AU SEIN DE LA MARQUE ?

La confiance, c'est historiquement la valeur sur laquelle s'est créé American Express au milieu du 19<sup>e</sup> siècle. À cette époque, au temps des diligences, le transport de courrier et de fonds était un exercice périlleux et surtout très risqué. C'est alors que naît un nouveau modèle de messagerie privée et sécurisée, qui deviendra par la suite American Express. La confiance des clients est telle que la compagnie croît rapidement pour devenir le leader que l'on connaît aujourd'hui. Aujourd'hui, la confiance est le ciment de la relation que nous avons su construire avec nos clients et elle est absolument centrale dans la relation que nous entretenons au quotidien à la fois avec nos clients mais aussi

// La confiance est le ciment de la relation que nous avons su construire avec nos clients mais aussi avec les commerçants //

avec les commerçants avec qui nous travaillons dans le monde entier.

Parce que nous sommes à distance, la notion de confiance est encore plus forte et elle se cultive à chaque contact. Car c'est justement lorsqu'ils sont dans le plus grand des besoins que nos clients savent qu'ils peuvent nous faire confiance et s'appuyer sur nous H24 7/7.

Cette valeur fondatrice d'American Express ne date pas d'hier et nos clients nous font confiance pour la gestion de leur paiements car ils se sentent protégés que ce soit s'agissant de la lutte contre la fraude, garantie des achats, alertes, remplacement de votre carte gratuitement où que vous soyez et une assistance médicale pour eux et leurs proches.



## EN QUOI LA CONFIANCE EST-ELLE UNE NOTION QUI A UN IMPACT SUR LE CLIENT ET LE COLLABORATEUR ?

Cette confiance, elle est d'autant plus forte que nos clients nous appellent quand tout va bien pour des services, des réservations de billets de concert, de restaurant mais aussi lorsqu'ils rencontrent un problème, qu'ils ont subi un vol ou lorsqu'ils ont un problème en voyage. Et dans ces moments, nous devons plus que jamais être à leur service, réactifs et efficaces dans la solution que nous leur apportons.

## // Chez American Express, nous plaçons le client au cœur de notre stratégie et de nos priorités //

C'est sur la qualité du service et de la relation, notamment dans ces moments plus difficiles, que repose la confiance qui nous lie.

### VOUS TRAVAILLEZ POUR CRÉER DE LA VALEUR LORS DE CHAQUE INTERACTION CLIENT. QUELS SONT LES PRINCIPAUX LEVIERS QUE VOUS ACTIONNEZ ?

Chez American Express, nous plaçons le client au cœur de notre stratégie et de nos priorités. Chaque contact avec notre client nous permet de répondre à ses interrogations dans un environnement le plus caring possible grâce à une relation Human to Human à effet miroir permettant à chacun de nos Customer Care Professionals de traiter notre client comme nous aimerions être traités.

Lorsque le client fait le choix de nous contacter, nous lui laissons le choix du média qu'il préfère utiliser en fonction de la nature de sa question, ou de sa disponibilité. Il pourra ainsi choisir entre notre portail Internet, son compte Internet, notre Serveur

## DU RELATIONSHIP CARE AU RELATIONSHIP CARE @ WORK

**A**merican Express avait reçu il y a 4 ans le prix de la Meilleure Équipe Relation Client. Pourriez-vous nous parler de l'évolution de l'équipe Customer Care depuis ?

En 2014 nous avons été très heureux et honorés de recevoir le prix de la Meilleure Équipe Relation Client concernant en particulier le déploiement de notre philosophie de « Relationship Care » sur le marché français.

Nous demandons à nos Conseillers Clientèle de connaître le « card member », ses habitudes, nous ne faisons appel à aucun script pré-rédigé. La consigne est d'ailleurs pour le Customer Care Professional de lâcher la souris durant les premières minutes de l'appel afin de se focaliser sur la situation rencontrée par notre client. Cette approche offre une aisance de communication aux conseillers et rend la conversation fluide et Human to Human. Notre but est de surpasser les attentes du client (we want to WOW him) et pour ce faire nous lui laissons le soin de déterminer le temps qu'il désire nous accorder. Cette stratégie ne saurait être couronnée de succès sans le soutien de nos CCPs (Customer Care Professionals) qui au quotidien donne vie à cette philosophie.

Or, pour déployer le Relationship Care auprès de nos clients, il nous semble incontournable de le déployer aussi en interne auprès de nos collaborateurs. Pour résumer, traiter nos collaborateurs comme nous voudrions être traités, faire preuve d'empathie, d'écoute, d'attention et répondre autant que faire se peut à leurs attentes.

C'est pourquoi nous avons déployé le Relationship Care @ Work. Ce programme s'est accompagné d'un certain nombre d'initiatives telles que :

- **Un environnement chaleureux et fun** : TV, console de jeu ...
- **Réunions d'échanges non formels** avec N+2 Leaders (skips),
- **Un tableau d'expression libre** sur les plateaux téléphoniques (Ask Nick Anything) où nos Chargés de Clientèle peuvent se poser toutes leurs questions et auxquelles je m'engage de répondre par écrit une fois par mois.
- **Des déjeuners « Lunch & Learn »** afin de rencontrer des leaders d'autres Lignes de business et avoir une meilleure connaissance de leurs parcours et des différentes activités d'American Express,
- **Du temps libre** pour découvrir d'autres métiers d'American Express et ainsi favoriser les passerelles professionnelles,
- **Initiatives Fun & Team Buildings** afin de fédérer et créer une véritable synergie entre équipes,
- **Un programme de Reconnaissance et Récompenses pluridimensionnels** dans « une monnaie créée par AmEx » avec des objectifs à la fois individuels et collectifs et avec plusieurs catégories, basées sur les résultats, la progression mais également sur l'Engagement. ■

Vocal, notre application mobile ou notre Relation Clients téléphonique. Chaque contact est une opportunité de créer un lien unique qui renforcera sa fidélité et pour nous de présenter les bénéfices de la carte, avantages

plus ou moins connus de CE client (car nous adaptons les bénéfices au client et à la situation rencontrée) voire de mettre en avant certains bénéfices qui auront pour impact de le surprendre et de convertir un promoteur en prescripteur. ■



## L'importance du Customer Feedback Management dans une stratégie d'entreprise

L'Expérience Client apparaît aujourd'hui comme essentielle pour piloter la stratégie d'une entreprise. Comment aligner le Feedback Client avec les actions de l'entreprise ?

**Rencontre avec Thierry Aubert**, Chief Operating Officer chez MediaTech Solutions.

**VOUS ÊTES UN ACTEUR MAJEUR DANS LE CUSTOMER FEEDBACK MANAGEMENT. SI VOUS DEVIEZ PRÉSENTER EN QUELQUES MOTS L'ENJEU DE CETTE PROBLÉMATIQUE, QUELS SERAIENT-ILS ?**

De nombreuses études ont montré le lien direct entre la perception client vis-à-vis d'une marque et les indicateurs business de cette marque (croissance du chiffre d'affaires, taux de résiliation...). Dans ce contexte, le Customer Feedback Management vise à aligner les décisions et actions prises chaque jour à tous les niveaux de l'organisation avec les attentes et perceptions des clients.

Dès lors que l'organisation ou la base clients atteint une certaine taille, il est nécessaire de mettre en œuvre une démarche industrialisant la collecte du feedback client et surtout son exploitation opérationnelle. Par exemple en disséminant les insights clients à tous les collaborateurs de manière personnalisée et temps réel. Egalement en automatisant le rebond client sur tout risque ou opportunité.

**VOUS ÊTES INTERVENUS LE 28 FÉVRIER DERNIER LORS D'UN ATELIER AFRC PORTANT SUR LES PRINCIPAUX INDICATEURS DE L'EXPÉRIENCE CLIENT.**

**QUELS ONT ÉTÉ LES PRINCIPAUX MESSAGES QUE VOUS Y AVEZ PORTÉS, ET COMMENT SELON VOUS UNE MARQUE DEVRAIT-ELLE REPENSER SA STRATÉGIE POUR AMÉLIORER SON ENGAGEMENT CLIENT ?**

Le Gartner Group a identifié des dizaines d'indicateurs de l'Expérience Client (indice de satisfaction, indice de recommandation, score d'effort...) et mentionne qu'une marque en exploite 3 en moyenne.

Au regard de notre expérience de plus de 60 projets de Customer Feedback Management auprès de grandes organisations, il nous semble crucial d'assurer l'alignement entre l'expérience qu'a vécu le client (la question posée pour mesurer l'indicateur est-elle pertinente ?), la capacité d'action de l'organisation (sera-t-elle en mesure d'agir avec la réponse attendue ?), et la stratégie de l'entreprise (quel impact sur le business ?).

Ensuite, quels que soient les indicateurs finalement retenus (et parfois imposés !), l'essentiel est dans l'action : les mesurer au regard d'objectifs et surtout les transcrire en actions stratégiques ou opérationnelles, dans le management des équipes au quotidien, et dans une démarche de

rebond client qui développera leur engagement. Aujourd'hui, grâce à l'intelligence artificielle intégrée dans nos solutions, nous pouvons même réengager les clients silencieux – ceux qui n'ont pas répondu – afin de proactivement les fidéliser et promouvoir de nouvelles offres.

**LE SUJET DE LA CONFIANCE EST UN SUJET DE PLUS EN PLUS CRITIQUE, DANS UN CONTEXTE OÙ LA RELATION S'EST TENDUE ENTRE CLIENT, COLLABORATEUR ET ENTREPRISE. COMMENT, SELON VOUS, UNE MARQUE PEUT-ELLE AGIR POUR REBÂTIR UNE RELATION SAINTE AVEC SON CLIENT ?**

Tension... peut-être pas. Nous observons plutôt chez tous un désir latent d'engagement. C'est cela qui pousse les clients à partager spontanément leurs avis, à répondre aux enquêtes, etc. Mais à ce désir est attachée une attente d'instantanéité, de transparence et d'engagement réciproque des autres. D'où l'importance pour les marques d'inscrire leur programme de Customer Feedback Management dans l'action afin que, concrètement, leurs collaborateurs et leurs clients puisse en percevoir la réalité et les résultats. ■



## Redessiner les contours de la culture client

Au centre de toutes les attentions, la relation client défie les organisations et oblige à valoriser l'entreprise par l'expérience et l'engagement client.

**Entretien avec Véronique Godart**, Managing Partner

### ACTIVEO FAIT PARTIE DES SOCIÉTÉS SPÉCIALISÉES DANS LA TRANSFORMATION DE L'ENTREPRISE ; POURRIEZ-VOUS NOUS PRÉSENTER VOS ACTIVITÉS ?

Depuis 1993, Activeo officie sur le marché de la relation client et intervient en conseil, expertises et logiciels. Présent en France, en Suisse, à Singapour et en Inde, nous accompagnons nos clients dans leur transformation digitale et relationnelle et précisons dans les phases amont de réflexion, de conception, et de déploiement de projets de relation clients en mixant technologie et métier. Notre stratégie de différenciation est axée sur la création de valeur, la qualité, le service et l'innovation nécessaires à la réussite des projets d'Expérience Client et de Collaboration Client.

### LA TRANSFORMATION COLLABORATIVE DE L'ENTREPRISE EST UN SUJET PORTÉ PAR ACTIVEO. QUE REGROUPE CET ENJEU, ET COMMENT LES ORGANISATIONS PEUVENT-ELLES Y FAIRE FACE ?

Désormais, le client choisit son produit ou service, sa marque et son canal de préférence.

Là où les technologies de l'information rendent possible la quasi-ubiquité des personnes, la relation client devient un atout différenciant, mais pour livrer toute sa promesse, cette

relation client doit être vue comme stratégique et refléter la culture de l'entreprise. Aujourd'hui, elle allie digital et humain et intègre de plus en plus la data, l'intelligence artificielle, le marketing prédictif... Être capable de valoriser l'entreprise par l'expérience client, c'est proposer un parcours et une approche inspirés par le client. Le développement et la pérennisation des comportements qualitatifs tout au long du parcours pour rendre le client promoteur de la marque est un enjeu de taille. L'objectif étant d'offrir au client une expérience positive et mémorable tout au long de son parcours de vie.

À ce stade, la transformation collaborative de l'entreprise, c'est :

- Conserver ou conquérir la maîtrise de la relation client, contrôler la création de la valeur.
- Rationnaliser les outils pour rapprocher le business et la technologie.
- Faire évoluer son activité vers un modèle digital connecté.
- Ajuster l'expérience client, repenser l'organisation et revisiter le business model font partie des fondamentaux piliers favorisant l'alignement marque - client, des sujets sur lesquels Activeo accompagne ses clients.

### LE SUJET DE LA CONFIANCE EST UN SUJET CRITIQUE. COMMENT, SELON VOUS, UNE MARQUE PEUT-ELLE AGIR POUR REBÂTIR UNE RELATION SAINE AVEC SON CLIENT ?

La confiance est un processus qui se bâtit et qui passe par la connaissance, l'expérience et la relation. Elle repose sur des notions de responsabilité, de transparence, de partage, d'attention pour créer une relation solide dans la durée. Bien entendu, une marque qui propose des produits ou services de qualité, qui innove et affiche une bonne image éthique et responsable tout en collaborant avec ses clients a de fortes chances d'accroître son capital confiance. Rendre le client promoteur de la marque et pérenniser sa proximité et son intimité avec celle-ci sont les enjeux majeurs qui font repenser la culture client. ■

### QUELQUES CHIFFRES

- Plus de 20 ans d'existence
- 120 collaborateurs pluri-disciplinaires
- 3 métiers : conseil, intégration, édition

# L'Intelligence Artificielle, cette révolution qui va tout changer

L'Intelligence Artificielle serait la prochaine révolution industrialo-servicielle qui affecterait toutes les strates de la société. Alors que le 2.0 avait déjà été un formidable accélérateur pour les technologies – et que le 3.0 a.k.a « l'homme connecté » serait déjà en marche –, c'est désormais l'Intelligence Artificielle qui mérite toute l'attention des chercheurs ainsi que des entreprises.



**D**éjà, les poids lourds américains sont sur la brèche. Amazon avec son Alexa, Google via Google Brain, etc. ces derniers n'ont pas perdu de temps. Ils ont même mené la création d'une action commune dénommée « OpenAI », dont le but est de structurer les recherches sur l'Intelligence Artificielle afin d'éviter que cette dernière se fasse au détriment du bien-être de la société et... des hommes.

En France, les actions semblent se structurer sous la houlette du gouvernement. L'AFRC a été invitée à participer au projet #FranceIA lancé par le gouvernement le 20 janvier 2017 dernier. Eric Dadian, son Président, a animé un sous-groupe de travail autour de la Relation Client et l'Intelligence Artificielle. Mardi 21 mars a eu lieu la restitution des travaux et la remise du rapport au Président de la République François Hollande à la Cité des Sciences et de l'Industrie. Présentation des principaux enjeux autour d'une technique qui fascine et inquiète.

Les initiatives fourmillent autour de l'Intelligence Artificielle. Que ce soit

Alexa d'Amazon qui s'introduit désormais dans les ménages ou les solutions de Google qui permettent de recomposer des visuels détruits – pour le plus grand bonheur des experts scientifiques et judiciaires –, les applications de cette technologie appre-

**// Rappelons-le, par Intelligence Artificielle il est question d'une discipline scientifique recherchant des méthodes de résolution de problèmes à forte complexité logique ou algorithmique //**

nante sont immenses. Rappelons-le, par Intelligence Artificielle il est question est d'une discipline scientifique recherchant des méthodes de résolution de problèmes à forte complexité logique ou algorithmique. Par extension et parfois abus de langage, elle désigne l'ensemble des dispositifs imitant ou remplaçant l'humain dans certaines mises en œuvre de ses fonctions cognitives.

Plusieurs scientifiques de renom – dont Stephen Hawking, physicien théoricien et cosmologiste britannique – ont lancé un appel en 2015 pour éviter que les sociétés n'aillent trop loin dans la démarche de l'intelligence artificielle ; en effet, la crainte essentielle réside dans le fait que, contrairement au cerveau humain, il n'existe pas de limite théorique à la puissance de l'intelligence artificielle, l'ordinateur n'étant pas limité en taille ni puissance. Aussi, tant en termes de machine learning que d'intelligence auto-apprenante, il est craint que les ordinateurs pourraient tout à fait prendre des initiatives sans que les humains n'aient leur mot à dire. Un exemple hautement symbolique et glaçant a d'ailleurs frappé

les esprits : en 2016, des ordinateurs qui étaient connectés ont communiqué entre eux dans un langage qui n'a pas été compris par les humains.

Dans ce contexte, les principaux groupes américains – IBM, Amazon, Alphabet (ex. Google), Facebook, Apple, etc. – se sont associés et ont été à l'initiative du groupement d'intérêt

## // Le 20 janvier 2017, le gouvernement a annoncé le lancement de #FranceIA, l'idée étant de poser les jalons du développement de l'Intelligence Artificielle en France //

« Open AI ». Cette communauté de partage a pour but de faire en sorte que l'Intelligence Artificielle se fasse toujours au bénéfice de la société et des êtres humains, et reste dans un cadre balisé et structuré qui soit défini par ces derniers. Open AI compte aujourd'hui dans ses membres les plus grandes sociétés américaines qui travaillent sur le sujet – les Européens n'étant pas présents dans ce cadre.

En France, un début de réponse a été proposé. Le 20 janvier 2017, le gouvernement a annoncé le lancement de #FranceIA, l'idée étant de poser les jalons du développement de l'Intelligence Artificielle en France – et ce,

notamment face aux grands groupes américains pour qui la structure est déjà présente. 17 groupes de travail visant à valoriser la recherche en Intelligence Artificielle en France ont été ainsi instaurés. Le bilan de ce chantier et une série de recommandations ont été présentés dans un rapport rendu mardi 21 mars 2017. **Éric Dadian, Président de l'AFRC, a présidé le groupe de travail portant sur l'Intelligence Artificielle et la Relation Client. Voici les principaux résultats sur lesquels ont porté ces travaux.**

Thierry Mandon, Secrétaire d'État auprès de la Ministre de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, chargé de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, l'a affirmé d'entrée : « En France, nous sommes très bons sur l'ensemble des disciplines que recouvre le champ de l'intelligence artificielle. » Et le mathématicien Cédric Villani, au côté du Secrétaire d'Etat, de renchérir : « Tous les chercheurs du laboratoire en Intelligence Artificielle de Facebook à Palaiseau et Paris, sont Français, dirigés par un Français. » Autant d'arguments qui devaient étayer l'opération #FranceIA, lancée il y a deux mois par le gouvernement, à savoir 17 groupes de travail associant 500 experts, chercheurs académiques et représentants du monde de l'entreprise privée, chargés de définir une stratégie de mise en valeur et de développement de la filière de l'intelligence artificielle (IA) en France. Avec, bien sûr, l'objectif d'en faire un levier de croissance.

### Une cartographie complète

Cette stratégie #FranceIA a aussi été l'occasion d'établir, pour la première fois, une « cartographie très précise de ce domaine, a relevé Thierry Mandon, qu'il s'agisse de sciences dures ou de sciences sociales. Nous avons

pu localiser et identifier, partout sur le territoire, 5300 chercheurs, et encore, en s'en tenant à une définition assez étroite de l'IA. » Les équipes de recherche, les domaines concernés, les formations académiques, les start-up, les PME et entreprises de taille intermédiaire (ETI), tout a été dûment recensé et listé.

Dans ce contexte, le gouvernement a décidé de soutenir le projet « France IA », un site qui, justement, fournit et tient à jour ce recensement. Le moteur de recherche ScanR, mis au point pour le ministère de l'Enseignement supérieur, devrait aussi être mis à contribution pour explorer cet écosystème. D'autres initiatives concrètes ont d'ores et déjà été décidées. Comme une candidature de la France à un prochain « projet phare de technologie émergente » de l'Union européenne, évidemment en intelligence artificielle ; la mobilisation de diverses filières



(automobile, finance, santé, transport ferroviaire, relation client) pour qu'elle définisse chacune leur stratégie en matière d'IA ; un appel à projet d'ici fin 2017 pour des plateformes sectorielles de partage de données, tant il est vrai que d'énormes volumes de données sont la condition essentielle aux bonnes performances de systèmes d'apprentissage automatique (demandez à Google et Facebook...).

Côté financement, le gouvernement prévoit également de financer, via des ressources publiques comme privées, dix start-up à hauteur de 25 millions d'euros chacune d'ici 5 ans.

Sans nier que cette stratégie aurait sans doute dû être menée plus tôt,

## // La maîtrise de la relation et de l'expérience client constitue donc un facteur déterminant de la compétitivité hors coût d'une entreprise //

Thierry Mandon a rappelé néanmoins que dans seulement trois pays les pouvoirs publics se sont déjà engagés dans des plans d'action similaires en la matière, la Corée du Sud, la Chine, les Etats-Unis. Et, maintenant, la France.

### Synthèse du groupe de travail

La gestion de la relation client regroupe l'ensemble des dispositifs ou opérations de marketing et de support ayant pour but d'optimiser la qualité de l'expérience client, d'attirer et de fidéliser le consommateur, et de maximiser le chiffre d'affaires ou la marge par client. La relation client englobe la totalité des interactions, à tous les stades du parcours d'achat puis d'usage d'un bien ou d'un service, et au travers de tous les canaux de contacts disponibles. La maîtrise de la Relation et de l'Expérience client constitue donc un facteur déterminant de la com-

pétitivité hors coût d'une entreprise. Connaître finement chaque consommateur, le séduire efficacement, le servir au mieux, et ainsi le satisfaire pour le retenir, tels sont les objectifs de ce champ d'actions multiforme qu'est la gestion de la relation client.

La transformation numérique de l'économie affecte en profondeur l'organisation et le fonctionnement des entreprises, et les processus constitutifs de la relation client n'échappent pas à cette mutation. Depuis l'époque où l'achat d'un produit se faisait uniquement au téléphone après avoir écouté ou vu une publicité, ou en boutique et avec l'aide d'un vendeur, les modes de consommation et de distribution ont bien changé. **De nouvelles technologies et des concepts commerciaux et marketing novateurs ont fait leur apparition, révolutionnant les habitudes des consommateurs et leurs attentes, comme les stratégies de segmentation, de promotion, de démarchage et de fidélisation des entreprises.**

Le client d'aujourd'hui est « connecté et multicanal », et l'échange d'informations prend une place prépondérante dans l'acquisition puis la jouissance des biens et services destinés à satisfaire ses besoins ou ses envies. Après la généralisation de l'accès fixe à internet, c'est depuis plusieurs années la diffusion des smartphones et tablettes qui a pris le relais en tant qu'agent de cette révolution client.

La multiplication des interactions, en amont, au moment, et en aval de l'acte d'achat, se traduit par un accroissement sans précédent de la quantité de données susceptibles d'être recueillies, pour chaque consommateur, sur son historique de consultation et de commande, sur ses avis postés sur un article ou une enseigne, sur son comportement de navigation, sur ses centres d'intérêt, sur son profil sociologique, et autres informations pertinentes.

L'intelligence artificielle est entrée depuis plusieurs années dans l'univers de la gestion de la relation client. Son utilisation s'observe, schématiquement, à deux niveaux, qui pourraient être qualifiés de back office et de front line, et gagnent à s'articuler étroitement : l'analyse des données et la détermination des actions appropriées d'une part (marketing prédictif et personnalisé, au besoin en temps réel), les interactions tout le long du parcours client d'autre part (relation dématérialisée ou physique automatisée et contextualisée). Les applications de l'intelligence artificielle à la gestion de la relation client se situent, pour certaines, au stade de l'émergence et des premiers prototypes, pour d'autres, en phase de montée en puissance et de déploiement à grande échelle.

## // Face à la forte augmentation des données disponibles, l'accroissement des capacités de traitement et les progrès des algorithmes d'aide à la décision rendent possible une connaissance et une compréhension accrues des consommateurs //



Le Groupe de Travail sur l'Intelligence Artificielle et la Relation Client a remis ses travaux le 21 mars dernier au Président de la République François Hollande. En attendant que des actions soient prises aux niveaux français et européen, il reste désormais aux entreprises à se saisir de ces questions fondamentales et porteuses d'avenir. Si vous souhaitez recevoir la synthèse finale, n'hésitez pas à contacter l'AFRC : [info@afrc.org](mailto:info@afrc.org). ■

Face à la forte augmentation des données disponibles, l'accroissement des capacités de traitement et les progrès des algorithmes d'aide à la décision rendent possible une connaissance et une compréhension accrues des consommateurs, autorisant une ultra-personnalisation de la relation client. C'est l'ère du commerce cognitif, ne faisant plus simplement appel à des statistiques avancées, mais recourant à des procédés évolués de détection des besoins et désirs de chaque client, d'extraction de motifs et tendances, et de déduction, par raisonnement simulé, des réponses adéquates.

Il devient possible d'adapter en temps réel la communication avec le consommateur, en fonction de son attitude et de ses réactions. Les deux couches où se déploie l'intelligence artificielle s'adossent ainsi tour à tour l'une à l'autre : en croisant des données de nature complémentaire, des recommandations plus opportunes peuvent être élaborées, et proposées en retour, au moyen d'un assistant shopping digital ou, mieux encore, sous la forme d'une boutique virtuelle entièrement sur mesure. L'objectif est de capter une proportion plus élevée de prospects et d'augmenter le taux de transformation de visites en commandes ; il s'agit aussi de fidéliser les clients déjà en portefeuille.

Les enseignements tirés de l'analyse textuelle de commentaires clients peuvent en outre être valorisés par les autres départements (développement, production, qualité, marketing...). La publicité ciblée, réduisant les sollicitations improductives, s'enrichit également de ces techniques. L'intelligence artificielle fait passer d'un consumérisme passif à une fabrique collective centrée sur le client et le faire soi-même.

Un autre cas d'usage de l'intelligence artificielle dans le champ de la relation client recouvre les agents virtuels intelligents, capables de simuler

une conversation, plus ou moins élaborée, avec l'utilisateur, par écrit ou à l'oral, en vue de lui apporter un service dans une large variété de situations. Ces outils se prêtent aussi à un usage interne, en direction par exemple du personnel. À la différence des chatbots traditionnels, les agents conversationnels intelligents sont en mesure de traiter des requêtes en langage naturel, peu normées voire mal formulées, et dont la signification est dépendante du contexte. Les arguments en faveur du recours aux agents virtuels intelligents sont multiples : immédiateté des échanges et continuité du service, réduction des coûts en dégageant les téléconseillers des tâches routinières à faible valeur ajoutée et en les réaffectant à des missions plus qualitatives, possibilité de traiter ainsi davantage de sollicitations en parallèle, gain d'indépendance pour l'utilisateur qui apprécie l'autonomie assistée...

**Les robots d'interaction font leur apparition parmi la panoplie de procédés mis en œuvre pour améliorer l'expérience client/usager dans les lieux accueillant physiquement du public.**

Ils interviennent comme un maillon dans la chaîne de service en déchargeant le personnel des tâches simples et répétitives, ou en introduisant des prestations additionnelles. Les capacités des robots disponibles à un tarif accessible sont encore très réduites, en matière de compréhension du langage parlé notamment, ce qui oblige souvent les concepteurs à prévoir un autre canal de communication, comme une tablette tactile.

### Quelles recommandations ?

Dans ce contexte, le Groupe de Travail s'est positionné sur une série de recommandations, dont voici la teneur.

- **Recommandation 1** : promouvoir, auprès du tissu économique, la compositive relation client de la trans-

formation numérique, en mettant en avant les approches fondées sur l'intelligence artificielle.

- **Recommandation 2** : faire valoir au plan européen et conduire à l'échelle nationale une adaptation pertinente, car conciliant défense des intérêts des consommateurs et compétitivité des entreprises nationales sur la scène mondiale, du cadre juridique et de l'appareil administratif de contrôle aux implications de la montée en puissance de l'intelligence artificielle dans la relation client.

- **Recommandation 3** : encourager le recours à l'intelligence artificielle par la puissance publique dans ses rapports à l'utilisateur.

- **Recommandation 4** : valoriser les opportunités de carrière dont est porteuse l'application de l'intelligence artificielle à la relation client, en œuvrant en faveur d'une compréhension partagée et apaisée des mutations des emplois à venir, et réaménager en conséquence l'offre de formation initiale et continue, ainsi que le droit social.

- **Recommandation 5** : stimuler l'écosystème français élargi de concepteurs, fournisseurs et intégrateurs de modules, solutions et services déclinant l'intelligence artificielle dans le champ de la relation client, en favorisant les synergies.

- **Recommandation 6** : faciliter l'accès aux technologies développées en France sous-jacentes aux applications de l'intelligence artificielle à la relation client.

- **Recommandation 7** : se positionner sur l'un des vecteurs majeurs de pénétration de l'intelligence artificielle dans le quotidien du consommateur : les assistants de vie.

L'objectif de l'ensemble de ces recommandations est ici de créer un écosystème étendu autour de l'Intelligence Artificielle, ce dernier étant ici levier et catalyseur pour développer un pôle d'excellence liant les mondes académiques et professionnels en France.

### Quel emploi demain ?

Le dernier sujet abordé par le Groupe de Travail a naturellement porté sur les enjeux métier. Les craintes suscitées par l'irruption de solutions logicielles et robotiques avancées à même

**// Le consensus semble acquis sur le fait que les systèmes automatisés de traitement des interactions avec l'utilisateur requerront, au moins durablement, une assistance humaine pour pouvoir offrir une expérience satisfaisante //**

de remplacer, au moins partiellement, des opérateurs humains, dans certains secteurs fortement pourvoyeurs d'emplois, doivent être surmontées au profit d'une réflexion plus géné-

rale sur l'incidence de ce phénomène sur l'évolution des processus métier, des organisations, des profils de poste et des compétences. **Le consensus semble acquis sur le fait que les systèmes automatisés de traitement des interactions avec l'utilisateur requerront, au moins durablement, une assistance humaine pour pouvoir offrir une expérience satisfaisante (prise de relais de l'agent virtuel lorsqu'il atteint ses limites selon le principe d'escalade et actions concourant à son bon fonctionnement dont l'apprentissage).**

Les agents virtuels comme les robots physiques peuvent d'ailleurs être utilisés non pas en remplacement de conseillers mais en amont, en appui et en complément. Face à une mutation inéluctable, la stratégie gagnante consiste à accélérer la généralisation des systèmes intelligents et à miser sur les nouveaux emplois directs (conception, fabrication, mise en service et maintenance des solutions) et indirects (exploitation des outils et analyse et gestion des données) susceptibles d'être créés en France. L'anticipation de l'évolution des qualifications recherchées doit intervenir au plus tôt pour maximiser les retombées sur le sol national. Une communication est à prévoir pour contrer les messages alarmistes sur les effets destructeurs sur l'emploi du développement de l'intelligence artificielle.

L'offre de formation doit être adaptée, pour proposer des profils de compétences très spécialisés mais aussi des profils plus transverses tournés vers le pilotage de la coopération des segments de la chaîne de valeur au service du client. L'objectif est de mettre en adéquation, quantitative et qualitative le vivier de compétences techniques et comportementales disponibles sur le marché du travail, en veillant à promouvoir la culture qui prévaut dans les entreprises innovantes. ■

# La confiance, prérequis pour l'Intelligence Artificielle ?

À la base de nouvelles expériences relationnelles, l'Intelligence Artificielle pose la question de la place de la confiance – sans laquelle elle ne semble pas pouvoir se développer. **Patrick Brunier**, Délégué Général du Picom, un pôle de compétitivité, parle autorégulation, nouveaux modèles économiques et confiance stratégique.



## POURRIEZ-VOUS VOUS PRÉSENTER ?

Je suis Patrick Brunier, le Délégué Général du Picom (Pôle de Compétitivité des Industries du Commerce). C'est un pôle que j'ai créé en 2005. Ce pôle est un pôle de compétitivité : en mission principale, on opère le rapprochement du monde de la recherche et du monde de l'entreprise pour favoriser l'innovation. Le Picom est donc un pôle sectoriel au sens où sa mission est d'accélérer le développement de l'innovation dans le secteur du commerce. Nous portons une réflexion stratégique sur l'évolution du secteur et définissons ainsi une feuille de route.

## VOUS AVEZ PARTICIPÉ À L'ATELIER AFRC PORTANT SUR LES NOUVEAUX COMPORTEMENTS CLIENTS OU LE CLIENT AUGMENTÉ. QUELS SONT LES MESSAGES QUE VOUS Y AVEZ PORTÉS ?

Nous replaçons le développement de l'IA dans deux contextes prospectifs et stratégiques. Le premier, c'est le commerce ubiquitaire : concrètement, la capacité donnée à un consommateur de faire du shopping peu importe le moment et le lieu. Il s'agit bien sûr d'une formidable opportunité pour les entreprises étant donné que la surface de contact a fortement augmenté. Auparavant, le commerce était « bipolaire », il est désormais ubiquitaire. Le commerce à distance

## // Le commerçant devient ici majordome de la vie quotidienne, il rend des services et ne vend plus de produits //

représente désormais une donnée très significative pour les entreprises. Le second, c'est le fait que le commerce passe de plus en plus dans une logique de service et plus de produit. Le commerçant devient ici majordome de la vie quotidienne, il rend des services et ne vend plus de produits.

Ces nouveaux services sont bien entendu boostés par l'émergence des objets connectés. Nous avons par exemple lancé des groupes de travail sur le bien vieillir et le bien grandir. Au CES de Las Vegas, nous avons vu l'avènement des coaches – des services qui accompagnent le consommateur dans sa vie quotidienne. Les objets connectés sont très médiatisés aujourd'hui et l'enjeu du bien-être est ici fort, tout comme la gestion de l'espace de vie par exemple avec la domotique. Beaucoup d'enjeux éco-

nomiques sont significatifs ici avec notamment l'enjeu de la désintermédiation. Les clients vont de plus en plus être positionnés sur la recommandation des services, il va être prescripteur et cette notion va avoir un impact fort sur la Relation Client.

## LA CONFIANCE DANS LA RELATION ENTRE UN CLIENT ET UNE MARQUE SERA-T-ELLE ALORS REMODELÉE PAR CES NOUVELLES TECHNOLOGIES ?

L'Intelligence Artificielle va placer la confiance encore plus au cœur des relations entre marques et consommateurs. Plus l'entreprise aura de data sur le client, plus la relation sera personnalisée. Le coach va par exemple suivre, accompagner dans la vie quotidienne. La condition centrale pour l'émergence de ces nouveaux marchés est bien entendu la confiance. La sécurité des données sera donc un enjeu central pour les entreprises. C'est un risque permanent notamment vis-à-vis d'acteurs malveillants. Les entreprises et les organisations devront prendre la bonne mesure du sujet, au risque de voir leur valeur s'effondrer et durablement. Dans ce contexte, le Vendor Relationship Management (VRM), autrement dit la réappropriation par le client de l'utilisation de ces données, est selon moi la bonne stratégie à initier. ■

# L'Intelligence Artificielle et la mutation de la société

Parmi les enjeux portés par l'Intelligence Artificielle, celui, spectaculaire, de la mutation de la société. À l'image de l'industrie qui s'est fortement automatisée dans les années 1980, ce sont désormais les services qui vont subir cette révolution. **Stéphane Amarsy**, cofondateur de la société Inbox, a présenté sa vision lors d'un atelier AFRC sur le client augmenté.



## POURRIEZ-VOUS VOUS PRÉSENTER ?

Je suis Stéphane Amarsy, et je codirige Inbox avec une associée. Nous avons créé Inbox en 2001 pour pouvoir hyperpersonnaliser la Relation Client. Hyperpersonnaliser la Relation Client sous-entend trois dimensions : quelles données le permettent ? Quelle data science (i.e rendre les datas intelligibles) est nécessaire ? Quel Marketing y est lié ? Je suis à titre personnel économiste et mathématicien de formation. Nous travaillons dans 4 secteurs principaux : retail/e commerce, media, banque/assurance et téléphonie.

## VOUS AVEZ PARTICIPÉ À L'ATELIER AFRC PORTANT SUR LES NOUVEAUX COMPORTEMENTS CLIENTS OU LE CLIENT AUGMENTÉ. QUELS SONT LES MESSAGES QUE VOUS Y AVEZ PORTÉS ?

Le message principal, c'est que l'Intelligence Artificielle arrive très vite et va tout changer. Il faut donc réinventer une place pour l'humain dans les nouveaux modèles économiques et sociétaux. Il faut préparer cela tout de suite car sinon les dégâts seront immenses. La place est bien entendu

présente pour les humains, mais il va falloir accepter de changer.

Certaines tâches n'auront plus de valeur car seront totalement industrialisées comme dans l'industrie dans les années 1980. La gestion de campagne sera par exemple de plus en plus réalisée par des algorithmes et de l'Intelligence Artificielle. Il faudra alors se concentrer sur les valeurs propres à l'humain : innovation, création, émotion, etc. Tous les métiers seront touchés également, sans distinction sauf peut-être le niveau d'intensité.

Aujourd'hui, ce qui est clé c'est le bon usage de l'Intelligence Artificielle. Pour une entreprise, il va falloir penser Expérience Client et capacité à faire venir son client ainsi qu'à le fidéliser. Cela sera le nouvel avantage concurrentiel. Développer soi-même ou faire confiance à un partenaire sera un choix stratégique qui reviendra finalement au même : l'enjeu restera de créer la confiance et la valeur.

## JUSTEMENT, LA CONFIANCE EST UN SUJET CLÉ DANS LA SOCIÉTÉ AUJOURD'HUI ; COMMENT ESTIMEZ-VOUS QUE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE POURRA Y RÉPONDRE ?

Le maître-mot de la relation, c'est la confiance. Nous arrivons aujourd'hui avec l'Intelligence Artificielle à des niveaux de restitution et de qualité équivalents à ceux des humains. La confiance passera par l'expérimentation ; quand la relation sera bonne, la confiance sera présente. Mais je crois que cette question est également générationnelle. L'expérience va construire la confiance, et cela

tation ; quand la relation sera bonne, la confiance sera présente.

Mais je crois que cette question est également générationnelle. L'expérience va construire la confiance, et cela

**// Nous arrivons aujourd'hui avec l'Intelligence Artificielle à des niveaux de restitution et de qualité équivalents à ceux des humains //**

se fera comme par exemple le paiement sur Internet : au départ nous étions parfois réticents, et maintenant tout le monde le fait. Aujourd'hui, cela devrait être sensiblement pareil pour l'Intelligence Artificielle. Certes, cela reste une remise en cause de notre modèle de société, et cela va prendre du temps ; c'est également pour cela qu'il faut préparer dès maintenant cette évolution afin d'en tirer le meilleur parti et de placer l'Intelligence Artificielle comme levier pour le développement de la société. ■





## Vers de nouvelles formes **d'intelligence relationnelle**

Un des principaux marqueurs liés au développement des nouvelles technologies réside sans aucun doute dans l'émergence de la conversation, de la discussion entre client et marques. Qu'il s'agisse des canaux auto-apprenants comme les chatbots ou callbots, ou encore de leviers sur le format d'applications, les modalités des interactions évoluent progressivement. **Roland Koltchakian**, spécialiste Expérience Client chez Oracle, en présente les principaux enjeux.

### POURRIEZ-VOUS VOUS PRÉSENTER ?

Je suis Roland Koltchakian, spécialiste Expérience client et j'ai rejoint Oracle il y a un peu plus de 3 ans afin de travailler sur le développement de l'offre Oracle Customer Experience pour la France. Oracle Customer Experience est la plateforme Cloud omnicanal dédiée à la gestion de l'expérience client digitale en B2B, en B2C et sur l'ensemble de ses dimensions métier : Marketing et animation client, e-commerce, automatisation des ventes, relation et service client, Social media, systèmes de règles métier, fidélisation et systèmes transactionnels... J'ai la chance d'intervenir au travers de missions et de partenariats très diversifiés dont celui que nous avons construit avec l'AFRC afin de faire la promotion conjointe du design thinking appliqué au domaine de l'expérience client afin d'accompagner les marques dans la réinvention des stratégies et des moyens dédiés à l'expérience client. Nous sommes heureux de partager un certain nombre de convictions fortes avec l'AFRC dont notamment celle qui consiste à envisager l'expérience client au-delà d'une simple

**// Le digital et le nouveau rapport à l'instantané que portent des réseaux sociaux comme Snapchat ou Instagram achèvent de parachever l'avènement de marques ubiquitaires, toujours disponibles //**

démarche technologique, et à ancrer cette réflexion dans ce que peut être la réalité vécue par le consommateur, en y intégrant des notions structurantes sur le sens, la cohérence,

la culture et la promesse de la marque et ses atouts afin de matérialiser cette promesse au travers de l'expérience client.

### EN QUOI LES NOUVELLES TECHNOLOGIES CONVERSATIONNELLES PEUVENT-ELLES PERMETTRE DE CONTRIBUER À RÉINVENTER L'EXPÉRIENCE CLIENT ?

Il est évident que ces nouvelles technologies conversationnelles ou nouvelles formes d'intelligence relationnelles font l'objet d'un buzz important sur un marché où les tendances, les pratiques, les acteurs et offres technologiques sont en train de se structurer de plus en plus rapidement. Le marché et les marques prennent globalement conscience que le digital et le nouveau rapport à l'instantané que portent des réseaux sociaux comme Snapchat ou Instagram achèvent de parachever l'avènement de marques ubiquitaires, toujours disponibles, toujours plus réactives quand elles ne sont pas dans l'anticipation permanente grâce aux algorithmes par exemple.

Dès lors, le socle technologique qui devra être exploité par les marques afin de délivrer leur promesse devra embarquer ces nouvelles technologies mais surtout garantir l'intégration de

ces outils dans le S.I et les processus de l'entreprise. C'est notamment l'un des enseignements clés que nous avons mis en évidence dans le cadre du livre blanc co-rédigé avec l'AFRC et qui démontre qu'une démarche autour d'un chatbot ne peut résider uniquement que dans la qualité de l'UX conversationnelle et que la capacité à rendre ce chatbot le plus « intelligent » et le plus « pertinent » possible dans ses interactions doit reposer également sur le fait de fournir suffisamment de données issues du S.I à ce chatbot : des données sur le client bien sûr, mais des données sur des historiques d'achats, des historiques de réclamation, des données sur des offres éligibles etc...

Les chatbots contribuent à réinventer l'expérience client dans le sens où ils proposent une offre médiane de service, entre la pleine assistance que peut offrir un conseiller et les avantages du selfcare de plus en plus plébiscité par certains segments de consommateurs. Enfin, l'intérêt de ces nouvelles solutions réside également dans leur capacité à être disponible et actionnables au-delà de l'écosystème interne de l'entreprise et à venir interagir sur de nouveaux canaux qui sont également de très importants carrefours d'audience et d'usages tels que whatsapp ou Messenger.

#### **QUELLES SONT SELON VOUS LES DEUX TENDANCES FORTES QUI AFFECTERONT LA RELATION ET L'EXPÉRIENCE CLIENT EN 2017 ?**

J'en vois 2 même si je considère que l'une d'entre elle est déjà une réalité bien avancée chez certaines marques :

je pense au machine learning appliquée au domaine de l'expérience client et dont Amazon représente sans doute l'exemple le plus abouti. Sur ce sujet, il me semble qu'il y a un enjeu essentiel à sortir enfin du mythe de

## **// Les réalités écrasantes du digital et de la data imposent plus que jamais cette nécessité de venir compléter la créativité, l'innovation marketing et la cohérence des expériences avec l'aide du machine learning //**

« l'expérimentation sans fin » pour basculer durablement dans celui de la réalité industrielle.

L'offre technologique est de mon point de vue mature et performante, les filières de compétences sur ces sujets se développent et enfin les réalités écrasantes du digital et de la data imposent plus que jamais cette néces-

sité de venir compléter la créativité, l'innovation marketing et la cohérence des expériences avec l'aide du machine learning.

Même si parfois le marché peut entretenir un débat anxiogène sur la place du machine learning, sa dimension éthique ou encore le caractère « démocratique » des algorithmes, je pense sincèrement que ces sujets peuvent être de véritables nouvelles sources de création de valeur et de différenciation pour la marque.

L'autre tendance que j'aimerais évoquer concernera plus la capacité ancrer l'expérience client et les technologies qui y sont liées, de plus en plus en profondeur dans ce que nous appelons le « operating model » de la marque. L'idée étant de penser l'innovation et les impacts liés à l'automatisation cette innovation sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'entreprise et la façon dont elle produit et délivre ses produits et ses services. C'est ce que Domino's Pizza a fait aux USA afin d'améliorer la qualité de fabrication de ses pizza et refondre toute l'expérience de commande (comme le fait de commander directement depuis l'écran d'une voiture Ford par exemple), de paiement et de livraison. Cette stratégie a permis à Domino's d'enregistrer une hausse de la valeur de son action sans précédent voire de dépasser celles de certains GAFAs sur certaines périodes ! Ce qui démontre que l'équation qui combine « Customer centricity », capacité d'innovation, changement de culture et intégration stratégique des technologies permet réellement d'impacter la création de valeur de façon significative. ■



## Le règlement européen sur la protection des données personnelles : quels enjeux liés à la conformité ?

Le Règlement (UE) n° 2016/679 relatif à la protection des données (le « RGPD »), en vigueur depuis le 24 mai 2016 et applicable à compter du 25 mai 2018<sup>1</sup>, remplace la Directive 95/46/CE du 24 octobre 1995. Il opère une mise à jour de la réglementation européenne relative à la protection des données afin de l'adapter aux profonds changements technologiques et économiques intervenus depuis 1995 et augmenter le niveau de protection des citoyens de l'Union face aux enjeux de « l'économie de la donnée ».

**P**our ce faire, le RGPD apporte des précisions attendues de longue date sur des sujets tels que l'information des personnes<sup>2</sup> ou le droit à l'effacement<sup>3</sup>. De plus, l'objectif du RGPD étant de conférer aux individus le contrôle de leurs données, il crée de nouveaux droits pour les personnes concernées (limitation du traitement<sup>4</sup>, portabilité<sup>5</sup>) et, en regard, de nouvelles obligations pour les organismes qui traitent des données. Les organisations sont désormais chargées de gérer les risques que leurs

traitements font peser sur la vie privée des individus, de mettre en place des mesures efficaces visant à protéger celle-ci et de documenter leur conformité au RGPD (accountability)<sup>6</sup>.

Le RGPD impose une augmentation sensible du fardeau réglementaire pesant sur les organisations et alourdit les risques liés au non-respect de la nouvelle réglementation.

### Qui est concerné ?

Le RGPD concerne l'ensemble des organismes, privés comme publics,

qui traitent des données personnelles en tant que « responsables de traitement » ou « sous-traitants », qu'ils soient situés sur le territoire de l'Union ou hors de ce territoire, dès lors que leurs services sont destinés à des résidents européens ou qu'ils observent le comportement de résidents européens (critère du « ciblage »).

En outre, la définition large de la notion de donnée « personnelle » et de donnée « pseudonyme » confère au RGPD un champ d'application très éten-

du : toute donnée « raisonnablement susceptible » de permettre l'identification indirecte d'une personne ou d'un comportement individualisable par un responsable de traitement ou par toute autre personne, en ce inclus les sous-traitants, constitue ainsi une donnée personnelle ou pseudonyme.

## // Les organisations devraient dès aujourd'hui s'engager dans la mise en conformité de leurs activités avec les principes du RGPD //

### Questions en suspens

De nombreuses questions relatives à certains mécanismes essentiels du RGPD demeurent aujourd'hui en suspens et feront l'objet de précisions par les régulateurs européens. Des lignes directrices relatives à l'étendue du droit à la portabilité, à la protection des mineurs, aux études d'impact sur la vie privée et au ciblage des individus...devraient ainsi être publiées dans les mois à venir. En tout état de cause, les régulateurs européens ne seront probablement pas en mesure d'apporter l'ensemble des précisions nécessaires avant la fin du second semestre 2017 au plus tôt.

### Les organisations doivent préparer leur mise en conformité au RGPD dès aujourd'hui

Bien que le RGPD ne soit applicable qu'à compter du 25 mai 2018 et que certaines précisions soient attendues, au regard des profonds changements

et de l'importance des enjeux réglementaires soulevés, les organisations devraient dès aujourd'hui s'engager dans la mise en conformité de leurs activités avec les principes du RGPD. En effet, les modifications juridiques, techniques et organisationnelles nécessitées par la mise en conformité avec le RGPD pourront difficilement être conçues, mises en place et pleinement fonctionnelles en l'espace de quelques mois.

Par ailleurs, l'alourdissement considérable des sanctions applicables, une amende de 20 millions d'euros ou 4 % du chiffre d'affaires mondial consolidé de l'organisation en cause, devrait conduire les organisations à agir dès maintenant afin d'être en conformité dès le 25 mai 2018.

### Comment les organisations peuvent-elles préparer leur mise en conformité ?

En application du principe d'accountability, les organisations seront chargées d'assurer en permanence le niveau de protection des données requis par le RGPD tout en documentant leur conformité afin de pouvoir en faire la démonstration aux régulateurs.

La principale mesure pour les organisations devrait donc consister à concevoir une gouvernance des données personnelles et à adopter une organisation interne adaptée pour répondre aux exigences du RGPD.

Chaque organisation devrait identifier les personnes pouvant tenir un rôle d'information et de conseil sur les données personnelles et permettre aux personnes agissant à certains postes

clé de l'organisation d'identifier et de signaler tout problème lié aux données au sein de cet organisme.

Dans le même temps, chaque organisation devrait établir un inventaire exhaustif des traitements de données qu'elle effectue afin d'établir un registre précis de ces traitements ; cela permettra de mieux contrôler ces traitements tout en s'assurant de leur conformité ou non-conformité et d'identifier ainsi les risques qui doivent être traités.

## // La principale mesure pour les organisations devrait consister à concevoir une gouvernance des données personnelles et à adopter une organisation interne adaptée pour répondre aux exigences du RGPD //

Les organisations pourront ensuite développer sur cette base un plan d'action visant à la mise en conformité de leurs activités aux principes du RGPD et au maintien permanent de cette conformité en leur sein. ■



1. Article 99 du RGPD.
2. Articles 13 et 14 du RGPD.
3. Article 17 du RGPD.
4. Article 18 du RGPD.
5. Article 20 du RGPD.
6. Article 24 du RGPD.



## AU CŒUR DE L'EXPÉRIENCE CLIENT

1.

JE REJOINS  
L'AFRC

2.

JE PARTICIPE  
À UNE COMMUNAUTÉ  
ENGAGÉE

3.

JE CONFRONTE  
MA STRATÉGIE ET CRÉE  
UNE NOUVELLE DYNAMIQUE

**L'Association Française de la Relation Client** est la communauté de professionnels de la Relation et de l'Expérience Client, qui par le partage et l'échange, se donne pour mission d'apporter des solutions à ses membres pour leur permettre d'élaborer une stratégie d'entreprise centrée autour du client. C'est un laboratoire de réflexion qui assure de la veille technologique et prospective, crée des référentiels, explore et imagine les nouveaux modèles économiques et propose des pistes pour transformer l'entreprise autour de l'expérience client et de l'engagement collaborateur.

### NOS ENGAGEMENTS

1. PARTAGE

Développer un espace ouvert à tous de discussions, d'échange et de partage entre professionnels

2. PERFORMANCE

Proposer des études et contenus inédits, inspirés en France et à l'international, pour imaginer l'engagement collaborateur et l'expérience client de demain

3. PROMOTION

Veiller à valoriser les acteurs exemplaires soucieux de contribuer à l'amélioration de l'engagement collaborateur et de l'expérience client dans l'entreprise

4. PROTECTION

Garantir une veille et assurer la coopération avec les institutions nationales sur tous les sujets impactant l'entreprise

### NOS MISSIONS

X NETWORKING

X BENCHMARK

X EXPERTISE

X VEILLE

X CONVIVIALITÉ

X NOTORIÉTÉ

X STRATÉGIE

X AIDE MANAGÉRIALE

### L'AFRC EN CHIFFRES

3 500  
MEMBRES

CRÉATION EN  
1998

300  
ENTREPRISES

## CONNECTEZ-VOUS! WWW.AFRC.ORG

Votre adhésion vous donne accès **aux publications AFRC** : études, livres blancs, AFRC Mag, supports, compte rendus des ateliers et des conférences. Pour accéder à ces contenus exclusifs, rendez-vous dans la page adhésion rubrique « Obtenir ses codes d'accès » pour créer votre identifiant.

## RESTEZ INFORMÉS

À partir de maintenant, vous recevrez régulièrement les newsletters AFRC (10 numéros/an). Vous recevrez personnellement le magazine de l'AFRC dans votre entreprise (2 numéros/an). Vous bénéficiez de notre veille (fil d'actualité en page d'accueil du site web). Et toute l'année, suivez-nous sur Twitter, Facebook, LinkedIn, AFRCBlog (afrcblog.wordpress.com) et Youtube.

# VOS AVANTAGES ADHÉRENT

## PARTICIPEZ!

**30 rendez-vous annuels à ne pas manquer :**

- Événements AFRC
- Événements partenaires
- Petits déjeuners adhérents

Les ateliers animés par les meilleurs experts vous informent des évolutions technologiques, légales et métiers. Ils favorisent l'échange avec vos pairs et le partage de best practices. Le calendrier des ateliers et les comptes rendus sont disponibles online.

- les+** Benchmark, networking (500 participants annuels). Performance : développez vos connaissances et celles de vos collaborateurs.

### Le Cercle des Dirigeants de la Relation Client - 4 rendez-vous annuels pour parler stratégie et révolution client

Le cercle des dirigeants est un lieu d'échanges privilégié rassemblant une dizaine de dirigeants dans le cadre convivial d'un dîner. Il permet d'échanger sur les préoccupations business en toute confidentialité. Pour recevoir les invitations, faites nous part des coordonnées de votre Directeur de la Relation Client, PDG, DG, Directeur Marketing ou de l'Expérience Client.

- les+** Un format d'échange dédié aux décideurs sur des sujets actuels et de prospective.

### L'Assemblée Générale de l'AFRC

Au premier trimestre, l'Assemblée Générale rend compte des actions de l'AFRC et présente les orientations stratégiques à travers un débat d'experts.

- les+** Échangez avec vos pairs, rencontrez les experts AFRC.



### La semaine de la Relation Client en Fête - une semaine d'événements AFRC en octobre

Concurrez aux Palmes AFRC de la Relation Client, assistez aux cérémonies de remise de prix (Palmes et 24 h) et aux restitutions d'études exclusives. Concurrez aux 24 h de la Relation Client et ouvrez les portes de vos entreprises !

Retrouvez toutes les informations sur notre site.

- les+** Valorisez votre expertise et vos équipes, gagnez en visibilité, accédez à la force du réseau (plus de 1 000 décideurs présents dont 700 dirigeants de la Relation et de l'Expérience Client).

## GAGNEZ!

**Des tarifs préférentiels sur nos événements partenaires et nos études**

- Deux congrès LSA : Congrès Cross Canal (mai) et Retail Business Technology Forum (novembre).
- Événement Culture Client - Les Echos (mars).
- Deux conférences de l'ANVIE (avril et décembre).
- Une conférence Tendances Relation Client Magazine organisée par Editalis (mars).
- Accès VIP OFFERT au salon Stratégie Client (avril).

- les+** Rentabilisez votre adhésion et conservez une longueur d'avance sur tous les sujets de la Relation et de l'Expérience Client.

## SOYEZ ACTEUR!

**Proposez un nouvel atelier, sponsorisez nos événements et ouvrez vos portes**

Contactez-nous pour connaître les occasions de participation et sponsoring.

### Associez l'AFRC à vos événements corporate

De l'échange de visibilité à l'intervention de notre Président, n'hésitez pas à nous contacter pour connaître les différentes formes de partenariat.



@AFRCLIENT



AFRC



/AFRC



AFRCBLOG



AFRC

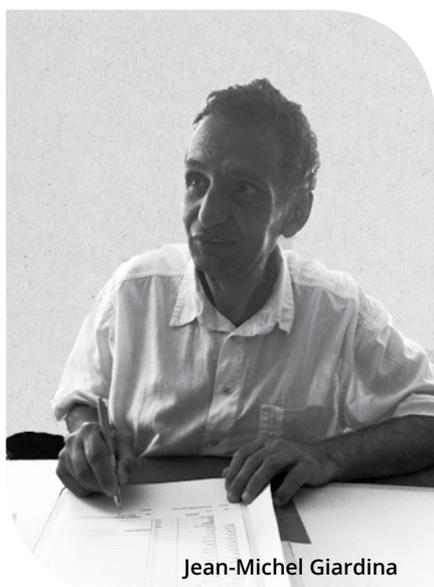


AFRC

ASSOCIATION FRANÇAISE DE LA RELATION CLIENT  
TÉL. 0 826 805 801 - WWW.AFRC.ORG  
CONTACT : INFO@AFRC.ORG

# Les compétences et formations en plein renouveau

À l'image des technologies qui se développent rapidement et tandis que les usages des consommateurs se sont modifiés significativement, les compétences requises par les entreprises évoluent en profondeur. Corollaire direct : les formations développées par les universités et institutions prennent une tournure différente. Présentation des nouveaux enjeux avec la Chambre de Commerce et d'Industrie du Cher, membre de l'AFRC.



Jean-Michel Giardina

## POURRIEZ-VOUS VOUS PRÉSENTER ?

Je suis **Jean-Michel Giardina**, Directeur du CFSA Hubert Curien, centre de formation par l'apprentissage de l'enseignement supérieur, fondé en 1990 par la Chambre de Commerce et d'Industrie du Cher à Bourges. Depuis sa création, le CFSA Hubert Curien a eu pour vocation de former des jeunes par l'apprentissage sur des formations innovantes, en adéquation avec les attentes des entreprises.

En 2013, avec nos entreprises partenaires, nous avons réfléchi à l'évolution des métiers de la qualité dans les domaines industriels et des services et sommes arrivés au constat que nous devons former nos apprentis aux compétences centrées sur l'expérience client et l'accompagnement aux domaines d'innovation.

C'est ainsi qu'est née la formation Bac+5 en 3 ans d'apprentissage MAEXI : Management de l'Expérience Client et de l'Innovation et qu'elle a ouvert ses portes à 15 apprentis en septembre 2015.

Nous ne pouvons que constater aujourd'hui que le recentrage de l'entreprise autour du client et non plus du produit est un axe stratégique de nombreuses organisations : Michelin, Bouygues Télécom, Bouygues Immobilier, Orange, Air France...

## VOUS PORTEZ UN BAC+5 INNOVANT SOUS L'APPELLATION : « MANAGEMENT DE L'EXPÉRIENCE CLIENT ET DE L'INNOVATION ». POURRIEZ-VOUS NOUS EN DIRE UN PEU PLUS ?

Forts de nos compétences, et pour répondre aux besoins des entreprises nous avons donc créé le cursus Bac+5 management de l'expérience client et de l'innovation (MAEXI).

La formation répond à divers constats : les consommateurs sont de plus en plus exigeants dans la qualité de service et de produits et ce à chaque étape du parcours client. Les nouvelles technologies et la digitalisation imposent de repenser sans cesse les organisations. L'innovation est désormais indispensable pour se dif-

férencier de la concurrence et fidéliser les consommateurs.

L'objectif est de former des managers, experts de l'expérience client et de la digitalisation. Ils seront à même de développer l'écoute et de porter la voix du client : collecte de données, analyses et statistiques, connaissance du « big data ». Grâce entre autres à la technique du design-thinking, ils sauront recentrer l'organisation de l'entreprise autour du client, réviser les processus et mettre en place des indicateurs pertinents. Enfin ils auront des compétences en management de l'innovation et en co-création afin de penser de nouveaux produits et services répondant aux besoins et attentes des clients.

Cette formation est également innovante dans son format. Les apprentis passent en moyenne 8 mois par an en entreprises, 8 mois découpés en 2 périodes longues ce qui leur permet de travailler sur de vrais projets à moyen ou long terme. Au cours des

## // Les nouvelles technologies et la digitalisation imposent de repenser sans cesse les organisations //

3 années de leur apprentissage, ils ont un référentiel de dix compétences à valider. L'entreprise a donc dès le départ une vision claire des missions qui pourront être confiées.

**Parmi les axes principaux de la formation MAEXI se trouvent l'écoute du client et son intégration au cœur de l'entreprise. Quels sont les enjeux derrière pour les entreprises ?**

Si nous avons axé la formation autour des deux piliers que sont l'écoute client et l'intégration du client au cœur des processus de l'entreprise

## // L'entreprise doit affronter un environnement en constante évolution et fait face à un client que la digitalisation a rendu de plus en plus agile et versatile //

c'est d'une part suite à l'observation des besoins de nos entreprises partenaires et d'autre part suite à l'analyse du contexte économique.

L'entreprise doit affronter un environnement en constante évolution et fait face à un client que la digitalisation a rendu de plus en plus agile et versatile. L'écoute et le recentrage autour du consommateur est un enjeu majeur pour la conquête et pour la fidélisation de nouvelles cibles. L'expérience client est devenue le premier champ de bataille concurrentiel et un facteur important de différenciation face à la concurrence.

### **Aujourd'hui, les entreprises ont des besoins évolutifs en matière de compétences. Quelles sont les principales tendances que vous identifiez ?**

Avec l'explosion du digital nous constatons que les entreprises souhaitent recruter des apprentis ayant en plus des connaissances marketing, des compétences techniques

en développement de site web, en codage notamment afin de pouvoir communiquer avec les développeurs. C'est pourquoi nous consacrons une partie de la première année à l'acquisition des compétences digitales (word press, HTML, CSS) et à la maîtrise des stratégies sur les réseaux sociaux.

Au-delà des compétences nous constatons que les entreprises recherchent avant tout des jeunes ayant du savoir-être et des vraies personnalités. Pour un cursus en apprentissage, l'essentiel est d'avoir un jeune avec un potentiel qu'il pourra développer au sein d'une structure, qu'elle soit une PME, un grand groupe ou une start-up. L'ouverture d'esprit, la volonté, le dynamisme, la motivation sont des qualités prisées.

Nombre de nos apprentis vont développer une double compétence marketing et commerciale, intéressante pour leur carrière. ■

**MAEXI**  
Créateur d'expériences

### ACTUALITÉS

**N**ous venons de recruter la prochaine promotion d'apprentis MAEXI. Ils sont actuellement en pleine recherche d'entreprises d'accueil. La rentrée aura lieu le 12 septembre 2017 et le cursus débutera par trois semaines d'intégration en entreprise. ■

> Pour tous renseignements, vous pouvez contacter Caroline Pipet-Cipière au 02 48 67 80 07 ou cpipet@cher.cci.fr.

> Consultez également notre site internet : [www.maexi.fr](http://www.maexi.fr)

# Mon Directeur Marketing sera un algorithme

Pierre d'achoppement de l'ensemble des disciplines dans l'entreprise, l'Expérience Client et le Marketing se retrouvent chaque jour un peu plus en congruence. Alors que les nouvelles technologies – au premier titre desquelles l'Intelligence Artificielle – progressent, c'est toute la question des nouveaux enjeux stratégiques et de leur automatisation qui se pose. Stéphane Amarsy, CEO de la société Inbox, a publié un livre au titre hautement symbolique : « Mon Directeur Marketing sera un algorithme ». Présentation.



Il y a quelques semaines, un algorithme battait les meilleurs joueurs de poker au monde – faisant par là preuve de savoir mentir et masquer leurs réelles volontés. Cette annonce a fait l'effet d'une bombe, peut-être de manière aussi symbolique que lorsque le meilleur joueur au monde de Go a perdu contre un ordinateur.

Toutes ces questions posent la place de l'autonomie et de l'automatisation dans les processus stratégiques de l'entreprise. L'Intelligence Artificielle va-t-elle supplanter la conscience humaine et prendre la main sur la stratégie de l'entreprise ? C'est là toute la question ! Henri Kaufman, spécialiste du Marketing, a proposé ces éléments de réflexion suite à la parution de l'ouvrage :

**Énumérons quelques exemples que vous avez sans doute déjà rencontrés :**

- Amazon, le plus grand magasin du monde, vous propose des produits divers (livres, musique, électro-ménager, vêtements, etc.) que vous alliez précisément commande.
- Vous êtes en train de vous énerver sur un site marchand qui ne répond

pas à vos attentes, et juste une seconde avant que vous décidiez de voir si l'herbe est plus verte sur un autre site, vous voyez apparaître une offre pro-

**// L'Intelligence Artificielle va-t-elle supplanter la conscience humaine et prendre la main sur la stratégie de l'entreprise ? //**

motionnelle inespérée... Une offre qui vous retient par la manche, comme dans la vraie vie.

- Netflix vous propose les films et séries que vous aimez sans l'avoir exprimé, que vous regardez quand vous le souhaitez, même par petits bouts car il se souvient du moment où vous avez arrêté de regarder. Finis les rendez-vous de la télé qui diffuse sur un seul device le même film à des

millions de personnes ; bienvenue à Netflix qui diffuse en même temps des millions de films à des millions de personnes, en mobilité ou dans leur salon.

Progrès de la robotisation, Big Data, intelligence artificielle, digitalisation... Les technologies impactent/impacteront tous les secteurs d'activité. Un des enjeux clé est la question de la place de l'humain dans la société. Tous les métiers, même les plus qualifiés, sont concernés. Penser se soustraire à ces changements est le signal d'une future obsolescence.

Les métiers du marketing vont-ils finir par être réalisés par des algorithmes ? Quelle sera notre valeur ajoutée ? Les professionnels doivent revoir rapidement et profondément leurs rôles, missions et compétences dans un environnement en pleine mutation. Il faut accepter cette nouvelle réalité, et commencer à créer ce que sera notre avenir avec ces nouveaux collègues que sont les algorithmes. Ils sont/vont devenir indispensables, mais vont-ils prendre le dessus sur les humains ? C'est à nous qu'il appartient de définir dans quelle mesure les nouvelles technologies seront bénéfiques à tous et motrices pour nos économies. ■

Mardi 13 JUIN 2017 • Paris

# EXPÉRIENCE CLIENT RELOADED - SAISON #2

idcc

BY ABILWAYS

RENCONTRE DU TROISIÈME TYPE : LES ROBOTS  
VONT-ILS BOUSCULER NOS VIES ?

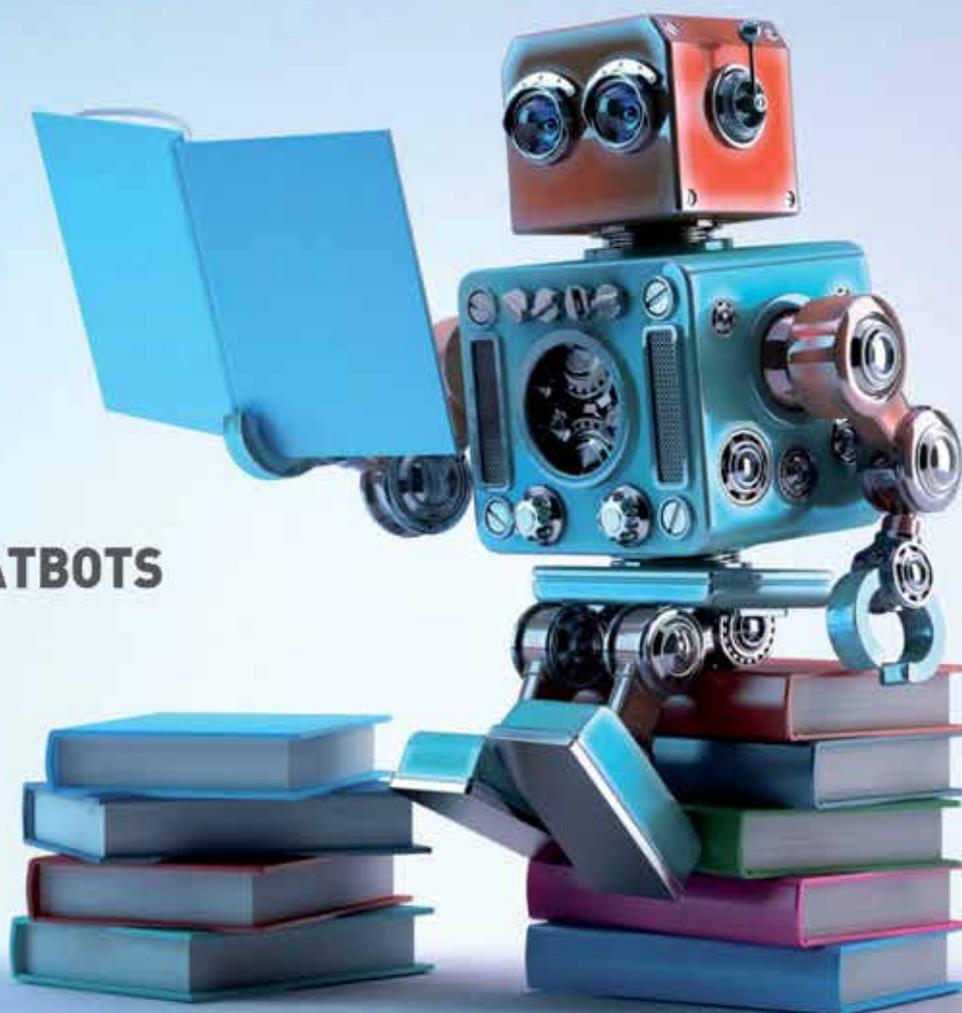


POUR PARTICIPER À LA CONFÉRENCE,  
INSCRIVEZ-VOUS SUR [www.idcc.fr](http://www.idcc.fr)

INTELLIGENCE  
ARTIFICIELLE

RÉALITÉ  
VIRTUELLE

CHATBOTS



AVEC LES RETOURS D'EXPÉRIENCE DE :

Keolis

NATIXIS  
INTERNATIONAL

LesFurets.com

SOCIÉTÉ  
GÉNÉRALE

EN PARTENARIAT AVEC :

ABILWAYS DIGITAL

## Dialogue

Gestion des interactions entrantes et sortantes multicanal

## Ecoute

Enquêtes multicanal, mesure et pilotage de la satisfaction

## Sémantique

Analyse sémantique automatisée de données textuelles

## Accompagnement

Une équipe d'experts à vos côtés

**Facilitateur du Dialogue et de l'Ecoute de vos clients**

🐦 @EloquentNews

0 805 301 100 Service & appel gratuits

**eloquant.com**