



MERCEDES-BENZ LA CONFIANCE CLIENT AU PLUS HAUT !



PALMES 2011

Mercedes au sommet pour la 2^{ème} année consécutive

Page 14

AFRC

Une nouvelle ambition pour notre association

Page 06

INTERVIEW

Bill Price nous répond en exclusivité

Page 16



Teleperformance

Transforming Passion into Excellence

+100 000
collaborateurs

+268 centres
de contacts
présents dans
50 pays

1,5 milliard
d'interactions
clients par an

Des Services Clients sur mesure :

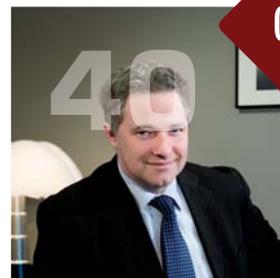
Teleperformance, numéro 1 mondial des Services Clients à distance accompagne les plus grandes entreprises dans le développement de leur Relation Client depuis plus de 30 ans.

Teleperformance, l'engagement de l'Excellence.

Teleperformance France
6-8 rue Firmin Gillot 75737 Paris Cedex 15
T 33 (0) 810 CLIENT (0810 254 368)
contact@teleperformance.fr
www.teleperformance.com

TECHNOLOGIES ET PROCESS CERTIFIÉS





Harry Salamon et Till Conrad

Brice Teinturier

Christian Gualla

■ Prospective

- Vers un apaisement relationnel ? p.08
- Les nouvelles attentes des clients en matière de relation client.....p.11
- La confiance client vue par Mercedesp.14
- Interview de Bill Pricep.16

■ Stratégie / Organisation

- La confiance client au coeur de la stratégie commerciale.....p.18
- Ne suivez pas vos clients, surprenez-les !.....p.21
- Le Président des Clients, symbole de l'écoute des marques..... p.23
- Humaniser ! Ou pourquoi faut-il revoir sa stratégie de Relation Client p.25
- La démarche Esprit de Service du groupe La Poste p.27
- Et si on pilotait les attentes de nos clients ? ... p.29

■ RH / RSE

- Premiers enseignements du Baromètre de la relation client p.35
- Le Label de Responsabilité Sociale p.36
- Prise en compte de la pénibilité du parcours professionnel p.40

■ Technologie

- Les paradoxes de la relation client dans un monde digital..... p.43
- 4 facteurs créateurs de confiance client..... p.48
- Web Social et CRM..... p.52
- Les réseaux sociaux p.56

■ Qualité

- Placer son curseur sur la qualité perçue..... p.60
- Nouvelle norme Européenne de certification .. p.64

■ Juridique

- Pacitel p.68

■ Fonction / Métier

- Zoom sur le métier de responsable Satisfaction Clients p.70

■ Territoires

- Retour sur la promotion des ADEC en régions.. p.76
- L'AFRC et les territoires.....p.77

■ International

- Service client : le modèle Zappos p.79

■ La vie de l'AFRC

- Un conseil d'administration à la hauteur des ambitions de l'AFRC p.83

■ Liens utiles AFRC p.90



AFRC : AFRC mag est édité par l'Association Française de la Relation Client, 77 avenue de Ségur 75015 PARIS - Directeur de la Publication : Eric Dadian - Directeur du comité de rédaction : Olivier Gronier - Comité de Rédaction : Jérôme Menesguen - Avenue RH, Emmanuel Richard - Activeo, Thierry Spencer - Sens du Client - Responsables de la Rédaction : Bérénice Carrillo, Fabienne Cingoz - Conception graphique : Mandy Vu Van - Régie Publicitaire et Editeur Délégué : FFE, Adresse : 15 rue des Sablons, 75116 Paris - Tél : 01 53 36 20 40 - www.ffe.fr - Festival Conseil - Directeur de la publicité : Patrick Sarfati - Responsable de la publicité : David Sellam - Tél. : 01 48 05 26 65 - David.sellam@revue-afrc.fr - Responsable technique : Aïda Pereira - Aida.pereira@ffe.fr - Montage : Mandy Vu Van - Impression : Imprimerie de Champagne - Dépôt légal : A parution il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement tout article du présent journal sans l'autorisation de l'éditeur. Articles L122-4 et L122-5 du code de la Propriété Intellectuelle - Crédit photo Couverture : AFRC

Eptica

Service client multicanal et médias sociaux

La relation client nouvelle génération

Transformez votre service client

“Une véritable révolution au sein de notre service client.”

Metaboli



Eptica V8™ avec intégration des réseaux sociaux

Eptica permet de gérer l'ensemble de vos canaux et de votre service client afin d'améliorer la qualité de service, de répondre plus rapidement aux demandes de renseignement, de réduire vos coûts de traitement et de maximiser vos opportunités de ventes.

- Service client en ligne
- Médias sociaux
- Chat
- Emails entrants
- Mobile
- Fax, Lettres, SMS
- Service client multicanal

Gartner Magic Quadrant: Web Customer Service 2010

Deloitte Fast 500 EMEA 2009, 2008, 2007

Plus de 300 entreprises dans le monde utilisent Eptica

Plus de 50 000 personnes utilisent Eptica dans 26 langues

Plus de 150 millions d'interactions clients gérés par Eptica



Leader européen des solutions de gestion des interactions client

Des résultats prouvés

Le temps de réponse a été réduit de 50%, [Phildar](#)

Les appels entrants ont diminué de 20%, [Voyageprive.com](#)

L'efficacité a été améliorée de 54%, [MMA](#)

La confiance client se mérite !

05 EDITORIAL



■ Eric Dadian / Président de l'Association Française de la Relation Client

La confiance d'une personne envers une autre est basée sur un sentiment, une impression ou une perception, c'est-à-dire sur de l'intangible et non pas sur du rationnel ou de la logique. Des études AFRC ont démontré que la confiance d'un client envers le conseiller de clientèle provenait principalement de 15 % des compétences techniques du conseiller et de 85 % de ses qualités humaines ou plus précisément, de son charisme, son empathie, de ce qu'il dégage à travers l'échange.

Pour traiter de manière industrielle la masse de sollicitations des consommateurs, les centres de relation client ont mis en place des processus, des règles, une approche structurée, des indicateurs relationnels (QS, Once and done, NPS...), une norme NF Service pour obtenir une relation client de qualité. Les conseillers de clientèle ont appris à qualifier le client, à le connaître, se sont intéressés à ses activités, ses codes de satisfaction, à mieux comprendre ses besoins et ce qu'il désire, avant de lui présenter une offre commerciale.

Et pourtant le niveau de confiance avec les clients n'a cessé de se dégrader (toutes les études d'opinion le prouvent) pour atteindre un degré d'énervernement maximum lorsque nous avons été informés qu'une PPL venait d'être déposée au Sénat pour réglementer le démarchage téléphonique en France, argumentant que les citoyens n'en pouvaient plus de recevoir des appels intrusifs tous les jours pour leur vendre n'importe quel produit. Notre secteur se doit d'inverser la tendance, regagner le niveau de confiance nécessaire pour assurer

Vous est-il déjà arrivé, suite à une rencontre avec un prospect ou un client, d'avoir la sensation de ne pas avoir été capable d'établir une relation de confiance, un climat serein, et que c'était la raison pour laquelle il n'avait pas acheté le produit ou le service que vous lui proposiez ?

Si vous répondez oui, savez-vous ce qui n'a pas fonctionné et quels sont les éléments qui vous permettront la prochaine fois d'améliorer la relation ?

le développement commercial des entreprises qui en grande majorité ont le sens du client avec des collaborateurs tournés vers la satisfaction des clients, répondant avec réactivité et professionnalisme aux engagements contractuels et de qualité tout en conciliant durablement la responsabilité sociale. Cette relation de confiance est d'autant plus importante à rétablir que nous évoluons actuellement dans une économie en réseau et de réseaux. Les habitudes d'achats des consommateurs dans le monde entier se sont modifiées en profondeur, de nouveaux réflexes se sont créés et le produit est devenu secondaire par rapport à la relation de confiance. L'exigence des consommateurs, les nouveaux moyens de communication, nouveaux lieux de fréquentation que sont les réseaux sociaux, la massification des échanges, la rapidité de transmission de l'information et Internet bouleversent la relation client et vont radicalement changer nos missions et le travail de nos collaborateurs. Pour lutter contre l'infidélité croissante des clients, les marques auront l'obligation de nouer un lien de collaboration avec eux et devront leur donner l'impression de faire partie du même réseau, de créer une relation client durable.

Dans cette perspective, l'approche plurielle de la Relation Client proposée par l'AFRC, basée sur l'expertise, l'échange et l'intelligence collective (think tank, débats, knowledge, organe consultatif, etc), est à elle seule le garant d'une capacité à créer les conditions favorables aux dynamiques d'innovation et de créativité nécessaires au développement de la filière et des emplois de demain.



2011 une année de transition pour l'AFRC

L'AFRC (Association Française de la Relation Client), après plus de 13 ans de construction, d'adhésions, d'initiatives et d'idées nouvelles avait besoin de tirer les enseignements de cette période de développement, s'interroger sur l'attente de ses membres, réexaminer son environnement qui a tant évolué et définir ses nouvelles priorités.

Son Président Eric Dadian et les membres du conseil d'administration, lors de leurs précédentes réunions en 2010 ont commencé à élaborer cette nouvelle perspective stratégique et ont notamment réaffirmé le besoin de structurer et renforcer les moyens de l'association. C'est dans ce cadre qu'une chargée de mission et moi-même ont rejoint l'équipe fondatrice.

La chargée de mission, de par ses compétences et son expérience vient nous aider à développer une expertise dans le domaine réglementaire et juridique, mais surtout à élargir un réseau d'interlocuteurs au sein des principales assemblées d'élus de notre pays, ainsi qu'au sein des administrations. Cette capacité à identifier le bon interlocuteur et pouvoir entrer en relation avec eux est aujourd'hui acquise et reconnue.

Pour ma part, fort d'une carrière diversifiée au sein d'EDF où j'ai pu à la fois m'investir dans les domaines industriel mais aussi commercial, dans les services parisiens, mais aussi en région et à l'international, j'ai accepté avec plaisir de consacrer une partie de mon temps à l'AFRC dont j'avais moi-même été administrateur auparavant.



Olivier Gronier
Délégué Général AFRC

“ Eric Dadian avait ressenti à juste titre la nécessité de plus communiquer à l’égard des membres de l’association et de l’externe

Très vite, les principales priorités sont apparues :

→ **Poursuivre l’ensemble des actions déjà en cours et les développer :**

au-delà des Palmes, événement « phare » de la profession, il s’agit surtout de la vie des multiples commissions, de la poursuite des études et réflexions sur le métier et surtout de l’entretien de relations multiples avec les adhérents, les autres associations professionnelles du secteur : ALRS, Mission Nationale, AFNOR, syndicats professionnels, ...

→ **S’attaquer aux chantiers urgents et prioritaires :**

Eric Dadian avait ressenti à juste titre la nécessité de plus communiquer à l’égard des membres de l’association et de l’externe ; c’est dans ce cadre que le numéro 2 de l’AFRC Magazine a été préparé, mais aussi le premier numéro de la newsletter qui vise à donner des informations plus récentes. C’est aussi dans ce sens qu’un groupe de travail a été créé, à l’initiative de notre administrateur Dominique Rémond (SFR) et avec l’assistance de Bénédicte Donnelly, consultant en communication, pour préparer un plan de communication externe. Mais c’est surtout l’actua-

lité politique et législative qui nous a rattrapé : le projet de directive européenne sur la protection des consommateurs, le dépôt d’un projet de loi sur le démarchage téléphonique par le Sénateur Mézard, le projet de loi du Ministre Frédéric Lefebvre qui devrait être débattu à l’automne et enfin l’aboutissement du projet Pacitel développé à l’initiative de l’AFRC avec nos partenaires de la FFT, FEVAD, FVD et SNCD.

→ **Procéder à un diagnostic de l’AFRC et son environnement :** il est aujourd’hui en cours et d’ores et déjà certains grands axes s’en dégagent : un besoin de simplification de l’organisation de l’AFRC qui va de pair avec une clarification de ses missions, une forte attente des adhérents en matière d’information, de communication, d’animation métier et de prospective, de veille réglementaire et de protection de la profession. L’avenir de la Mission Nationale de la Relation Client et la prise en charge de certains chantiers qui y ont été initiés est sans doute une des questions majeures qui engage l’AFRC sur le long terme.

Ce bilan de l’AFRC est en cours et doit être présenté au conseil d’administration lors de sa séance d’octobre prochain.

→ **Proposer un plan d’action :** s’il est prématuré d’en parler dans le détail, il est néanmoins possible d’en dessiner certains aspects : la mise en place d’une véritable compétence de veille réglementaire et juridique, le développement d’une capacité de communication tant à l’interne qu’à l’externe, la réaffirmation du rôle de l’AFRC dans le domaine de la déontologie (code), l’éthique (charte de bonne conduite), la protection des consommateurs (Pacitel), la qualité (AFNOR) et les relations sociales (ALRS). Des champs nouveaux s’ouvrent également avec les besoins de formation (projet Campus) et la connaissance de la profession initiée avec l’Observatoire de la Relation Client.

Ces chantiers sont autant de challenges à relever par l’équipe de l’AFRC et ses adhérents ; si l’année 2011 aura permis de mieux les identifier et les prioriser, l’année 2012 devra nous permettre de les mettre en œuvre en se posant par ailleurs la question des moyens associés et notamment de leur financement.



Vers un apaisement relationnel ?

Les années 2000 ont été marquées par une montée vertigineuse de la défiance. Une défiance qui a pris sa source dans la sphère citoyenne, avec une prise de distance évidente de la 'France d'en bas' chère à Raffarin à l'endroit de ses élites et des institutions politico-médiatiques. Elle se caractérise notamment par une posture de défiance vis à vis de toutes les formes de discours (politique, journalistique, publicitaire, etc....).

Très logiquement, cette posture de défiance a progressivement gagné la sphère consumériste, quand les consommateurs, devenus experts de la consommation, ont petit à petit réalisé à quel point les Marques avaient souvent abusé de leur manque de vigilance (abus autour des engagements/réengagements, erreurs ou approximations de facturations, paquet familial plus onéreux que paquets individuels, le non-dit des contrats, les hotlines surtaxées, les 'fausses' promotions, les 'marges' des Marques, etc. ...).

Rien n'explique plus les bouleversements des rapports consommateurs/Marques que cette défiance grandissante. C'est elle qui se cache derrière l'hyper rationalisation de la consommation, le recours de plus en plus fréquent aux comparateurs Internet, la confiance quasi aveugle qu'à un consommateur pour l'avis d'un autre consommateur (dont il ne sait pourtant rien !) déposé sur Internet, la difficulté qu'il y a à se faire même simplement écouter par un client dans l'exposé d'une proposition commerciale, etc. ...

C'est elle qui explique aussi la perception d'une radicalisation du comportement du consommateur souvent ressentie et exprimée par les personnels des services client des Marques qui se caractérisent notamment par :

- Une judiciarisation grandissante des rapports.
- Un recours de plus en plus systématique à l'ultimatum, aux menaces.
- Le recours à un langage ordurier (oral mais aussi écrit).
- Des emportements clients fréquents avec notamment une soudaineté de ces comportements 'explosifs'.
- Un consommateur arcbuté sur des positions de principes (exp: plages horaires de rappel, combat juridique pour quelques centimes).
- Des exigences de gestes commerciaux systématiques et à la hausse d'une année sur l'autre.

Parce que cette défiance est au cœur du bouleversement des rapports marques/clients, les quatre principales attentes consommateurs se sont toutes construites autour de cette thématique :

1/ Attente de facilitation

Les clients attendent que l'entreprise mette tout en œuvre pour faciliter leur expérience de la marque, la rendre la plus fluide possible, qu'ils aient le moins de choses à faire dans chacune des démarches qu'ils entretiennent. Ce n'est plus au client de s'adapter à la logique de la Marque et à ses processus. C'est au tour de la Marque de penser ceux-ci pour et avec le client en tête.

2/ Attente de transparence

Les clients attendent des marques qu'elles leur livrent une information objective dans le seul but de les aider à comprendre les produits, les tarifs, de façon objective et transparente, en particulier, pour pouvoir comparer et faire leurs choix de consommation en toute connaissance de cause. On constate un fort rejet de tout ce qui relève du 'factice' dans la relation, notamment chez les 'hotliners', avec les excès de politesse, phrases toutes faites, noms factices et francisés, etc.

3/ Attente de confiance

« Que les marques nous fassent un peu confiance ! ».

C'est ainsi qu'on pourrait résumer cette attente. Elle est clé car elle détermine la nature et la qualité du dialogue qui s'en suivra. Les marques doivent éviter de remettre en cause les dires du client ou de lui demander de se justifier. Croire a priori en leur bonne foi ou retarder le plus tard possible la remise en cause. Par exemple, les services clients pourraient se demander si les pièces justificatives parfois systématiquement requises sont absolument nécessaires ou ne pourraient pas être demandées seulement dans un second temps.

4/ Attente d'humilité

Les clients n'acceptent plus le 'diktat' des marques, et tout ce qui ressemble à des décisions autoritaires et unilatérales. La posture de marque attendue est celle de l'humilité. Les Marques doivent montrer qu'elles prennent en compte les cas particuliers de leurs clients, doivent savoir reconnaître leurs erreurs quand elles en font, présenter des excuses si besoin, savoir proposer des gestes commerciaux avant qu'ils ne soient réclamés par les clients, savoir dédommager au delà du simple prix du produit ou du service, en s'interrogeant sur le préjudice subi. C'est à l'aune de ces 4 attentes fondamentales que les consommateurs jugent aujourd'hui leurs expériences de Marques. C'est en étant capable de répondre à ses attentes que les Marques et leur service client seront à même d'apaiser enfin leurs clients.



Laurent Kollen

Laurent Garnier

Associés KP / AM

“Atteindre l'excellence relationnelle” “Customer Relation Architects”

Consulting | Expertise | Technologies

► Business Consulting

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

► Customer Contact

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

► Quality & Performance

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



Les nouvelles attentes des Clients en matière de Relation Client



Quelles sont les attentes des clients en matière de Relation Client ? Comment évoluent-elles ? Peut-on, par exemple, parler de client « internaute » ? Pour répondre à ces questions, Nexstage a mené, pour le compte de l'AFRC, une étude exploratoire avec la collaboration de plusieurs acteurs majeurs de la Relation Client : Orange Business Services, La Poste, EDF et la Société Générale.



De **25% à 35%** des clients sont en situation de très faible intensité relationnelle

Cette étude se veut originale dans son objet : il ne s'agit pas d'une évaluation des dispositifs relationnels, mais d'une étude sur les attentes relationnelles en tant que telles, et leurs motivations, à travers tous les secteurs d'activité. Le dispositif méthodologique comprenait quatre focus groupes et un questionnaire Internet représentatif de la population adulte (18-65 ans) de 1 100 participants.

Des résultats très clairs : efficacité et compétence d'abord !

Les attentes fondamentales des clients sont très claires : avant tout, les clients veulent de l'efficacité et de la compétence. Au-delà du dispositif proposé, le client souhaite donc que « ça marche ».

Globalement, tous les clients sont multi canaux (avec des préférences !). Les situations client (urgence, confiance, réclamation, information, achat...) fournissent une bonne clé de lecture des préférences par canal en faisant ressortir pour chaque situation un ou deux canaux de prédilection, par exemple le téléphone pour les situations d'urgence.

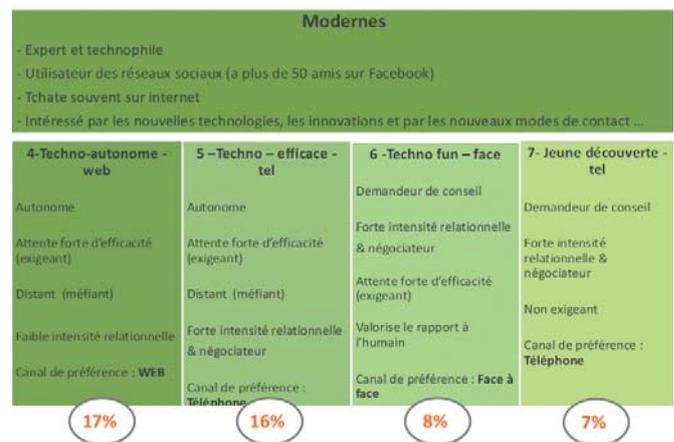
Une typologie en 7 classes :

L'étude permet de distinguer 7 classes de consommateurs, à part presque égale :

Trois classes de « traditionnels »



Et quatre classes de « modernes ».



Une remise en cause du modèle multi-canal en libre-service :

Au-delà des résultats bruts, l'étude conduit à mettre en exergue les limites du modèle multi-canal en libre-service :

La limite de l'efficacité : proposer tous les canaux pour toutes les situations n'est pas un gage d'efficacité pour les clients, qui se demandent souvent quel est le canal le plus efficace, voire mettent les canaux en compétition. Et pour les entreprises, le multi-canal total est souvent complexe à organiser.

La limite de l'accès à la compétence : au fond, un bon dispositif de Relation Client assure la meilleure adéquation possible entre les demandes des clients (plus ou moins complexes) et les compétences des



entreprises. A cet égard, le libre service est souvent une promesse théorique puisque la moitié des consommateurs ne sont pas disponibles en semaine pendant les heures ouvrées pour régler leurs questions avec leurs fournisseurs. D'autre part, le libre service revient à donner au client la responsabilité de la sollicitation des ressources. Concrètement, les clients les plus disponibles et les plus appétants au face à face vont mobiliser la majeure partie des ressources compétentes.

La limite des jachères relationnelles : de 25% à 35% des clients sont en situation de très faible intensité relationnelle, peu demandeurs de contact, sinon en situation de méfiance. Ces clients, qui représentent un potentiel commercial majeur, finissent par avoir le minimum de contacts avec leurs fournisseurs et sont très peu sensibles aux sollicitations commerciales génériques, qui ancrent en fait un peu plus leur distance. Ces clients en situation de jachères sont donc délaissés par les entreprises par manque de pro-activité intelligente. Ils se retrouvent dans toutes les grandes catégories de clients : préférence de canal, appétence à la technologie, âge...

Un des résultats les plus étonnant, mais au fond logique, est que ces clients en jachères relationnelles se déclarent tout aussi satisfaits de leurs fournisseurs que ceux qui sont en plus forte intensité relationnelle. Satisfaits, apparemment, mais au fond surtout indifférents, et sans aucun doute très fragiles !

L'étude propose des pistes concrètes pour mieux prendre en compte les attentes relationnelles :

1. Définir une « promesse relationnelle » globale : c'est-à-dire portant sur l'ensemble du parcours client et non seulement les points d'entrée

2. Développer des parcours assistés sur Internet : Internet ne doit pas être réservé aux experts très autonomes sauf à intéresser réellement moins de 20% des clients. L'enjeu du développement d'Internet porte sur son « humanisation », sa capacité à apporter une expertise humaine au cours de l'utilisation du site.

3. Mieux maîtriser son intensité commerciale : clairement, une pression commerciale trop forte et indifférenciée peut devenir un destructeur de la qualité relationnelle.

4. Reprendre contact avec les jachères relationnelles : chaque entreprise devrait avoir comme priorité un plan de reprise de contact intelligent et progressif avec ses clients en jachères relationnelles.

5. Adapter ses indicateurs : les baromètres de satisfaction sont utiles, mais incomplets, sinon trompeurs. Il faut les compléter avec des indicateurs fiables d'intensité relationnelle.

Pour en savoir plus sur cette étude : www.afrc.org

BearingPoint récompense cette année encore la stratégie de relation client de Mercedes Benz

■ Par Eric Falque / Associé

Entretien entre Eric Falque (Associé chez BearingPoint et Responsable de la relation client) et Harry Salamon (Directeur Général Services chez Mercedes Benz).

Eric Falque, Associé chez BearingPoint et Responsable de la Relation Client

Le Podium de la Relation Client, organisé chaque année par BearingPoint et TNS Sofres, récompense les grands acteurs de la Relation Client en France. Fondée sur la voix du consommateur, elle constitue, avec les Palmes de la Relation Client, issues elles du jugement de professionnels, l'un des deux événements de référence en matière de Relation Client en France.

➔ 4 000 Français interrogés en ligne du 5 au 12 avril 2011,

➔ 183 entreprises et organisations évaluées dans 11 secteurs d'activité,

➔ 13 critères détaillés d'évaluation.

Le 8ème Podium de la Relation Client s'est tenu cette année le 7 juin et avait pour thème la Relation Client Nomade.

Mercedes-Benz est lauréat du secteur de l'automobile, et se classe également premier tous secteurs confondus.

Til Conrad, Président de Mercedes-Benz France, et Harry Salamon, Directeur Général Services, recevant leurs prix au Podium de la Relation Client 2011

Dans le secteur automobile, les clients sont généralement satisfaits de leur fournisseur. Sur les critères jugés les plus importants par les clients (SAV/réclamation, réponse aux besoins, réactivité, qualité du

contact, transparence de l'information), le secteur automobile est premier ou deuxième sur les 11 secteurs d'activité du panel. Globalement, l'automobile est le 2e secteur (derrière les assurances) en matière de satisfaction client. En 2011, la satisfaction client a crû de manière significative par rapport à 2010, mais cette croissance est contrastée : les constructeurs généralistes progressent, alors que les « Premiums » marquent le pas. Dans ce contexte, la performance de Mercedes est d'autant plus notable. Harry Salamon, Directeur Général en charge des Services de Mercedes-Benz, a accepté de lever avec nous un coin du voile sur les raisons du succès de son entreprise.

Eric Falque

Quelles sont les raisons qui expliquent votre succès en matière de Relation Client, et donc votre place de lauréat ces deux dernières années ?

Harry Salamon, Directeur Général Services de Mercedes-Benz France

C'est le résultat d'un travail en profondeur que notre groupe a lancé dans le courant de l'année 2006 et baptisé « CSI n°1 » pour « Customer Satisfaction n°1 ». Un intitulé qui ne cache rien de la volonté de Mercedes-Benz d'être tout simplement le meilleur dans le domaine de la relation client. En France, comme ailleurs, des équipes ont été constituées afin d'atteindre ce but. Ce prix est là pour prouver que nous sommes sur la bonne voie !



Harry Salamon / Directeur Général des Services de Mercedes-Benz France

Till Conrad / Directeur Général de Mercedes-Benz France

de l'imminence d'une révision par exemple, ce qui permet d'établir un planning très pointu d'utilisation du camion et de l'immobiliser au moment opportun et seulement pour le temps nécessaire. Mais nous sommes là dans un monde très professionnel très différent de celui du particulier. Je pense aussi qu'il faut être prudent. En particulier en matière de mails. Point trop n'en faut ! L'afflux est contre-productif... Vous l'avez sans doute remarqué à votre bureau. C'est l'un des sujets à travailler afin d'affiner l'envoi au client ciblé.

Eric Falque

L'irruption du digital dans la Relation Client entraîne de nouveaux défis : il faut prendre en compte les demandes parfois paradoxales des clients, comme la demande de services personnalisés et le respect de la vie privée. Dans l'automobile, on peut penser à la géolocalisation par exemple. Comment vous préparez-vous à prendre en compte ces défis dans le futur ?

Harry Salamon

Si la relation avec le client se fait encore bien souvent et la plupart du temps « d'homme à homme », l'électronique a fait son entrée dans ce domaine. Web et mails ont ainsi changé nos vies comme la typologie d'une partie de la relation avec notre clientèle. Il est ainsi possible de savoir tout sur la voiture, de l'endroit où elle se trouve à la manière de conduire de son chauffeur. Pour certains de nos clients, c'est une intrusion. Et je peux le comprendre. Mais un exemple peut faire changer la donne : si jamais le client tombe en panne et qu'il se trouve dépanné en un clin d'œil justement parce que la géolocalisation l'a permis, alors là, le client oublie cette forme d'intrusion ! Dans le monde du poids lourds, nous en sommes à ce stade. Nous pouvons prévenir chauffeur et patron d'entreprise

Eric Falque

Effectivement, il s'agit de trouver un équilibre juste. Les nouvelles fonctionnalités seront acceptées par le client si elles lui semblent utiles et transparentes. Les pratiques sont donc amenées à évoluer de manière progressive. Rendez-vous l'année prochaine, lors du Podium de la Relation Client 2012, pour faire un nouveau bilan des pratiques et des succès des entreprises face aux défis de la Relation Client dans un monde digital.

➤ FOCUS SUR LE 8^{ÈME} PODIUM DE LA RELATION CLIENT

Le Podium de la Relation Client, organisé chaque année par BearingPoint et TNS Sofres, récompense les grands acteurs de la Relation Client en France. Fondée sur la voix du consommateur, elle constitue, avec les Palmes de la Relation Client, issues elles du jugement de professionnels, les deux événements de référence en matière de Relation Client en France.

- 4 000 Français interrogés en ligne du 5 au 12 avril 2011,
- 183 entreprises et organisations évaluées... parmi 11 secteurs d'activité,
- 13 critères détaillés d'évaluation.

Le 8^{ème} Podium de la Relation Client s'est tenu cette année le 7 juin et avait pour thème la Relation Client Nomade.

Bill Price, expert du service client répond aux questions de AFRC magazine

■ Propos recueillis par Thierry Spencer pour AFRC Mag



Bill Price
President, Driva Solutions

Présentez vous à nos lecteurs

Bill Price : Lorsque j'ai été nommé l'un des premiers « pionniers des centres d'appels » aux USA en 1997, je n'imaginai pas à quel point je devais encore y contribuer, mais les 14 dernières années ont vraiment été enthousiasmantes. Avant 1997, j'ai été consultant en management pour McKinsey, Vice-président et Directeur Général de « Automated Call Processing Corporation » un fournisseur avant-gardiste de SVI à San Francisco, puis le créateur des services pour centres d'appels de MCI. Dans ce centre de profit, nous avons construit un centre d'outsourcing de 2000 positions + 16000 ports connectés au sein d'un réseau de SVI (avant que le « cloud » ne soit à la mode) ainsi qu'une offre de conseil, pour faire en sorte que les services clients de nos clients fonctionnent au meilleur niveau.

Il y a quelque temps, j'ai rejoint Amazon.com en tant que Vice-président du service client (le premier dans cette fonction au niveau mondial), où j'ai passé 3 ans à construire les compétences clés et les process qui ont depuis servi Amazon plutôt bien et

Invité par CCA International pour animer une conférence sur le thème du « bonheur du client » au mois de juin dernier, l'auteur du célèbre livre « Best service is no service » et premier Vice-président du service client d'Amazon.com, Bill Price, s'est entretenu avec nous à propos de la relation client, en tant qu'expert et praticien du service client.

propulsé cette société au sommet de nombreuses enquêtes de service ou d'expérience clients. J'y ai connu une croissance de 15% par mois (90% durant le dernier trimestre) et la forte pression qui va avec, mais l'expérience était très gratifiante.

Dans les 10 dernières années, j'ai créé Driva Solutions et l'Alliance Globale LimeBridge* dans 10 pays pour faire du conseil en service client orienté « best service » (le titre de mon premier livre) et « customer happiness » (« le bonheur du client », titre provisoire du prochain), avec l'ambition de répondre aux questions du futur du service client visant l'excellence.

* Limebridge est une alliance internationale de sociétés de conseil spécialisées dans la gestion de la relation client dont Activeo est le partenaire en France

Quelle définition donneriez-vous à l'orientation client ?

Bill Price : J'ai deux réponses. C'est à la fois « la recherche permanente d'une plus grande fidélité client par (1) la reconnaissance, l'anticipation, l'action en réponse aux désirs et volontés du client sur tous les points de contact ; (2) la délivrance auprès des clients

de produits, services ou résultats personnalisés et ayant du sens, et (3) la conduite de tous les éléments de l'organisation en connexion très étroite. » Ou aussi, de façon plus simple, « présenter une société à un client, et un client à la fois à une société. » Dans les deux cas, il est important de voir le client comme nous nous voyons nous-mêmes, pas comme des numéros et certainement pas comme des « segments », tout en faisant correspondre les besoins du client et ce à quoi il a droit, aux bonnes combinaisons de produits et services. Le PDG et fondateur d'Amazon, Jeff Bezos appelait ça « écouter le client et inventer pour le client », dans son objectif permanent d'être « l'entreprise la plus orientée client du monde ».

Que pensez-vous de l'évolution de la gestion de la relation client ?

Bill Price : La gestion de la relation client (CRM, ou GRC) n'a pas été à la hauteur de ses promesses, d'une part à cause du mauvais postulat de départ – essayer de gérer les clients, et essayer de construire une relation- et d'autre part parce que le CRM a trop souvent été associé aux développements de systèmes mal conçus et aux mauvaises implémentations qui ne prenaient pas en compte tous les canaux utilisés par le client.

Plutôt que de parler de CRM, pourquoi ne pas utiliser CMR comme le prétend un de mes collègues : « customer-managed relationships » (relations gérées par le client). Si l'on permet à ses clients de nous gérer, si on leur donne le sentiment de plus de contrôle, alors la promesse sera respectée plus facilement. Et quelle est cette promesse ?

C'est pour moi : « s'assurer que les clients obtiennent ce qu'ils veulent », sans service du tout, ce qui constitue le postulat de mon premier livre, « L'absence de service est le meilleur service », ou comment libérer les clients du service client, les rendre heureux et contrôler les coûts), paru aux Editions Wiley/Jossey-Bass en 2008. Par définition, les clients ne se réveillent pas un beau matin en voulant contacter une société pour demander de l'aide, ou se plaindre lorsqu'ils ne comprennent pas quelque chose ou que quelque chose est cassé ; au lieu de cela ils veulent « se sentir mieux et faire plus », comme je le prétends dans mon prochain livre.

Si les systèmes de CRM pouvaient collecter et traduire ce que les clients ne disent PAS au centre d'appels, par exemple via les réseaux sociaux, avec

les employés du magasin, sur des sites internet, par SMS, nous pourrions alors prétendre mieux répondre à la promesse. Les outils de CRM échoueraient encore dans la mesure où ces contacts seraient contrôlés et pris en compte, au lieu de traiter les problèmes au tout début pour rendre les choses plus simples et plus faciles pour les clients.

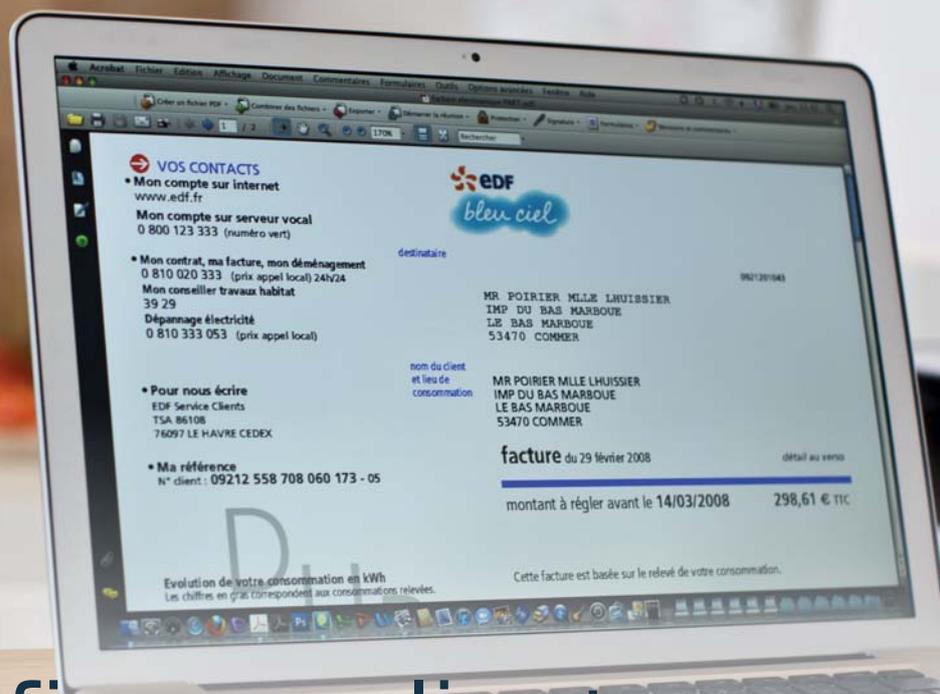
Racontez-nous une histoire de clients.

Bill Price : Il y a 7 ans, XM, une société américaine fournisseur de programmes de radio, a connu une panne qui a affecté des millions d'abonnés. XM a immédiatement envoyé un email à tous ses abonnés les informant de la panne, puis un autre le lendemain matin, confessant qu'ils avaient identifié le problème, mais que le service ne serait pas rétabli avant 6 heures, au-delà de leur première alerte ; ajoutant que la plupart des stations étaient disponibles en ligne. Plusieurs heures plus tard, la société envoya un 3^{ème} email avertissant ses abonnés du rétablissement en révélant l'origine de la panne. Pourquoi XM a fait tout cela ? La société faisait en sorte que les clients n'appellent pas en masse le centre d'appels pour se plaindre, elle rappelait le fait qu'on pouvait accéder au service en ligne et qu'elle voulait tenir étroitement au courant ses clients de la situation.

“ Il est important de voir le client comme nous nous voyons nous-mêmes, pas comme des numéros

Quelle fut l'attitude des clients ? XM a révélé plus tard que l'impact sur le centre d'appels fut minime, qu'elle n'a perdu aucun client et enfin que le retour des clients était plutôt favorable, faisant de la plupart de futurs promoteurs.

Dans mon premier livre, cette anecdote est dans le chapitre « soyez proactif ». Lorsque vous savez que vous avez tort, que la situation est peu claire, partagez avec vos clients de façon à ce qu'ils soient informés, qu'ils aient le choix et puissent être encore plus heureux.



La confiance client, au cœur de la stratégie commerciale

■ Par Alain Laruelle / Directeur des ventes et service client

C'est un fait, les consommateurs sont aujourd'hui de plus en plus exigeants envers les sociétés de services. Tous les fournisseurs de services voient le nombre de réclamations progresser fortement et EDF n'est pas épargnée. Pour gagner et garder la confiance de ses clients, l'entreprise s'adapte et multiplie les initiatives.

Réseaux sociaux, forums internet, comparaison des prestations des entreprises de service... les consommateurs n'ont jamais été aussi bien informés et exigeants. Conséquence : les réclamations portant sur la qualité des services sont aujourd'hui de plus en plus nombreuses. Si les clients se déclarent à plus de 85% satisfaits d'EDF, l'entreprise se remet sans cesse en question pour maintenir voir accroître leur niveau de satisfaction, et les fidéliser.

L'écoute d'abord

En priorité savoir écouter, est la meilleure manière d'apporter les meilleures réponses aux demandes des clients; Pour comprendre les attentes des consommateurs et leurs évolutions, EDF mesure annuellement la satisfaction auprès d'un échantillon représentatif de 80 000 clients, et mène des expérimentations au plus près du terrain : par exemple, tout dernièrement a été testée l'utilisation de SMS pour plus de réactivité. Les réunions fréquentes et régulières avec les associations de consommateurs, ainsi que les échanges avec le Médiateur de l'Énergie sont un moyen supplémentaire pour progresser vers le traitement le plus exemplaire possible des réclamations.

Des conseillers toujours mieux formés et informés

La confiance des consommateurs est liée à la compétence dont font preuve les conseillers qu'ils ont au téléphone, ou qu'ils rencontrent dans les boutiques. D'un haut niveau de qualifica-

tion, les conseillers EDF bénéficient de 40 à 50 heures de formation par an – un chiffre élevé dans les entreprises de service. Ces modules de formations ciblés visent à maintenir à un niveau élevé de compétence les conseillers en travaillant sur leur métier et les gestes de base. Deux programmes lourds de formation sont également en cours. L'un porte sur la migration du système d'information. Le nouveau système d'information de marché de masse (SIMM) offrira plus de confort, plus de souplesse et plus de réactivité au conseiller. Ici, l'acquisition de nouvelles compétences nécessite un important travail d'apprentissage. L'autre programme majeur de formation porte sur des techniques d'entretien permettant au conseiller de mieux identifier les attentes des clients en fonction de leur typologie. Avec cette démarche, le conseiller apporte des réponses mieux adaptées aux besoins du client et en tire un sentiment d'efficacité. Toujours dans cette optique de qualité de conseil, EDF travaille à la standardisation de ses réponses quel que soit le centre de relation client (CRC) contacté en France. Les clients auront confiance car ils savent qu'ils auront toujours - quel que soit le lieu - une égalité d'écoute et de traitement. Enfin, d'importants efforts sont mis en œuvre concernant le parcours des nouveaux arrivants. L'objectif : parvenir rapidement à un niveau de discours et de connaissances homogènes avec les conseillers déjà en place. Outre l'aspect formation, les conseillers clients d'EDF sont tenus informés en temps réel des évolutions du marché, notamment sur le plan réglementaire et tarifaire. Ils disposent également d'éléments de langage permettant d'assurer la cohérence du traitement de la demande. Ainsi, les conseillers gagnent en professionnalisme et apportent une qualité de services la plus élevée possible.

Indispensable réactivité

Savoir écouter, être bien formé sont des dimensions essentielles pour apporter des réponses pertinentes, mais celles-ci doivent en plus être rapides. Pour conjuguer qualité et rapidité, les conseillers disposent de davantage de marges de manœuvre et d'autonomie pour gérer des demandes complexes. Ils peuvent, par exemple réaliser des factures rectificatives eux-mêmes. L'assurance et la réassurance des clients est aussi une priorité. À l'issue d'un entretien avec un conseiller, le client peut ainsi recevoir un e.mail l'assurant que le traitement de sa demande est bien pris en compte. Ceci peut-être utile pour confirmer une heure de rendez-vous notamment. Chez EDF, l'écoute des clients réclamants est également essentielle. Là encore, les conseillers sont sensibilisés pour apporter des réponses immédiates, chaque fois que c'est possible. Ceci participe de la confiance client.

LE CHOIX DU MULTICANAL pour une accessibilité maximum

Téléphone, internet, mobile, serveurs vocaux et face à face, les consommateurs veulent pouvoir choisir le canal de contact qui leur convient le mieux, en fonction de la nature de leur demande et de leur disponibilité. EDF traite ainsi annuellement plus de 30 millions d'appels téléphoniques. Plus de 6,5 millions de clients particuliers ont créé leur espace sur l'agence en ligne.



OBJECTIF RÉCLAMATION

Convaincu que le traitement exemplaire des réclamations est un puissant vecteur de fidélisation des clients, EDF a mis en place une équipe-projet dédiée à l'amélioration du processus de traitement. Parmi les actions testées ou mises en œuvre, on peut citer :

- la possibilité pour le client de s'auto déclarer « réclamant » avant d'être mis en contact avec un conseiller. Ce qui présente un double avantage : une meilleure identification de la réclamation et une prise en charge plus rapide et plus efficace,
- Une relative autonomie financière du conseiller en ce qui concerne les gestes commerciaux qui pourraient s'avérer utiles ou justifiés,
- Une formation aux postures relationnelles



arvato en chiffres :

Un CA de **361** millions d'euros en 2010 sur le marché français et de 233 millions d'euros pour le métier de la Relation Client

4 métiers : logistique, marketing direct, marketing service et relation client

22 centres de contacts en France et au Maroc

10 000 collaborateurs

Comment définissez-vous votre rôle vis-à-vis des Marques, dans le développement et le maintien de la confiance du client.

... Au-delà de notre mission première, qui est de répondre aux questions et attentes des consommateurs, les marques que nous servons au quotidien, attendent d'arvato un véritable rôle d'ambassadeur vis-à-vis de leurs clients et prospects. Sur nos plateaux, nos chargés clientèle s'identifient complètement aux marques et aux valeurs de nos clients grâce aux formations, continues ou initiales, que nous leur faisons suivre.

Toutefois, la satisfaction client passe aussi par une meilleure compréhension de ses attentes et les 100 millions de contacts que nous gérons par an sont une source extraordinaire d'amélioration de la connaissance client pour les marques... Même si elle nécessite un décloisonnement, encore trop marqué, entre les services marketing et ceux en charge de la gestion de la relation

arvato : L'expertise de la relation client

Leader de la relation client, arvato fait de la relation client une réussite et une force pour les entreprises confrontées aux nouveaux comportements du consommateur. Rencontre avec Dominique Decaestecker, Directeur Général du pôle « Centres de Contact » chez arvato.

client... Pour les accompagner, arvato a fait de la connaissance client un axe de développement majeur avec son département Datamanagement/Datamining à même d'exploiter les remontées terrain.



Nos programmes de formations évoluent constamment dans le but d'optimiser la montée en compétence de nos collaborateurs



Quelles actions menez-vous auprès de vos conseillers en termes de suivi et de formation initiale et continue ?

... Nos programmes de formations évoluent constamment dans le but d'optimiser la montée en compétence de nos collaborateurs sur un axe produit/métier mais également au regard des attentes des consommateurs :

- Une cellule d'intégration : A l'issue de la formation théorique, nos chargés clientèle sont accompagnés sur le terrain par un formateur. Cette alternance entre les formations en salles et la prise en main progressive de la réalité du terrain, permet à nos chargés clientèle une totale intégration dans la production, moins stressante.

- Un passeport formation : Notre chargé clientèle reçoit un accompagnement terrain personnalisé

et une meilleure évaluation de ses acquis. Ceci lui permet une montée en compétence à la fois sur le discours, mais également sur les différentes marques et produits.

- Une formation continue : nous développons de nombreuses formations métiers : la gestion du stress, la création d'opportunités, l'amélioration des liens entre marque et consommateur... pour gérer aux mieux les diverses situations que nos chargés clientèle rencontrent.

Quels sont les enjeux à venir en termes de ressources humaines pour s'adapter aux évolutions du consommateur et aux nouvelles formes de relation client ?

... Avec l'évolution des exigences des consommateurs et la complexification des offres, le métier du chargé de clientèle nécessite de plus en plus d'autonomie, de pragmatisme et de pédagogie. Cela redonne du sens à nos collaborateurs et replace le client et ses attentes au cœur du dispositif.

La stratégie des marques privilégie désormais la fidélisation et la personnalisation de la relation, à travers un échange plus humain et moins « robotisé ». Notre secteur est encore trop largement apprécié au travers d'une diminution des coûts directs ; nous devons redéfinir collectivement l'équation de la relation client en prenant en compte des paramètres jusque-là sous-estimés : le churn, le développement d'une vision 360° sur la diminution du taux de contact, le conseil dans l'évolution des process de traitement orienté satisfaction client, ou tout simplement la création de valeurs au travers du développement des ventes de produits et services. ■

Ne suivez pas vos clients, surprenez-les !

■ Par Nelly Forestier

Nous vous avons (vraiment) écouté !

Voici le message que nous livrent certaines enseignes cette année, fières de montrer qu'elles ont été à l'écoute de leurs clients. Les nouvelles promesses qui en découlent sont souvent proches des fondamentaux de la Relation Client : un accueil privilégié avec une équipe de conseillers dédiés, des horaires élargis correspondant au rythme de vie de leurs clients et des programmes de fidélité adaptés. Citons l'exemple de SFR, « Carrément vous ! », MMA « Une relation durable ça change la vie », ou encore les marques américaines comme Land's End « We take it personally » (« Nous nous occupons personnellement ») ; Zappos « Powered by service » (« Propulsé par le Service ») ou encore T-Mobile « Stick together » (« Serrons-nous les coudes »).

La réclamation est-elle la Voix du Client ?

Avant de répondre à cette question, accordons-nous sur la définition de la « Voix du Client ». Fréquemment assimilée à la réclamation ou aux retours des clients suite à des sondages tels que le NPS (« Recommanderiez-vous ce produit à un ami ou un collègue ? »), la Voix du Client porte en elle un sens plus large qui est l'expression d'un avis, neutre, positif ou négatif vis à vis d'un produit et d'une marque. En effet, la différence entre la Voix du Client et l'expression s'apprécie en termes de représentation quantitative. Ce sont les sommes d'expressions communes qui créent la Voix du Client. Si celles-ci demandent une attention particulière, une expression unique d'un client est à considérer autrement.

Pourquoi être mécontent fait de plus en plus peur ?

Bien que certaines marques ne facilitent pas l'exercice, le client a de plus en plus la possibilité de comparer les offres et les produits entre eux. De fait, l'expression d'un avis suite à une expérience client négative est souvent portée au plus grand nombre sur les forums Internet et les réseaux sociaux. Par cet acte, le client souhaite faire part d'une expérience non satisfaisante, il incite ainsi « la commu-



“ Le client ne doit pas seulement être entendu mais également écouté et compris, quel que soit son avis !

nauté » à s'exprimer. Un sentiment de frustration peut naître s'il décèle « un manque » dans ce qu'il a acheté. Ce Client « trompé » a besoin de s'exprimer.

Pourquoi ne pas parler quand on est satisfait ?

Paradoxalement, un client qui vit une expérience positive communiquera davantage dans un cercle fermé, avec ses amis, famille ou collègues, en privé ou en ligne. Il peut être un fan Facebook qui « aime ça » mais il ne démontrera pas pour autant sa propension à aimer telle offre ou tel produit. Il est alors difficile pour une marque d'exploiter ces expressions clients non-engageantes. Le NPS répond à cette problématique en utilisant quelques questions ciblées. Nos voisins américains soulignent à juste titre que les clients qui expriment une expérience positive le font souvent face à une surprise. C'est-à-dire un acte de l'entreprise qu'ils n'attendaient pas, une compensation ou un avantage client jugé satisfaisant.

Une écoute à distance...

L'exercice est difficile pour les marques, souvent loin de leurs clients, qui ne s'adressent à eux que par des intermédiaires tels les centres de contacts et les points de vente. Historiquement recueillie via les enquêtes de satisfaction, l'expression du client est aujourd'hui entendue par les réseaux sociaux,



Capter la Voix du Client à tous les points de contact, c'est être attentif à tous ses clients et éviter les ruptures dans le parcours clients.

les forums, les centres de contacts, les points de ventes etc. Sur le web, c'est l'une des missions du « community manager ». Sur les canaux « traditionnels », ce sont les conseillers, oreilles de l'entreprise, qui ont la capacité à rassembler ces expressions selon leur fréquence et leur répétition pour en créer des voix. Ils sont le premier relais entre le client et l'entreprise.

... qui s'invite en magasins !

La somme de ces expressions clients est plus difficile à « capter » en points de vente. Certaines entreprises comme Toyota innovent en la matière. En effet, le constructeur automobile met à disposition des clients des enveloppes T pré-payées en concession, nommées « Notre objectif, votre satisfaction ». Ces cartes possèdent un volet rouge que le client peut retourner en cas de mauvais agissement et un volet vert pour une bonne conduite. De son côté, SFR invite ses clients à noter l'accueil, le temps d'attente, la qualité de la réponse etc. directement en boutique et offre un retour quotidien à ses vendeurs. Ces moyens d'échanges incitent les clients à s'exprimer directement auprès de l'entreprise et permettent à la marque de canaliser ces voix.

Agir pour soigner une Voix négative...

En invitant les conseillers du Service Client et les « community managers » à consolider les expressions des clients pour créer des Voix, l'entreprise a un véritable potentiel d'action. Les directions supports, comme la qualité, sont en mesure de prendre le relai en analysant ces voix afin de les dispatcher au service concerné par la source d'insatisfaction. La mission de ce service sera ensuite de mener les actions correctives nécessaires permettant de répondre au client. Les acteurs du processus de collecte et de consolidation des expressions clients

doivent être informés des résultats des actions engagées. Ils se sentiront ainsi valorisés et seront incités à créer de nouvelles voix.

...et Remercier ses Fans !

La voix positive, souvent mal captée par la marque, est porteuse d'idées lui permettant d'affiner sa stratégie de fidélisation clients. De plus, les clients qui sont « Fans » et qui l'expriment largement doivent être remerciés par des principes de fidélisation afin de devenir de véritables « promoteurs ». C'est par exemple ce qu'ont fait les Galeries Lafayette en offrant leur vitrine du magasin d'Hausmann à Paris à leurs bloggeuses les plus fidèles le temps d'un évènement. Une relation privilégiée s'établit entre la marque et le client. **N'oublier personne et considérer toutes les Voix comme une source d'amélioration mais aussi d'inspiration pour la marque.**

La marque ne doit pas être un « follower » !

Nous constatons que la première action engagée par une marque qui écoute ses clients est de s'aligner sur l'offre concurrente. Ainsi, ses seuls leviers de différenciation seront le prix et la qualité du service. Ce nivellement des offres ne crée pas de réelle rupture. Il permet à l'entreprise de fidéliser ses clients qui se retrouvent dans une offre « commune » mais ne crée par l'effet de surprise. Certaines marques font le choix de se nourrir de ces retours clients sans pour autant en faire un axe unique de développement. Elles estiment que la Voix du Client est également le déclencheur d'une réflexion en interne qui pousse à aller plus loin dans la promesse donnée. Ces marques allient l'écoute client et la surprise.

Pour que les promesses ne restent pas que des promesses ...

Le Client attend de l'entreprise un rapport plus humain par une écoute attentive, quel que soit le point d'entrée qu'il choisit : Internet, le centre de contact ou le point de vente. Pour répondre à cette attente, l'entreprise doit montrer qu'elle se sent concernée et réactive. La difficulté réside dans le fait de ne pas être un « follower ». L'enjeu est d'avancer selon la cible que la marque s'est définie tout en tenant compte de la réalité. La marque se transforme en gardant sa ligne directrice.

A vous de surprendre vos clients !

Le Président des Clients, symbole de l'écoute des marques

■ Par Thierry Spencer



Au mois de mars dernier, le site d'avis consommateurs testntrust.com lançait la première édition du Président des Clients. L'ambition de ce site étant de mettre en relation les entreprises et leurs clients, quoi de plus évident et ludique que de faire élire des représentants ? Le principe est simple : les membres du site, après avoir choisi leur marque préférée et rédigé un avis à propos de cette dernière, devaient publier une véritable profession de foi. Près de 14 000 votes plus tard, et après un mois de campagne, 21 Présidentes et Présidents des Clients furent élus.

Les marques se sont montrées très enthousiastes à l'idée d'avoir un « Président des Clients ». Les heureux élus ont reçu diverses gratifications pour marquer le début de leur mandat. Un vanity de produits chez L'Oréal pour la Présidente et une réception au siège, une journée avec les professionnels du vélo chez Decathlon et une rencontre avec le Directeur Général, une soirée selon les centres d'intérêt de la Présidente chez Orange, une visite de centre chez EDF et la rencontre avec les équipes, un accueil VIP du Sony Store pour le Président des Clients de la marque de high-tech, 120 bouteilles d'eau gravées à son nom pour la Présidente d'Evian

qui s'est mariée cet été auxquelles il faut ajouter un séjour à Evian pour une visite d'usine et rencontres des représentants de la marque, une journée en usine chez Danone et une rencontre avec le Directeur général : les exemples d'engagement symboliques ne manquent pas.

On peut y voir une preuve que les marques sont de plus en plus sensibles au client et qu'elles ne rechignent pas à mettre ostensiblement le client au cœur de leurs préoccupations, surtout lorsque celui-ci a un visage et se montre enthousiaste au point de se faire élire Président !

Pour les deux marques ayant été les premières à répondre présentes avec enthousiasme, citons IKEA et Leroy Merlin, deux distributeurs ayant déjà démontré leur orientation client par le passé. Pour IKEA, le Président des Clients est une opportunité de communication interne (réception du Président dans son magasin, visite du magasin par les experts de chaque domaine) mais aussi une potentielle source d'échange et d'amélioration tout au long du mandat de six mois.

On constate chez tous les Présidents élus un engagement et une volonté de participer dans le monde réel, au-delà des réseaux sociaux et autres lieux d'expression, pour rencontrer des vrais gens



Fabien / Président des clients

comme eux et leur dire en face ce qu'ils aiment et ce qu'ils voudraient voir s'améliorer. Cette ambition simple et légitime a été partagée par le Président des Clients de Leroy merlin, Fabien, âgé de 32 ans et très investi dans sa mission. L'enseigne leader du bricolage n'a pas lésiné pour recevoir le représentant des clients, accompagné par une journaliste du Parisien qui a consacré une page entière dans l'édition nationale, suivi de nombreux médias nationaux, radio et télévision compris.

Maria Flament, responsable de la voix du client chez Leroy Merlin, recevait avec le Directeur de magasin que le Président fréquente, un nouvel élu ravi et très conscient de son devoir. La haie d'honneur et la réception ont été suivies par une réunion avec tous les chefs de secteur de ce magasin de 30000 m2 et 300 employés, rencontre au cours de laquelle Fabien a pu présenter une synthèse des avis consommateurs de Testntrust et faire part de sa propre opinion. En orchestre des échanges, Maria Flament a laissé les opérationnels répondre et montrer à quel point ils étaient investis dans le dialogue avec le client. Ce qu'on peut retenir de cette opération est qu'un site d'avis consommateurs peut, en développant une fonctionnalité sociale, faire se rapprocher des marques et des individus. Derrière ces opérations de communication très valorisantes pour les parties prenantes, il y a des personnes passionnées par la relation client qui n'auraient jamais répondu favorablement si elles n'avaient pas eu le support de leur management, illustrant le fait qu'il n'y a pas d'écoute et de dialogue possible sans volonté politique dans l'entreprise.

INTERVIEW

Nous nous améliorerons sous l'œil du Président des clients au bénéfice du plus grand nombre.

Maria Flament, responsable de la voix du client chez Leroy Merlin nous parle du Président des clients.

Qu'est-ce qui vous a séduit dans l'élection du Président des Clients ?

J'ai trouvé complètement « bluffant » qu'une mobilisation de cette envergure se soit créée autour de la volonté d'être « ambassadeur d'une marque ». Ce qui m'a séduit, c'est la qualité des campagnes des internautes (12 candidats à cette présidence) qui ont parlé vrai, en toute transparence et de manière très constructive. Mobiliser son énergie personnelle à représenter l'ensemble des clients de LEROY MERLIN et devenir le médiateur pour aider une entreprise à s'améliorer ou à contrario à capitaliser sur ces forces est une chance incroyable.

Quels bénéfices pensez-vous en tirer concrètement ?

Le premier bénéfice est que notre président sera le porte parole des clients (ou, encore mieux, pas encore clients) qui, peut être, ne se seraient pas adressés à nous. Je pense que la richesse est là. Deuxième bénéfice : la richesse des échanges avec celui-ci nous permettra concrètement de favoriser les actions correctives à mettre en place, et que nous lui soumettrons en avant première. Nous nous améliorerons sous l'œil vigilant du représentant de nos clients au bénéfice du plus grand nombre.

Cette opération est-elle symptomatique du rapprochement entre les marques et les clients ?

Je crois que toutes les marques ne sont pas prêtes à accueillir un Président des Clients, cela peut faire peur. Je pense que l'avenir sera beau pour toute entreprise qui fera preuve d'humilité, de générosité, de sagesse et d'écoute active de ses clients.

Comment le Président des Clients s'inscrit-il dans la politique d'écoute du client de Leroy Merlin ?

Cela ne va pas changer radicalement notre politique d'écoute des clients qui est déjà très large. Ce que je crois profondément c'est qu'il peut nous permettre de rattraper des clients insatisfaits qui ne se seraient pas exprimés directement à notre enseigne. Le Président des Clients peut donner confiance et rassurer ses interlocuteurs car il connaîtra beaucoup mieux LEROY MERLIN du fait des échanges qui ont eu lieu et qui vont continuer à s'instaurer entre lui et nous.

En conclusion : je suis plus que ravie de cet évènement qui nous fera grandir et apprécier un partenariat de première qualité.

Humaniser ! ou pourquoi faut-il revoir sa stratégie de Relation Client ?

■ Par Maurice Cautela

A chacun son expérience d' « Open Relation Client »

Un client venant d'acquérir un smart phone contacte son opérateur pour paramétrer sa messagerie personnelle. Après plusieurs échanges infructueux avec son opérateur télécom et son FAI, il finit par lancer une recherche sur le web. Cinq minutes plus tard, son problème est réglé grâce aux contributions des autres internautes.

- ➔ Qui n'en a pas fait l'expérience ?
- ➔ Pourquoi faire davantage confiance à un internaute ?
- ➔ Quel rôle l'entreprise doit-elle tenir dans cet univers désormais ouvert ?

Certains ont résolument fait le choix de l'ouverture : April a mis en place un forum pour les particuliers, Danone a créé une plateforme de dialogue « entre-nous » avec ses clients et prospects, SNCF a créé « opinions et débats » pour échanger avec les internautes ... Dans un autre domaine, un client très haute valeur d'une banque est surpris de constater une différence négative de plusieurs milliers d'euro entre son dépôt et l'écriture créditant son compte. Il manifeste son mécontentement sur l'espace communautaire de la banque en question. La réponse vient d'un autre client, qui lui précise qu'il s'agit des frais bancaires.

Le client en reste là !

Le plus surpris est la banque elle-même qui n'a pas besoin de se confondre en explications complexes et maîtrise de cette façon la communication diffusée sur le web par ses clients.



Humaniser sa relation client est plus qu'une tendance, c'est une nécessité !

- ➔ Pourquoi évoquer ces expériences ?

Ces deux histoires sont révélatrices de la place que prennent les médias sociaux et le web en général dans la Relation Client afin de répondre notamment à trois critères essentiels : la confiance, l'efficacité, et la réactivité. L'atout maître réside dans la capacité à mettre à la disposition de tous une information à nature « humaine », accessible et exploitable. Le mot est dit : « humaniser ».

C'est en effet une préoccupation majeure de toutes les entreprises.

Une récente étude⁽¹⁾ réalisée pour l'AFRC démontre qu'il est indispensable d'être fort sur ses fondamentaux, avec non seulement une performance de production de bon niveau, mais surtout un niveau d'humanisation accru. Les clients attendent en effet de la compétence (97% des cas), de l'efficacité (98%), de la réactivité (97%), de la disponibilité

(1) Etude AFRC – Orange Business Services - 2010 : "Nouveaux comportements et nouvelles attentes des consommateurs en matière de Relation Client »



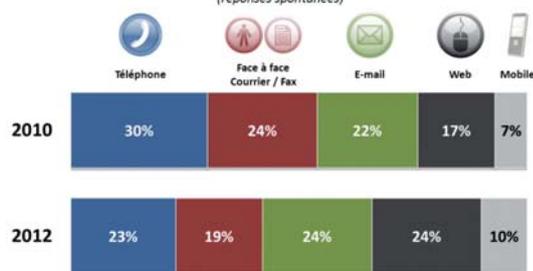
Air France réduit le temps d'attente en aéroport grâce à la dématérialisation des billets

(97%), mais aussi de la bienveillance (94%) et du conseil (91%). 77% d'entre eux apprécieraient d'être rappelés en cas de difficultés rencontrées sur Internet et 60% au moins aimeraient avoir accès par son mobile à des informations pratiques ou à un panel assez large d'actions allant de la consultation et la gestion de son compte au paiement.

Des évolutions à mettre en œuvre rapidement s'il l'on se réfère à la vision des décideurs, qui estiment qu'en 2012 les canaux Mail / web et mobile représenteront 58% des interactions vs 46% en 2010.

Evolution des canaux privilégiés pour interagir avec les clients – France, 2010-2012

(réponses spontanées)



En Pourcentage de l'Ensemble des Interactions Clients (somme égale à 100%)

Echantillon élargi à 177 décideurs

Source : MARKESS International

Les exemples de solutions mises en œuvre ne manquent pas :

Certains acteurs ont mis en place une solution de call back immédiat ou avec le choix d'une plage horaire : VVF, Generali, Cofidis, GDF Suez ...

Quant à Amaguiz, le conseiller dédié prend en charge le suivi de dossier des clients qui lui sont attribués avec un engagement de réponse sous 48h.

Penser client pour simplifier les parcours.

En complément, chaque entreprise est alors amenée à déployer du sens client à tous les niveaux de son organisation, afin de concevoir et mettre en œuvre des parcours clients minimisant l'effort à produire par son client. Proposer une expérience client de qualité se traduit alors par « comment permettre aux clients d'optimiser leur temps », « comment améliorer la compréhension et la simplicité des démarches à effectuer ? », comment améliorer la cohérence et la continuité cross-canal ? » ...

Nespresso a créé un service de livraison en 2h maximum. Air France réduit les temps d'attentes en aéroport grâce à la dématérialisation des billets. En effet, 98 % des billets sont dématérialisés, la plupart des passagers s'auto-enregistrant via une borne libre-service (aidés, si besoin par un employé de la compagnie). Un nouvel indicateur apparaît dans ce domaine, créé à l'initiative du Customer Contact Council. Complémentaire au NPS, le CES ou Customer Effort Score est basé sur une question simple posée au client qui permet de déterminer le niveau d'effort requis pour le traitement d'une demande.

Anticiper les adaptations nécessaires

Tout cela passe par des transformations importantes et notamment :

1. Faire évoluer les outils pour être en mesure de traiter toutes les informations en temps réel et en multi canal (suivi d'une commande, d'un SAV, traitement immédiat des abandonnistes web, ...)
2. Monter en compétences les conseillers (Points de ventes, Front office, Back Office, ...) et accroître leur niveau de délégation pour constituer des équipes de plus en plus expertes et proches de leurs clients
3. Accroître le niveau des engagements qualité et le monitoring associé
4. Constituer un référentiel complet de données clients (identité, contacts, offres, équipements, usage, appels, scoring, données plus spécifiques telles que le nombre d'enfant et leur âge, les centres d'intérêts, ...)

En ce sens, Humaniser c'est avant tout faire le choix de l'exigence et de la responsabilisation !

L'Esprit de Service au coeur de l'ambition de service du groupe La Poste

■ Par Xavier QUERAT-HEMENT

Le développement des technologies dans la relation client s'accompagne d'attentes renforcées sur la dimension humaine de la relation. C'est pourquoi, à côté d'une politique d'engagements clients volontariste et du développement de la relation client multicanal, le groupe La Poste a inscrit l'Esprit de Service au cœur des priorités stratégiques de son ambition de service.

La démarche Esprit de Service consiste dans le développement de nouvelles attitudes, comportements et compétences dans tous les domaines de la relation de service : au contact du client, pour gagner l'enjeu de la différenciation, mais aussi dans les relations managers/managés et entre métiers. La symétrie des attentions anime donc cette démarche qui constitue un puissant levier pour développer tout à la fois la satisfaction des collaborateurs et des clients. Les attitudes clés de l'esprit de service ont été définies avec les postiers et les clients. Elles prennent appui sur les valeurs de La Poste (considération, proximité, ouverture, équité, accessibilité et sens du service) et constituent un levier clé de la personnalisation de la relation de service et du renforcement de la confiance entre tous les acteurs du service. Elles sont organisées autour des attitudes liées à :

- ➔ L'accueil : proactivité (aller au devant du client), enthousiasme et sourire, reconnaissance, ...
- ➔ L'écoute : empathie, reformulation, ...
- ➔ L'efficacité : personnalisation du service, engagement sur le résultat, ...

La diffusion de l'esprit de service s'appuie sur un important dispositif combinant tous les leviers du management. Déjà près de cent formations ont reçu un label interne venant reconnaître leur contribution à la diffusion de l'Esprit de Service. Depuis 2009, plus de 20000 guichetiers ont suivi la formation « service gagnant » intégrant des mises en situation, 2000 livreurs de ColiPoste ont été formés à la gestion des insatisfactions clients, les téléconseillers du Service Consommateurs sont formés à l'esprit de service et tous les cadres stratégiques promus suivent une formation dédiée au management de l'esprit de service. Des rencontres en territoires réunissent les managers en ateliers sur la mise en œuvre opérationnelle de l'esprit de service. Au sein des établissements,



Xavier QUERAT-HEMENT

Directeur de la Qualité du Groupe La Poste

des dispositifs participatifs permettent aux équipes de s'approprier les attitudes clés de l'esprit de service. Les dispositifs d'écoute des postiers constituent l'un des principaux leviers de l'esprit de service dans la relation managers/managés. Ainsi, tous les métiers ont développé d'importants programmes d'innovation participative orientés sur le développement de l'esprit de service.

A l'Enseigne, le dispositif « Irritants Opérationnels » permet aux directeurs des bureaux de poste de remonter au COMEX les dysfonctionnements impactant leur capacité à offrir le meilleur service.

Dans les relations entre métiers, l'esprit de service est fondé sur la coopération et l'entraide. Cela se traduit notamment par la définition de standards de service « bout en bout » partagés par l'ensemble des métiers. Dès 2011, ce dispositif est testé par les métiers pour les lettres recommandées et les Colissimo. Enfin, l'esprit de service est inscrit dans les référentiels managériaux (dictionnaires des compétences, principes d'action managériale, ...) et les dispositifs d'évaluation de la performance. Dans ce cadre, l'échelon corporate du Groupe s'est engagé en soumettant son dispositif de management à la certification Investors In people qu'il a obtenu en 2010. Ainsi, si le Service est le cœur de métier du groupe La Poste, l'Esprit de Service en constitue l'ADN qui unit tous les postiers sur un même objectif : satisfaire et fidéliser le client grâce à une expérience réinventée de La Poste.



Devenez le numéro 1 de la Relation Client

-  Transformez instantanément vos conseillers clientèle en experts métier
-  Apportez des réponses individualisées et pertinentes à chacun de vos clients
-  Rédigez automatiquement les comptes-rendus d'entretien individualisés et les confirmations d'actes

Yseop France
Tel. : +33 (0)4 78 47 07 49
email : sales-eu@yseop.com
www.yseop.com



Et si en 2011 on pilotait les attentes de nos clients ?

■ Par Benjamin Huneau et Patrice Mazoyer

Au 21^e siècle, le pouvoir de nuisance d'un client déçu ou mécontent atteint un niveau jamais connu. De roi, le client est, à certains égards, devenu une sorte de despote, susceptible de publier sur internet des commentaires assassins. « Dès que l'homo cliens est contrarié ou lorsqu'il pense que l'on ne fait pas comme il le voudrait immédiatement, il dévore son interlocuteur et va jusqu'à mordre » écrit Georges Chétochine dans *Le Blues du Consommateur*. Il suffit d'une mauvaise expérience dans un restaurant, un mot de travers d'un serveur habituellement irréprochable, pour entacher durablement la réputation de l'établissement sur des dizaines de sites internet affiliés. Et si, en plus des efforts coûteux déployés pour satisfaire les attentes de nos clients, l'on travaillait ces attentes elles-mêmes, de sorte à les rendre plus facilement accessibles ?



Se différencier par la Relation Client ?

La limitation des risques, d'abord, a grandement entravé les velléités d'originalité. Certaines marques historiquement différentes (Porsche, Apple), font en sorte de perpétuer leur différence, née il y a plusieurs décennies. Les autres inventent d'innombrables variations autour de modèles communs. Par ailleurs, en créant le concept de comparaison factuelle immédiate, internet a poussé les fournisseurs de biens et de services à aligner les caractéristiques de leurs offres. L'internaute a un accès immédiat à toutes les offres, que des comparateurs spécialisés dissèquent froidement. Enfin, il n'est pas interdit de penser que la mondialisation des universités et la convergence des critères de recrutement chez les ingénieurs et autres spécialistes du marketing a encouragé l'uniformisation des esprits. La conséquence, c'est que le service a remplacé depuis longtemps les biens comme source de différenciation et de rentabilité. Or le service a, par essence, une forte teneur en relation client – qu'il soit fourni en magasin, au téléphone, dans un

garage, ou sur internet. « Depuis 50 ans le centre de gravité de la différence s'est déplacé de la fabrication vers le marketing puis du marketing vers la relation client », écrit Chétochine.

Le problème, c'est que la relation-client n'est pas ce qu'il y a de plus facile à différencier ! Les marques de luxe font en sorte de montrer à chaque client combien il est unique et important : en magasin, l'espace, l'environnement sensoriel, l'attitude et le comportement des employés peuvent y contribuer. Au téléphone ou sur internet, c'est plus difficile puisque la relation client repose en grande partie sur l'humain, qui est à la fois coûteux (et dont l'intervention a donc tendance à diminuer), et le maillon le moins fiable, capable d'erreurs, d'approximations, de méconnaissance voire, oh sacrilège ! de faire des promesses qu'il ne sait tenir. En conséquence, le maillon le plus susceptible de personnalisation et d'emphase est généralement cantonné à l'application de process stricts, simples à contrôler. Où est la différenciation ?

Gérer les attentes ?

Le paradigme ayant prévalu majoritairement est que les attentes des clients sont une donnée de base immuable, qu'il faut satisfaire pour les fidéliser. L'enquête traditionnelle visant à comprendre les attentes du client est le point de départ pour établir une fois pour toutes les priorités et tenter de faire progresser son baromètre de satisfaction, qui (en forme de note sur 10, de NPS, de pourcentage ou autre) figure désormais à l'agenda du président. La variable est la satisfaction ; les attentes ne sont en général ni une variable ni un paramètre, mais une constante de l'équation. Pourtant, l'examen approfondi des études d'attentes révèle que différents clients d'une même marque ont souvent des attentes distinctes, parfois très différentes. De nombreux paramètres influent donc sur les attentes de chacun. Mais, alors, n'y a-t-il pas moyen d'influer sur ces attentes ? De les gérer comme on gère une politique commerciale, une politique tarifaire, une politique de service ? Et, tant qu'à faire, de les amener vers un niveau d'attente que l'on sait pouvoir satisfaire ? Voire dépasser ? Nous y voilà. A niveau de service donné, tâchons de jouer sur le curseur des attentes. Créons les attentes ! Le levier d'action dont dispose l'entreprise, c'est celui des engagements. Un réel pilotage des engagements est nécessaire pour gérer les attentes.

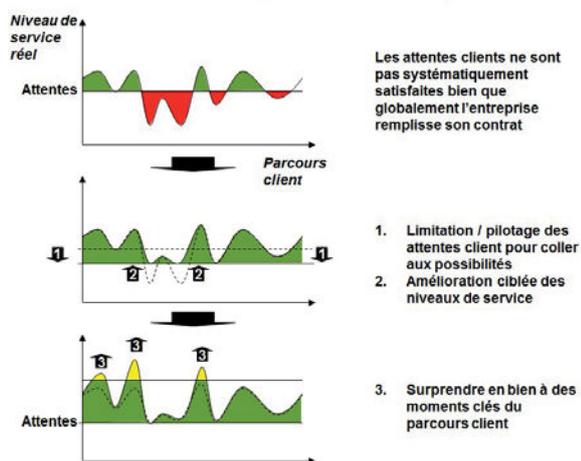
Piloter les Engagements contractuels pour mieux satisfaire les attentes client

Le premier niveau d'attentes est lié à l'engagement contractuel. Cela comprend ce que tout client, en toute circonstance, peut légitimement (mais pas toujours juridiquement) exiger. Le départ de cet engagement est généralement ce sur quoi le Président s'engage publiquement face aux clients, de sorte que chacun, dans toutes les strates de l'organisation, se sente tenu d'en respecter les termes. Ce sont, tous les facteurs qui créent plus d'insatisfaction en cas de manquement que de satisfaction en cas de respect car le client le considère parfaitement normal. De nombreux problèmes d'insatisfaction viennent du fait que, sans le vouloir, chaque promesse faite par l'entreprise à son client vient s'ajouter aux engagements contractuels et augmenter les « attentes contractuelles ». Au-delà des conditions générales de vente, toute promesse, même orale, même implicite, engage.

5 facteurs contribuent à augmenter ces « attentes contractuelles » :

1. Le système d'intéressement des commerciaux, qui sous-pondère (voire ignore) la satisfaction, au profit des chiffres de vente, et qui met des œillères redoutablement efficaces aux vendeurs.
2. La faiblesse humaine, qui tend à vouloir faire plaisir sur l'instant (« on vous rappelle sous 48 heures sans faute ! »), plutôt que de risquer une explication pénible, et ce, a fortiori dans des organisations qui ne cessent de brandir la satisfaction du client comme objectif primordial.
3. La segmentation des équipes, qui fait que celui qui promet n'est pas celui qui doit tenir la promesse, et que celui-ci ne se sent pas engagé par la parole de celui-là (lorsqu'il en a connaissance !).
4. Une communication excessivement implicite ou imprécise qui laisse au client l'interprétation d'un délai ou du contenu d'un service.
5. Enfin, la surenchère dans les offres commerciales.

Gérer les attentes pour mieux les dépasser



Pour éviter de tendre quotidiennement à ses clients le bâton pour se faire battre, il est essentiel de piloter et contrôler la génération des attentes contractuelles :

1. Identifier dans le parcours client l'ensemble des espaces et des moments où un engagement est pris et des attentes sont susceptibles d'être générées.
2. Définir limitativement les attentes contractuelles cibles, notamment via des engagements de service publiés, communiqués, partagés et explicites.
3. Les limiter, en communiquant des consignes claires à l'ensemble des acteurs de la chaîne de génération des attentes.
4. Surveiller à la fois les attentes réelles des clients et prospects, et les promesses faites, par des mesures régulières (mystery shopping, enquêtes ad hoc, etc.) : il faut mesurer pour pouvoir contrôler.
5. Communiquer pro-activement en cas de manquement, et le plus rapidement possible.

Dépasser les attentes où comment créer l'effet Waouh !

Combien de fois êtes vous surpris « en bien », dans un mois ? L'électricité, au mieux, fonctionne ! Un chantier achevé dans les temps, sans défaut et dans le budget, relève de l'exception. Un train, dans le meilleur des cas, arrive à l'heure. Et l'on ne parle que de ceux qui sont en retard - un vrai drame pour la SNCF. Dans notre environnement économique, les systèmes sont prévus pour fonctionner. Parfois, ils dysfonctionnent. Mais quels systèmes sont conçus pour marcher mieux que prévu ? Or, ce sont les instants d' « enchantement » qui marquent la mémoire du client, qui le rendent éternellement fidèle et le transforment en promoteur de la marque. C'est le fameux effet waouh !

Comment faire en sorte qu'un client soit « surpris en bien » ? Voici quelques pistes :

1. Mettre en œuvre les détails, les petites attentions qui surprennent en bien. Depuis le coup d'éponge sur le pare-brise chez Total à la petite carte de remerciement manuscrite envoyée au lendemain de l'ouverture d'un compte, nombreuses sont les idées simples à mettre en œuvre.



Ce sont les instants d' « enchantement » qui marquent la mémoire du client, qui le rendent éternellement fidèle et le transforment en promoteur de la marque

2. Toujours annoncer des délais légèrement surestimés qui ont une chance de pouvoir être devancés !
3. Cultiver l'esprit de service, à la manière du personnel de réception des chaînes hôtelières de luxe qui, indépendamment des possibilités qu'il a, est formé à montrer la plus grande empathie et la plus forte volonté de trouver des solutions, quel que soit le problème qui leur est soumis.
4. Se renouveler. La salade d'accueil a vécu !

Et pour conclure

« Under promise, over deliver », ce slogan repris largement, y compris par Michael Howard lors de son accession à la tête des Tories, est une façon simple de résumer le propos. Il comporte néanmoins 2 challenges :

1. Transformer la culture de l'entreprise pour apprendre que les attentes peuvent et doivent se piloter.
2. Instiller un esprit d'entreprise qui embarque à la fois la satisfaction absolue des attentes contractuelles et la recherche permanente de l'effet waouh !

Une réelle gestion des attentes clients tout au long de son parcours est un levier essentiel pour maximiser la satisfaction et la fidélité. Elle nécessite d'accorder une place particulièrement importante à la voix du client et à la gestion du parcours client.

www.colorado-conseil.com



A propos de viafoo

Créée en 2009, viafoo propose aux entreprises une suite logicielle de Social CRM sémantique et multicanal, avec une analyse intégrale du verbatim client, sans aucune intervention humaine. Distribuée en mode SaaS (Software as a Service), viafoo Smarter Feedbacks recouvre plusieurs solutions destinées au marketing et à la relation client : Customer Experience Management, Social Media Monitoring & Engagement. viafoo compte parmi ses clients : Voyages-sncf.com, pixmania.com, vente-privée.com, Bouygues Telecom, Cdiscount.com, Europcar...

Comment est née la solution viafoo Feedback Analytics et à qui s'adresse-t-elle ?

Dès 2007, nous avons la conviction que la relation client dépasserait rapidement les frontières de l'entreprise avec l'émergence des réseaux sociaux, tels que facebook et twitter. Dans le même temps, beaucoup d'entreprises ont intensifié l'interaction client multicanal, avec l'email, mais aussi le chat, l'agent virtuel... Au final, il leur devenait très difficile d'obtenir en continu une vue consolidée de l'expérience client. L'idée a été de proposer aux entreprises une plate-forme d'analyse du verbatim client, avec un résultat proche de la compréhension humaine.

La solution s'adresse aux entreprises qui veulent obtenir une visibilité totale du terrain, une agilité accrue dans le dialogue client, enfin gagner en

viafoo, révélateur de l'expérience client, dans le verbatim !

Le client peut interagir avec les marques via de multiples canaux : email, chat, agent virtuel... mais aussi porter le débat sur la place publique du web 2.0, en particulier sur les réseaux sociaux. L'entreprise voit donc émerger une nouvelle forme de relation client et doit, pour veiller à son image et mieux fidéliser ses clients, comprendre rapidement chaque feedback, et ce quelque soit le canal. Parmi les solutions proposées, la société viafoo se place en pionnière et entend bien simplifier au maximum la relation client avec sa solution, en mode SaaS, viafoo Feedback Analytics, reposant sur l'interprétation du langage naturel. Explications avec Thierry Desforges, co-fondateur et président

réactivité face aux événements, en particulier si l'exposition est forte en terme d'e-Réputation.

Quelles sont aujourd'hui les conséquences de l'évolution de la relation client sur l'entreprise ?

La relation client est portée sur la place publique, avec une extrême liberté d'expression des consommateurs. Ces changements modifient la façon de collecter, d'analyser et de traiter les messages :

- Exigence de transversalité : avoir une vision globale de sa relation client et décroiser les canaux dans la priorisation des messages;
- Exigence de temps réel : comprendre rapidement et réagir avec discernement dans des délais courts ;
- Exigence de partage et de collaboration dans la gestion des conversations : la compétence est répartie au sein de l'entreprise et il faut pouvoir mobiliser rapidement les bons interlocuteurs.

Quelles sont les réponses apportées par votre solution ?

Notre solution est unique car intégralement multicanal et intégralement sémantique. Tous

les canaux textuels peuvent être connectés très facilement (e-mail, formulaire web, enquête de satisfaction, dialogue chat ou agent virtuel, ... blog, forum, facebook, Twitter...). En une fraction de seconde, viafoo extrait du verbatim les situations vécues tout au long du parcours client, les produits, lieux, marques et concurrents cités. De plus, la solution restitue la satisfaction du client, positive ou négative, avec l'analyse automatique du sentiment exprimé. L'entreprise dispose d'une vue réellement transversale pour apprécier l'expérience client.

Certains secteurs sont –ils plus concernés que d'autres ?

Plus ou moins oui. Force est de constater qu'aujourd'hui le client s'exprime plus facilement mais que tous les secteurs d'activité ne sont pas encore au même niveau de maturité. La distribution et le e-commerce sont bien évidemment plus concernés que d'autres mais les choses évoluent rapidement.

En terme d'innovation ?

L'innovation occupe une place centrale chez viafoo, en particulier sur le traitement du langage naturel pour la compréhension automatique du



La relation client est portée sur la place publique, avec une extrême liberté d'expression des consommateurs



verbatim client.

Nous travaillons en collaboration avec plusieurs laboratoires universitaires sur des programmes de R&D pouvant améliorer encore le niveau de résultat, déjà très satisfaisant.

Est ce à dire que votre solution est plus performante que l'humain ?

Nous ne prétendons pas faire mieux que l'humain pour comprendre un verbatim. Par contre, notre logiciel obtient un résultat très proche en une fraction de seconde, quand il faut plusieurs minutes à l'humain, pour un seul message. Avec viavoo, l'utilisateur peut se concentrer sur l'expérience client, à grande échelle, sans compromis sur la précision.

Votre logiciel est-il également un outil d'aide pour déclencher l'acte d'achat ?

Absolument. La technologie permet de repérer automatiquement les consommateurs qui expriment une intention d'achat. En premier lieu, il y a les formes d'expression du type « je cherche à acheter... » ou celles, plus subtiles, du type « j'hésite encore sur le choix de... ».

Il y a aussi des questions sur l'offre, la disponibilité en stock, le prix, qui témoignent d'une situation d'avant-vente ; la capacité de viavoo à les détecter très rapidement et très précisément rend possible une priorisation de ces messages,

pour un traitement dans un délai court, avant que le consommateur ne soit tenté d'aller voir ailleurs. Dans le même esprit, viavoo contribue également à la fidélisation client, en détectant ceux qui manifestent un risque de churn, et qu'il faut donc recontacter très vite.

Vous avez fait le choix d'une distribution en mode SaaS, quels en sont les avantages ?

Le mode SaaS permet une mise en œuvre très rapide de la solution, car non intrusive dans le système d'information ; en clair, il n'y a pas de projet informatique. Le mode SaaS facilite également l'application d'un modèle tarifaire à la consommation, rendant la plateforme accessible quelque soit la taille de l'entreprise.

Quels sont les développements à venir ?

Nous avons une roadmap produit en résonance avec les besoins de nos clients. En résumé, il s'agira de proposer au marché une suite logicielle globale d'entreprise dédiée au contenu de la relation client, complémentaire aux ERP et CRM traditionnels qui eux traitent des données.

La compréhension automatique du verbatim client, avec le niveau de résultat obtenu par viavoo, ouvre un champ d'applications très large. On sent bien sur le marché un niveau de maturité plus affirmé de la part des Grands Comptes. Une grande part de nos prochaines évolutions repose sur la recherche et le développement. 2012 devrait en être le point d'orgue.



Vos clients vous parlent et se parlent ...



... et vous cherchez à maîtriser votre **e-réputation**
et à développer une **relation client 2.0**

viavoo
smarter feedbacks

**Solution de Social CRM
multicanal et sémantique,
au service du marketing et
de la relation client.**

Révéler l'expérience client, dans le verbatim, sans intervention humaine.

Promoteurs ou détracteurs, vos clients et prospects s'expriment spontanément, en langage naturel, via de multiples canaux...

viavoo Smarter Feedbacks collecte la « voix du client », dans et hors de l'entreprise, révèle automatiquement les situations, les opinions et sentiments exprimés, avec un résultat très proche de la compréhension humaine.

Customer Experience Management
Social Media Monitoring & Engagement

→ **visibilité**
totale du terrain

→ **agilité**
dans le dialogue client

→ **réactivité**
face aux événements



Les enseignements du premier Baromètre de la Relation Client

■ Par la Mission Nationale de la Relation Client



Brice Teinturier, le 12 mai dernier

Le 12 Mai dernier se sont tenus les premiers « Rendez-vous de la Relation Client », à l'initiative de la Mission Nationale de la Relation Client. A cette occasion a été présenté le premier Baromètre de la profession, avec pour objectif le suivi de l'évolution de la filière, en s'appuyant sur l'Observatoire des métiers et des compétences de la profession. Les premiers résultats de l'enquête¹ brossent le portrait d'une filière dynamique et propice à la création d'emplois, en dépit d'un déficit d'image persistant.

La Relation Client : une activité stratégique et en plein développement

Plus de 7 directions sur 10 considèrent le métier de la Relation Client comme stratégique, et les directeurs de la relation client sont de plus en plus nombreux à intégrer les comités de direction. Ce phénomène conforte chez les acteurs interrogés le sentiment que les entreprises attachent plus d'importance qu'il y a quelques années à la qualité du service clients, et ce dans une perspective de fidéliser la clientèle (91%), séduire de nouveaux consommateurs (88%) ou adapter la stratégie commerciale (88%).

Le Baromètre de la Relation Client est l'un des cinq chantiers de l'Observatoire, mis en œuvre par la Mission Nationale de la Relation Client, avec le soutien de l'Agefos-PME. Les résultats de cette étude feront l'objet d'une réactualisation tous les six mois, sa prochaine édition étant prévue au quatrième trimestre 2011.

« La filière de la relation client est très porteuse », estime Brice Teinturier, Directeur Général d'Ipsos France, au vu des résultats du volet croissance et emploi du Baromètre. En termes de perspectives d'embauche et d'emploi, les entreprises de la filière se montrent optimistes avec **6 acteurs sur 10 estimant que leur activité va croître** dans les 6 pro-

chains mois. Cela devrait avoir une répercussion sur la croissance des effectifs, avec **une augmentation de 7% attendue de la masse salariale** sur la même période. A noter que les prévisions de recrutement sont les plus fortes chez les centres externes de relation client, où elles atteignent 14%.

Un nécessaire travail sur l'image

« Les professionnels sont conscients du déficit d'image. Ils ont pris acte du divorce entre les consommateurs et les hotlines », affirme Fabrice André, Président de la MNRC. **Ainsi, six professionnels sur dix s'accordent à considérer le déficit d'image dont souffre la filière comme frein à l'attractivité du métier**, 58% d'entre eux considérant même ce problème comme un obstacle à l'embauche. Ce phénomène frapperait en particulier les centres externes, qui attribuent pour partie leurs difficultés de recrutement à ce facteur (72%), et ce en dépit d'emplois à 75% à temps complet, selon une grande majorité d'employeurs (79%).

Des leviers de valorisation de la filière identifiés

Face aux reproches généralement adressés à la filière, **plus d'une entreprise sur deux appelle à la création d'un diplôme** qui constituerait un moyen de structurer l'emploi et de valoriser la reconnaissance des qualifications des salariés. Par ailleurs, le Label Responsabilité Sociale, dont s'est dotée la filière, constitue également une opportunité de rendre visible les changements opérés. **82% des personnes interrogées estiment ainsi qu'il permet d'améliorer l'image du secteur** : la prochaine étape est donc de renforcer sa notoriété.

Pour plus d'informations :
www.missionrelationclient.fr



Le label de Responsabilité Sociale de la Relation Client à l'aune de l'ISO 26000

■ Par Jérôme Menesguen

Les principales (r)évolutions de la version 2011

Durant le premier semestre 2011, quelques 20 personnes issues de différents horizons (service de santé au travail, prestataires de services, donneurs d'ordre, organisations syndicales patronales et salariales, représentants de l'AFRC, association de consommateurs, recherche universitaire, professionnels du Droit et des ressources humaines, auditeurs sociaux), se sont mobilisées dans le cadre d'un groupe de travail, sous la supervision du cabinet AVENUE RH, pour donner naissance à la nouvelle version du Label de Responsabilité Sociale de la Relation Client.

Cité par les pouvoirs publics et notamment le Ministère de l'Ecologie, du Développement Durable, des Transports et du Logement (bureau de la Consommation et de la Production responsables) comme un label sectoriel de référence tant dans son contenu que dans sa gouvernance mixte, le Label de Responsabilité Sociale version 2011 innove et s'approprie les nouvelles lignes directrices de l'ISO 26000 en étendant son périmètre de labellisation à de nouvelles thématiques.

La nouvelle version du Label trace ainsi la voie d'une nouvelle ère du « socialement responsable » pour les entreprises désireuses d'appliquer volontairement les préceptes de la « Responsabilité Sociale des Entreprises » qu'elle sous-tend dans le cadre des différents engagements associés à son obtention.

Il s'adresse toujours aux trois catégories suivantes : Centre de Relation Client Interne / Centre de Relation Client Externe / Donneurs d'ordre dans le cadre d'un contrat de progrès et présente de nombreuses évolutions.

“ En devenant ISO compatible 26000, le Label de Responsabilité Sociale de la Relation Client fait une fois de plus figure de précurseur dans le monde des labels [...] ”

Ainsi, désormais les versions 2011 « Centre de Relation Client Interne » et « Centre de Relation Client externe » s'articulent autour de six grands engagements :

- ➔ Engagement gouvernance et éthique ;
- ➔ Engagement pratiques RH ;
- ➔ Engagement dialogue social et relations sociales ;
- ➔ Engagement sociétal ;
- ➔ Engagement pratiques commerciales ;
- ➔ Engagement environnemental.

La version 2011 du Label de la catégorie « Centre de Relation Client Externe » a également pour particularité de prendre en compte la taille des entreprises postulantes en proposant une version adaptée aux entreprises de moins de 300 salariés.

Le Label portant sur la politique d'achat des donneurs d'ordre fait également peau neuve en proposant les conditions innovantes d'une politique d'achat socialement responsable et intègre de nouveaux aspects portant sur les points suivants :

- ➔ Politique globale de l'entreprise en matière de RSE ;
- ➔ Caractéristiques propres de la Direction des achats ;
- ➔ Procédures d'achats et juridiques ;
- ➔ Elaboration du cahier des charges ;
- ➔ Exigences sociales, RH et environnementales à l'égard des prestataires de services ;
- ➔ Contractualisation.

En devenant ISO compatible 26000, le Label de Responsabilité Sociale de la Relation Client fait une fois de plus figure de précurseur dans le monde des labels tant au regard de son contenu que de son modèle unique de gouvernance.

L'ensemble des parties prenantes ayant participé à son élaboration réaffirme l'utilité socio-économique qu'il génère d'une part pour l'entreprise postulante elle-même mais également pour le secteur de la Relation Client dans sa globalité et invite vivement l'ensemble des acteurs de la chaîne de la Relation Client à postuler.

www.avenuerh.fr

Toutes les informations concernant les modalités pratiques de candidature au Label de Responsabilité Sociale sont disponibles sur les sites www.alrs.asso.fr

STRATÉGIE CLIENTS

SECA

- CENTRES D'APPELS
- E-RELATION
- CONNAISSANCE CLIENT



Le salon de la Relation Client

WWW.STRATEGIECLIENTS.COM

3, 4 & 5 AVRIL 2012

PARIS - PORTE DE VERSAILLES - PAVILLON 4

LA RELATION CLIENT PREND TOUT SON SENS !

Intégrateurs

Social CRM Outsourcers **Cloud computing**

SaaS **Marketing direct et relationnel**

Délocalisation offshore **Marketing téléphonique**

Relocalisation France Conseil en relation client **Services mobiles**

Ergonomie du poste de travail **Solutions logiciels CRM et multicanales**

Solutions vocales Gestion des interactions clients

VOIP **Formation et ressources humaines**

Solutions d'analyse des données clients

Marketing et connaissance clients

Opérateurs télécoms

UN ÉVÈNEMENT




Proche de vous, partout dans le monde

- Votre interlocuteur dédié dans l'un de nos 4 centres d'expertise multilingues
- Un réseau international de centres de services

Paris
9 langues

Prague
20 langues

Sydney
9 langues

Ile Maurice
2 langues

Renforcer le lien avec vos clients

- Un accompagnement multicanal en **27 langues** :
téléphonie, courrier, email, fax, chat, sms, mms, réseaux sociaux
- Un contact clients 365j/an, 24h/24

Depuis 19 ans, BlueLink accompagne les marques à chaque étape de la relation avec leurs clients, en leur proposant des solutions sur-mesure adaptées à leurs enjeux.

www.bluelinkservices.com

BLUeLINK



Spécialisée dans la gestion de la relation client à valeur ajoutée, BlueLink a été créée en 1992 pour gérer le programme de fidélisation d'Air France. L'entreprise s'est progressivement développée avec l'intégration de nouveaux clients et réunit aujourd'hui plus de 1000 collaborateurs sur tous les continents. Elle gère en 27 langues la relation avec les clients d'entreprises du transport aérien, du tourisme et loisirs, de la banque et assurances et du luxe. Explications avec Tanguy de Laubier, Directeur Général du Groupe.

Les conseillers clientèle, les ambassadeurs des Marques

Comment définissez-vous votre rôle vis-à-vis des Marques ?

... Les experts de la relation client peuvent aujourd'hui être considérés comme de véritables partenaires, et non comme les sous-traitants des entreprises pour lesquelles ils travaillent. Nos conseillers clientèle sont en interaction permanente avec les clients des Marques. Ils connaissent leurs avis sur les produits et services, entendent les commentaires sur les nouveautés, perçoivent leurs ressentis et expériences, récoltent leurs suggestions d'amélioration, etc. Nous proposons donc à nos partenaires de suivre ces perceptions jour après jour, sur des thématiques que nous définissons avec eux dans la durée ou de manière très ponctuelle, comme par exemple au moment d'un lancement de produit ou encore lors d'une crise.

Vos clients vous accompagnent-ils dans le cadre de la formation de vos conseillers ?

... La politique de formation de BlueLink a constitué l'un de nos points forts lors de l'obtention du Label de responsabilité sociale. Une fois parfaitement formés, nous travaillons ensuite avec nos clients pour faire des conseillers de véritables ambassadeurs des Marques.

Chaque secteur a un langage particulier. C'est la raison pour laquelle nos formations sont sur-mesure selon la marque et le secteur dans lequel elle évolue. Dans le secteur du luxe par exemple, le plateau de notre client est entièrement décoré aux couleurs de la Marque, du mobilier aux étagères jusqu'aux moindres détails de décoration, plongeant ainsi les conseillers dans un univers dédié. Toujours dans le secteur du luxe, nos nouveaux conseillers passent 2 jours chez le client pour découvrir la Maison et ses codes. Ils sont en immersion une semaine en boutique

et reçoivent entre autres une formation sur l'entretien téléphonique pour apprendre à tisser les liens avec les clients de la Marque. En définitive, ils apprennent à « vendre le rêve de la Marque », notamment au travers de jeux de rôles ou en travaillant sur les termes à employer (ex : le produit n'est pas un produit, c'est une « pièce », une « création »). Certains de nos clients du secteur aérien font visiter leur flotte à nos conseillers, les emmènent en voyages organisés en avion pour tester le produit, ou les invitent au Siège de leur entreprise pour rencontrer les différents interlocuteurs. Dans l'hôtellerie, les conseillers peuvent être amenés à effectuer des tests produits (chambres, repas, etc.).

Les outils tels la certification NF Service Centre de Relation Client ou le Label de responsabilité sociale sont-ils un fil rouge à suivre ? Apportent-ils toutes les réponses recherchées ?

... Ces outils sont des référentiels qui montrent la voie et rassurent les clients. Ils ont permis de valoriser la profession car une chose est sûre : nos conseillers ont vraiment du talent ! C'est une base certes nécessaire mais insuffisante. Il faut continuer de faire évoluer ces normes pour parvenir à encore plus de professionnalisme et ce, avec des coûts qui restent attractifs.

Quels sont les enjeux à venir pour s'adapter aux évolutions du consommateur et aux nouvelles formes de relation client ?

... La relation client se dirige vers davantage d'expertise et de personnalisation. Nos conseillers doivent être capables de résoudre les problèmes des consommateurs dès le premier contact. Cela passe par une relation de proximité avec le client qu'il ne faut cesser d'entretenir ! ■

Prise en compte de la pénibilité du parcours professionnel

■ Par Christian Gualla

L'actualité se caractérise par la montée en puissance, certainement indispensable, de la notion de santé au travail, socle majeur des relations sociales.

L'allongement des durées de cotisations et le recul de l'âge légal de départ à la retraite y sont certainement pour beaucoup. Mais pas seulement. D'autres facteurs, comme le durcissement de la jurisprudence sur la notion de faute inexcusable en 2002, l'aggravation des risques psychosociaux, y ont également contribué.

1^{er} juillet 2011 : la mesure de la pénibilité rentre en force dans les entreprises

Rappelons simplement dans le cadre du présent article que le 1^{er} juillet 2011 sont entrées en vigueur certaines dispositions phares, portant sur la prévention de la pénibilité, de la loi n° 2010-1330 du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites.

Cette loi permet ainsi le départ anticipé à la retraite pour certains salariés soumis, durant leur carrière à un travail pénible.

Sans entrer dans les détails de cette loi, il faut ainsi souligner que, notamment, les salariés dont le taux d'incapacité permanente partielle évaluée par le médecin conseil de la Caisse d'assurance maladie sera compris entre 10 et 20 % avec 17 années d'exposition professionnelle à un travail dit « pénible » seront concernés. Une commission pluridisciplinaire sera chargée de valider l'effectivité du lien entre l'incapacité permanente et l'exposition aux risques professionnels.

La définition de la pénibilité est indirectement donnée par un nouvel article L 4121-3-1 du Code du Travail. Ce texte oblige en effet l'employeur à établir et tenir à jour une fiche individuelle pour les travailleurs exposés à des facteurs de risques profes-



Christian Gualla / Avocat, Cabinet Jurilex

sionnels, déterminés par le décret n° 2011-354 du 30 mars 2011 relatif à la définition des facteurs de risques professionnels, et liés à « *des contraintes physiques marquées, à un environnement physique agressif ou à certains rythmes de travail susceptibles de laisser des traces durables identifiables et irréversibles sur sa santé* ».

Le décret précité crée pour sa part un nouvel article D 4121-5 du code du travail listant les facteurs de pénibilité :

➔ au titre des contraintes physiques marquées : les manutentions manuelles de charges, les postures pénibles définies comme positions forcées des articulations, les vibrations mécaniques.

→ au titre de l'environnement physique agressif : les agents chimiques dangereux, les activités exercées en milieu hyperbare, les températures extrêmes, le bruit.

→ au titre de certains rythmes de travail : le travail de nuit, en équipes successives alternantes ou encore le travail répétitif caractérisé par la répétition d'un même geste, à une cadence contrainte, imposée ou non par le déplacement automatique d'une pièce ou par la rémunération à la pièce, avec un temps de cycle défini.

Comme indiqué plus haut, la fiche individuelle servira à déterminer, le cas échéant, le droit par un salarié à un départ anticipé à la retraite.

Il est certain que cette fiche, qui doit également mentionner les actions préventives mises en place, favorisera les actions en reconnaissance, en cas d'accident du travail ou de maladie professionnelle, d'une faute inexcusable de l'employeur qui, conscient du danger (puisqu'un facteur de pénibilité sera « tracé » dans la fiche) n'aura pas pris toutes les mesures de préventions nécessaires pour faire disparaître ou réduire les facteurs durant la période d'exposition. Un modèle de fiche sera précisé par arrêté du ministre du travail.

Il ne sera pas difficile pour le salarié (ou ses ayants droits en cas de décès) d'accéder à cette fiche qui fera partie du « dossier médical en santé au travail » autre instrument créé par la loi du 9 novembre 2010, que devra établir le médecin du travail à compter d'une date fixée par décret et au plus tard le 1er janvier 2012 (article L 4624-2 du Code du travail).

1^{er} janvier 2012 : la prévention de la pénibilité est consacrée par la loi

C'est d'ailleurs l'autre apport essentiel de la loi du 9 novembre 2010 : à compter du 1er janvier 2012, les entreprises d'au moins 50 salariés ou appartenant à un groupe (au sens de l'article L2331-1 du code du travail relatif à la mise en place d'un comité de groupe) dont l'effectif comprend au moins 50 salariés, seront soumises à une pénalité lorsqu'elles ne seront pas couvertes par un accord ou un plan d'action relatif à la prévention de la pénibilité.

L'accord (ou le plan) sera conclu pour une durée maximale de 3 ans. Il devra comporter un certain nombre de thèmes fixés par décret. Ces nouvelles

dispositions sont très poches de celles instaurées en matière d'emploi des seniors. Notamment, ne seront pas redevables de la pénalité les entreprises (de plus de 50 salariés et de moins de 300) couvertes par un accord de branche étendu dont le contenu répond aux exigences du décret.

Cette obligation s'imposera aux entreprises employant une proportion minimale (50% selon un projet de décret), de salariés exposés aux facteurs de risques professionnels mentionnés au nouvel article L412131 du code du travail.

Le montant de la pénalité, fixé au maximum à 1 % des rémunérations versées aux salariés concernés au cours de la période non couverte par un accord ou un plan d'action.



Il ne sera pas difficile pour le salarié (ou ses ayants droits en cas de décès) d'accéder à cette fiche qui fera partie du ' dossier médical en santé au travail '

Pour finir, il faut souligner que, bien au-delà des sanctions pouvant être appliquées à la société défaillante (qui ne seront pas immédiates car un dispositif de mise en demeure préalable est prévu), les entreprises seront inévitablement contraintes de prendre sérieusement en considération la nécessité de mettre en place des actions de prévention dès lors que des facteurs de pénibilité sont identifiés : car, à défaut, en cas d'accident du travail ou de maladie professionnelle, c'est sur le terrain de la faute inexcusable, que l'enjeu se portera, voire sur un terrain pénal ou bien encore pour répondre à une action des représentants du personnel, soucieux de la défense des intérêts, plus exactement, du droit légitime à la préservation de la santé au travail des salariés.

www.jurilex.fr

ESA

L'école supérieure de l'Alternance
POITIERS | LA ROCHE SUR YON | LA ROCHELLE

GROUPE
AFC
Accélérateur de Compétences

L'Alternance, une formation, un diplôme, un métier en Relation Client à Distance



BAC à BAC +3 en alternance

- Titre professionnel de Conseiller Service Client à Distance
- BTS MUC et NRC spécialisés en Relation Clientèle à Distance
- Diplôme Universitaire de Superviseur en partenariat avec l'Université de Poitiers

Formations courtes spécifiques

- Elaboration de votre catalogue DIF,
- Choix de modules dans notre catalogue formations 2011,
- Réaliser une action de prospection téléphonique,
- Gérer des réclamations clients,
- Ecoute et qualité, ...

● **ESA - école supérieure de l'Alternance** : 13, Allée des Anciennes Serres 86280 SAINT BENOIT
Tél. 05 49 38 08 38 Contact : vmousnier@afc-formation.fr www.atlantique-formation.fr



Le Groupe AFC développe depuis 1998 des prestations de formations et de conseils :

- 3 Écoles Supérieures de l'Alternance : ESA
- 3 Pôles de Formation Continue
- 2 Cabinets de Conseil en Ressources Humaines : FCI Conseil
- 1 Cabinet de Conseil Handicap : Handicap Service Conseil
sur 3 sites : Poitiers - La Rochelle - La Roche sur Yon

Une Ecole Supérieure de l'Alternance, spécialiste des formations sur le secteur de la Relation Clientèle à Distance depuis 2003

Nous concentrons une partie de nos efforts d'innovation pédagogique sur les métiers de la relation-client, l'un des plus importants viviers d'emploi depuis ces 10 dernières années.

Pourquoi la formation devient un enjeu majeur dans le secteur ?

Le développement des formations contribue à professionnaliser le secteur, à fidéliser les salariés et à améliorer l'image des centres de relations clients. Convaincus que la professionnalisation et la qualification des collaborateurs sont une condition indispensable au développement des centres d'appels et un atout concurrentiel majeur dans ce secteur, nous travaillons avec les responsables RH, les superviseurs et les changés de clientèle afin de proposer des parcours de formation adaptés aux besoins de formation et de recrutement des centres d'appels.

ESA
L'école supérieure de l'Alternance
POITIERS | LA ROCHE SUR YON | LA ROCHELLE

GROUPE
AFC
Accélérateur de Compétences



N'hésitez pas à nous contacter :
Contact : Valérie Mousnier :
vmousnier@afc-formation.fr

05 49 38 08 38

Quels sont nos parcours ?

Nos parcours diplômants BAC + 2 ET BAC +3 :

- **BTS Management des Unités Commerciales**
prépare au métier de chargé de clientèle et favorise l'évolution vers le métier de superviseur
- **BTS Négociation Relation Client** est adapté aux missions des chargés de clientèle spécialisés sur les appels sortants pour conquérir et fidéliser les clients. Ces 2 BTS se préparent en alternance sur 2 ans.
- **Le DU Superviseur en partenariat avec l'Université de Poitiers**
Cette nouvelle formation de 400 heures relève d'un dispositif de formation continue et s'adresse à des collaborateurs aptes à tenir des postes d'encadrement. Elle peut être organisée en alternance ou en continue en fonction de l'organisation de l'activité de l'entreprise.

Pourquoi avoir créé une nouvelle formation ?

Cette formation est très spécifique au métier de superviseur dans les centres de relation client. Elle a été construite sur la base du référentiel métier avec les réseaux de professionnels. Le parcours vise à acquérir, développer ou perfectionner des compétences dans le domaine du management des hommes et de la relation client.

Nos parcours certifiants BAC :

- les titres professionnels du Ministère Chargé de l'Emploi

Quelles sont les particularités de cette offre de formation certifiante ?

Depuis 2005, Le Groupe AFC s'est lancé dans une démarche de certification par les titres professionnels du Ministère Chargé de l'emploi. La formation d'une durée plus courte (6 mois à 1 an) est axée sur les compétences clés du métier visé. Ces certifications sont aussi très accessibles en VAE. Le titre Conseiller Service Client à distance de niveau 4 permet d'acquérir et valider des compétences sur les appels entrants, sortants et les activités de back office. Notre parcours de formation permet aux chargés de clientèle de s'intégrer d'une manière réussie et durable dans ce secteur.

Le groupe AFC propose également une offre de formations continues spécifiques au secteur RCD. Quelle est notre démarche ?

Notre métier est de construire des projets de formation adaptés aux collaborateurs et aux besoins de l'entreprise, dans une logique de partenariat. Nous proposons des parcours composés de modules d'acquisition et/ou de renforcement de compétences propres au secteur RCD.

Quels sont nos principaux partenaires ?

CCA International, Aquitel (Arvato Services) et Euraxo nous font confiance et nous permettent de faire évoluer notre offre en fonction de chacune de leurs spécificités.

CCA INTERNATIONAL

aquitel
arvato services

EURAXO
RPO & customer solutions

AFRC

Vous souhaitez vous aussi développer votre performance grâce à la formation, nous intervenons dans toute la France.

Les paradoxes de la relation client dans un monde digital

■ Propos recueillis par l'AFRC



Eric Falque / Associé BearingPoint

La révolution digitale bouleverse la Relation Client. Les pratiques en la matière sont amenées à évoluer au rythme de l'élargissement du champ des possibles. Conseiller et accompagner les entreprises dans cette transition, c'est le métier d'Eric Falque. Associé chez BearingPoint et responsable global Relation Client, il dispose d'un poste d'observation privilégié. Il nous livre aujourd'hui son analyse des défis qui se posent aux entreprises et nous offre un aperçu des convictions de BearingPoint en la matière, retranscrites dans le nouveau livre du cabinet de conseil : Les Paradoxes de la Relation Client dans un monde digital.

Entretien

AFRC Mag : Comment réagissent aujourd'hui les entreprises face à la révolution digitale ?

Internet a investi si vite et si profondément le quotidien de beaucoup de Français qu'on en oublie que l'essor de l'Internet grand public n'a qu'une dizaine d'années. Si les entreprises sont pour certaines encore dans une phase d'observation ou d'expérimentation, elles ont, pour beaucoup, compris que leur avenir dépendrait de leur capacité à négocier le virage du Digital. La révolution digitale impacte déjà significativement leur organisation.

AFRC Mag : Quelles sont les principales difficultés auxquelles sont confrontées les entreprises ?

Le rapport des Français au Digital est complexe et semble même parfois paradoxal. En effet, ils souhaitent privilégier des choses apparemment contradictoires : les services proposés doivent être de plus en plus pertinents tout en respectant les limites fixées par les clients, notamment en matière de respect de leur vie privée. Ces contradictions naissent d'une inadéquation entre le rythme des innovations et l'évolution des mentalités parfois moins rapide. Le domaine du possible ne coïncide ainsi pas toujours avec ce qui est considéré souhaitable voire acceptable.

C'est la raison pour laquelle n'appréhender la révolution digitale que sous l'angle du progrès technique, sans prendre en compte sa dimension humaine voire psychologique, serait une erreur. C'est pourquoi nous avons sollicité le concours d'universitaires, notamment sociologues, dans nos recherches réalisées au sein du BearingPoint Institute. Ils nous ont aidé à mettre en évidence ce que nous appelons les « paradoxes » de la Relation Client.

AFRC Mag : Dans *Les Paradoxes de la Relation Client dans un monde digital*, vous en évoquez cinq en particulier...

En effet, nous en avons dégagés cinq principaux. D'abord, les clients balancent entre une offre per-



Il est très fréquent que les clients se renseignent sur un produit en ligne avant de se déplacer en magasin pour l'obtenir immédiatement

sonnalisée et la protection de leur vie privée : « je veux pouvoir trouver un magasin proche de l'endroit où je me trouve sans être en permanence géolocalisé ». Il suffit de penser aux réactions complètement contraires qu'a provoqué le lancement de Google Street View : si de nombreux consommateurs ont fait un bon accueil à cette nouvelle fonctionnalité proposée par Google, d'autres se sont fortement mobilisés contre elle, craignant de la voir utilisée par des cambrioleurs.

Les clients veulent ensuite trouver un équilibre entre richesse de l'offre et fonctionnalité, efficacité : « je veux vivre une expérience digitale riche et pouvoir accéder simplement aux services en ligne ». Des sites comme newsnow.com mettent ainsi l'accent sur l'expérience quand la plupart des sites de banque en ligne privilégient au contraire les aspects transactionnels.

Le nouveau consommateur souhaite aussi allier contacts réels et virtuels : « je veux pouvoir échanger avec un interlocuteur privilégié et réaliser une transaction 24h/24 et 7j/7 en ligne ». Les contacts numériques ne sauraient donc remplacer purement et simplement l'offre physique. Il est très fréquent que les clients se renseignent sur un produit en ligne avant de se déplacer en magasin pour l'obtenir immédiatement, ou au contraire qu'ils se

déplacent sur le point de vente pour obtenir des conseils personnalisés (40% des clients) ou mieux évaluer l'aspect ergonomique du produit, avant de l'acheter en ligne après réflexion.

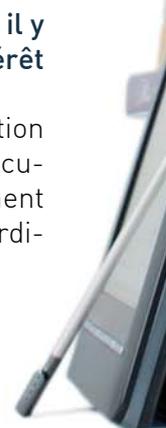
Le consommateur souhaite par ailleurs contrôler l'usage des informations personnelles qu'il fournit : « je veux être reconnu lorsque j'interagis avec une entreprise mais ne pas révéler mon identité en toute circonstance ». Si l'individu consent à renseigner des informations vraies lorsqu'il remplit sa déclaration de revenus en ligne, il veut pouvoir contrôler ce qu'il divulgue sur d'autres sites. L'entreprise doit comprendre ce désir du client de garder la main et placer le curseur de manière à ce qu'il ne se sente pas contraint d'en dévoiler « trop ».

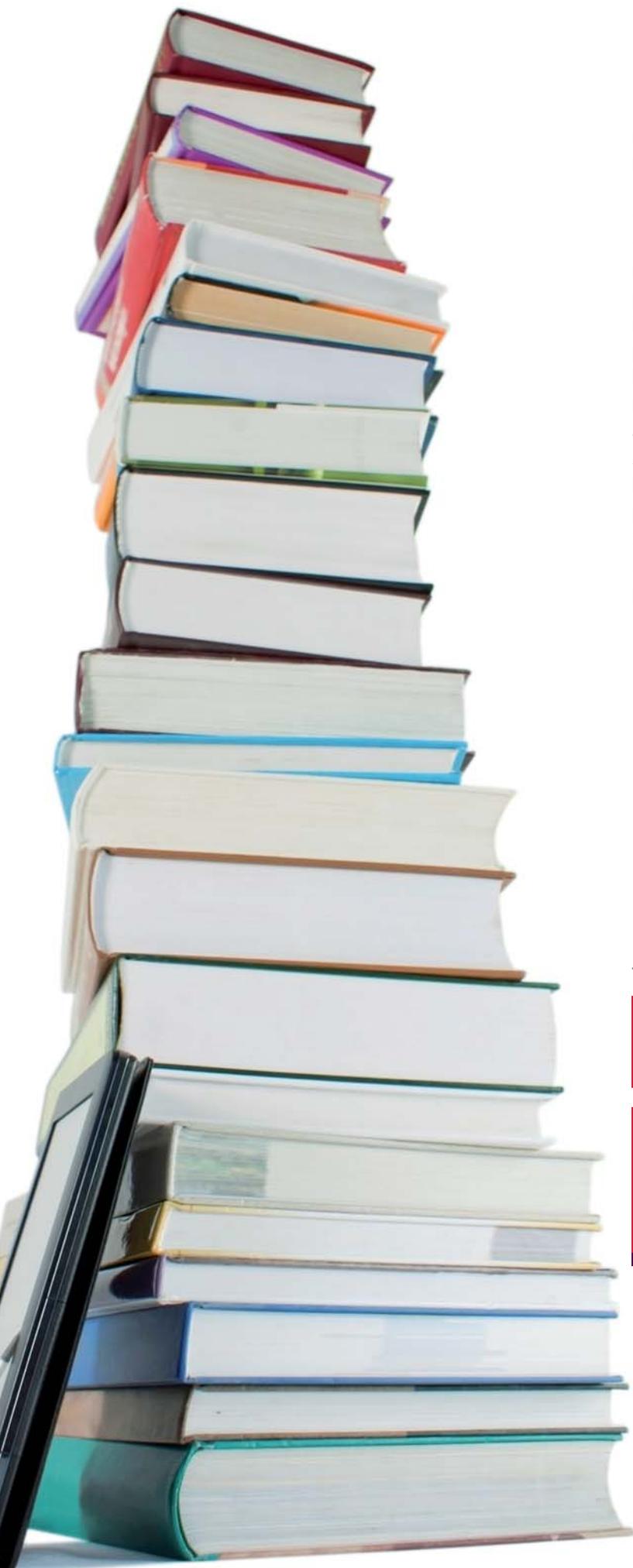
Enfin, le client émancipé souhaite être accompagné dans son choix tout en s'en sentant libre : « je veux avoir le plus grand choix possible mais m'y retrouver rapidement dans le panel de choix disponibles ».

La difficulté à surmonter ces paradoxes est décuplée par le fait que ces attentes contradictoires s'expriment parfois chez un seul et unique client, taraudé par un équilibre qu'il a lui-même du mal à trouver. La vitesse de frappe sur clavier du potentiel client, son lieu de connexion et le terminal utilisé (smartphones ou ordinateurs)... pourraient un jour nous permettre de deviner son état d'esprit, de déterminer s'il est pressé, et de privilégier ainsi, selon les cas, la simplicité ou la dimension expérientielle. En attendant, les entreprises doivent trouver un équilibre entre ces différentes attentes et *Les Paradoxes de la Relation Client dans un monde digital* propose un panel de réponses possibles. Il n'existe en effet pas de réponse unique. Chaque entreprise devra trouver sa voie propre et adapter ses réponses au contexte : quel est motif de l'interaction ? Les informations échangées sont-elles privées ou publiques ? La prise de contact est-elle professionnelle ou personnelle ? etc.

AFRC Mag : La révolution digitale a commencé il y a près de 20 ans, pourtant elle suscite un intérêt particulier aujourd'hui. Pourquoi ?

Le progrès technologique s'intensifie. La révolution digitale a ainsi pris une dimension toute particulière ces dernières années avec le développement et la multiplication des équipements mobiles. Ordi-





nateurs portables, smartphones, tablettes numériques (elles n'ont qu'un an !)... 95% des Français disposent aujourd'hui d'équipements mobiles, avec des conséquences directes sur le comportement client. 21% des Français équipés ont en effet déjà réalisé un achat en ligne, 40% d'entre eux les emploient pour effectuer des comparaisons entre les informations fournies par le vendeur et celles disponibles en ligne, un nombre grandissant active la géolocalisation... Ces comportements inédits modifient en profondeur la relation des entreprises avec leurs clients, notamment dans sa dimension spatiale et temporelle. C'est pourquoi une partie de l'étude, que nous menons chaque année avec notre partenaire TNS Sofres en préparation du Podium de la Relation Client, a été tournée cette année vers ces nouveaux comportements nomades et les réponses qu'y apportent les entreprises.

Eric Falque | Sarah-Jayne Williams

LES PARADOXES DE
LA RELATION CLIENT
dans un monde digital

UNIVERS LEARNING

PEARSON

Les Paradoxes de la Relation Client dans un monde digital : Le livre.

Les Paradoxes de la Relation Client dans un monde digital est un guide pratique à usage des professionnels, écrits par des professionnels du conseil en Relation Client. Il est disponible sur les sites de vente en ligne (Amazon, Fnac...) et de l'éditeur Pearson, en français, anglais et bientôt en allemand et japonais !

*Enquête BearingPoint/TNS Sofres, avril 2011, auprès d'un échantillon représentatif de 4 000 personnes



LaSer Contact renforce le lien
avec vos clients,
même quand ils sont loin.

**1 - Renforcement
de l'expérience
de la marque et fidélisation.**

Nous incarnons vos valeurs et soutenons vos objectifs en apportant accessibilité, cohérence, et performance relationnelle sur tous les canaux.

**2 - Enrichissement
de la connaissance clients.**

Nous intégrons les technologies et savoir-faire pour capter, analyser, et satisfaire les besoins du client.

3 - Développement du business.

À chaque contact avec vos clients, nous transformons les opportunités de commercialisation de vos produits et services en satisfaction client.

- Connaissance clients
- Community management
- Ventes en cross-canal
- Services clients
- Recouvrement

 **LaSer**
Contact

La relation clients à votre mesure





LaSer Contact en chiffres :

LaSer Contact a été créée en **1998** ;

C'est le **6^{ème}** opérateur français de gestion de la relation client ;

Près de **3000** collaborateurs dans le monde ;

7 centres de contacts multicanal et multilingue (5 en France, 1 en Tunisie et 1 en Pologne) ;

3 200 positions de travail.

Quelles sont selon vous les attentes des clients en termes de relation client à distance ?

... Les nouveaux médias facilitent l'expression des clients et leur accès à l'information. En retour, ils attendent des acteurs de la relation client à distance, un accès facilité aux informations recherchées, une communication personnalisée et adaptée en fonction du canal utilisé et une cohérence entre les différents canaux d'interaction.

Comment envisagez-vous l'évolution de la relation client à distance dans les prochaines années ?

... La relation client sera de plus en plus :
- « sociale » au travers de la voix du client et des espaces communautaires ;
- « mobile » c'est-à-dire cross-canal, une conversation débutée sur un canal pourra être poursuivie et close sur un troisième, les smartphones en étant l'exemple le plus abouti (possibilité de surfer, de chatter, de converser). Le mobile va devenir un support de communication de plus en plus puissant ;

LaSer Contact : Une relation client à votre mesure

Acteur majeur du marché français de l'outsourcing, LaSer Contact construit avec ses partenaires une relation forte grâce à une approche sur mesure, cross-canal et multilingue, au service de leur marque et de leur développement. Rencontre avec Olivier Girard, Directeur du Développement Commercial et Marketing chez LaSer Contact.



Aujourd'hui, la profession a bien pris conscience que la relation client est en pleine mutation



- « Personnalisée », en fonction des affinités des clients et/ou du canal d'entrée. L'ensemble des solutions proposées au client devra favoriser une communication en temps réel.

Quelles ont les innovations majeures qui ont marqué l'univers de la relation client à distance ?

... Aujourd'hui, la profession a bien pris conscience que la relation client est en pleine mutation. Plusieurs courants d'innovation viennent changer profondément les modèles relationnels : Internet bien sûr, mais également le mobile et les réseaux sociaux qui viennent renforcer le pouvoir des clients. Des mutations qui ont des impacts sur la stratégie, les « business models » et les organisations notamment au travers de la prise en compte de l'importance de la relation client. A ce titre, la capacité à se doter de systèmes d'informations transverses et la maîtrise des processus conversationnels sur les réseaux sociaux constituent des facteurs clés de succès pour intégrer ces évolutions. De nombreuses entreprises se font accompagner pour suivre le mouvement et s'adapter à ces nouvelles tendances afin de garantir à leur client une relation à distance professionnelle.

Les normes telles que la certification NF Service Centre de Relation Client sont-elles un fil rouge à suivre ? Apportent-elles les solutions recherchées ?

... Les référentiels aujourd'hui sont bousculés et doivent nécessairement s'adapter aux nouveaux modes de communication en intégrant la stratégie de la marque. En qualité d'experts de la relation client, nous nous devons de nous adapter à ces évolutions sans pour autant sacrifier la

qualité des réponses apportées au client. Chez LaSer Contact, nous avons la conviction que les évolutions de la relation client sont une véritable source de progrès et nous nous employons à contribuer positivement à leur intégration. LaSer Contact a déjà participé à des tables rondes organisées par l'AFNOR et l'AFRC afin de partager nos expériences et contribuer aux réflexions d'intégration de la certification NF service centre de relation client. Pour nous, il y a un enjeu essentiel : « le client ne doit pas seulement être satisfait mais doit également ressentir une expérience positive de la relation ».

Quels sont les enjeux à venir en termes de ressources humaines pour s'adapter aux évolutions du consommateur et aux nouvelles formes de relation client ?

... L'intégration des nouveaux médias dans notre environnement est favorisée par l'émergence de la Génération Y. Le développement progressif des solutions d'accompagnement du parcours web nous permet de capitaliser sur des dispositifs pilotes et sur mesure. Notre objectif étant, à horizon proche, de favoriser la montée en compétence interne et transgénérationnelle en déployant des formations spécifiques aux nouveaux médias afin de construire les bases du futur de la relation client. ■

4 facteurs créateurs de confiance client

■ Par Béatrice Felder



Si une marque doit susciter du désir pour conquérir un client, elle doit inspirer de la confiance pour le conserver. Ce facteur est d'autant plus déterminant qu'un client qui accorde sa confiance à une marque en devient potentiellement prescripteur auprès de son entourage. À l'heure où le client est devenu multicanal et où le web s'est imposé, les entreprises doivent s'interroger sur la manière dont les différents outils d'interactions peuvent contribuer à bâtir cette confiance. Focus sur 4 facteurs de création de confiance dans les interactions clients.

Béatrice Felder / Directrice des activités "Gestion de la Relation Client" d'Orange Business Services

Créer la confiance en levant les freins

Avant qu'un client ne vous accorde sa confiance, il faut en premier lieu lever ses réserves. Toute relation commerciale entraîne inévitablement une part de suspicion. Méfiant sur les intentions d'une marque ou d'une entreprise, le client n'aime pas être pris uniquement pour un « porte-monnaie ». Dès lors, parmi les attentes des consommateurs, la transparence figure en bonne place : quelle est la qualité objective d'un produit ou service proposé ? Quelle est la capacité de l'entreprise à tenir ses engagements (livraison, service après-vente...). Pour lever ce genre de doute et installer un climat de confiance au tout début d'un parcours client, le plus efficace n'est-il pas de créer les conditions de la transparence ?

Pour y parvenir, rien de tel que de partager l'information. Pouvoir accéder facilement à toutes celles concernant un produit et bénéficier des avis d'autres internautes avant d'acheter est une étape

dont les consommateurs ne pourront bientôt plus se passer et que les entreprises ne pourront plus ignorer.

Grâce aux forums et aux réseaux sociaux, ce partage d'informations est devenu un usage quotidien pour tout acheteur qui se respecte. Quand on sait que 70% des internautes recueillent des avis en ligne d'autres consommateurs avant d'acheter un produit, il est fondamental pour une entreprise de se poser la question du web communautaire dans sa relation client. S'il n'a pas pour ambition de remplacer un CRM traditionnel, le « social CRM » est devenu un passage obligé pour qui veut instaurer une relation de confiance avec ses clients.

Mais attention, l'entreprise n'est pas là pour orienter les propos des consommateurs. L'objectif n'est pas non plus de recueillir une somme d'échos positifs à la gloire de la marque mais de simplement favoriser leur libre expression. Un client revendicatif n'est pas forcément un mauvais client. Il faut le voir au contraire comme un client impliqué. En proposant elles-mêmes à leurs clients des plateformes d'échanges et de libre-expression, les entreprises

créent les conditions de la transparence. Charge à elles ensuite d'animer, mesurer et exploiter ces contributions.

Créer de la confiance en rassurant

Dans un parcours client, il y a des phases plus critiques que d'autres. Ce peut être le cas lors de la validation d'une commande ou d'un paiement en ligne. Le stress d'un client peut également grimper lorsque celui-ci se trouve perdu dans sa navigation web. Créer de la confiance avec son client c'est aussi être capable d'être présent dans ces phases critiques et de lui apporter une aide.

“ Renforcer la confiance de ses clients, c'est aussi être capable de créer plus de proximité et de personnaliser le lien établi

Des solutions simples à mettre en œuvre permettent de répondre à bon nombre d'interrogations clients en « temps réel », c'est-à-dire au moment même où le client a besoin d'une réponse pour progresser dans son parcours. Les solutions de type « clic to call » ou « clic to chat » positionnées sous forme de bouton sur certaines pages web du site de l'entreprise offrent une solution simple et rapide pour permettre à un client d'être rappelé gratuitement par un conseiller sur simple demande.

Grâce à l'intervention directe de l'un d'eux au cours de sa navigation, un client hésitant est plus facilement et plus rapidement rassuré. Résultat : un taux d'abandon qui diminue et un taux de transformation qui augmente, et avec lui le panier moyen. Non intrusives, ces solutions offrent le confort d'un « parcours assisté ».

Autre solution qui a la cote : la diffusion de messages. Envoyer au client un SMS pour lui confirmer sa commande ou son heure de livraison est un atout. Le client se sent pris en charge et n'a pas à se poser de questions inutiles.

Mais si l'entreprise doit être capable de devancer le besoin du client, elle ne doit toutefois pas « sur-

intervenir », le risque étant de provoquer une saturation de ce dernier et un rejet des pratiques de la marque. Tout est affaire de dosage et d'intervention à bon escient tout au long du parcours client. De là naît l'intérêt de prendre en compte la courbe d'émotion. Ce concept part d'un constat simple : plus l'émotion du client est forte, plus l'entreprise doit le rassurer. Plus l'émotion est faible, plus l'entreprise doit l'attirer vers elle. Dans l'idéal, il faut donc proposer des services adaptés à chaque étape de la courbe d'émotion pour créer un lien entre les



émotions du client et la posture de l'entreprise à chaque étape du parcours client.

Créer la confiance par la connivence

Renforcer la confiance de ses clients, c'est aussi être capable de créer plus de proximité et de personnaliser le lien établi. Si les canaux de self-services se sont beaucoup développés, le besoin d'une relation plus directe avec l'entreprise subsiste. Quelle que soit leur tranche d'âge, les clients recherchent à un moment ou un autre un contact humain.

Le manque de personnalisation dans la relation est identifié comme une source d'insatisfaction croissante. Comment y remédier ? Lors d'un appel, il convient d'identifier rapidement le client, son historique avec la marque et ses interactions récentes. Lors d'un achat en ligne, les solutions de clic to call ou de clic to chat évoquées précédemment sont là aussi un bon moyen de réintroduire de l'humain dans une navigation web, par nature,



Les entreprises doivent s'adapter en définissant à la fois des processus d'accueil en magasin, d'information sur le web et d'expertise dans les centres de contacts

plutôt solitaire et impersonnelle. Proposer l'achat de produits similaires ou complémentaires peut également renforcer la perception de personnalisation dès lors qu'ils correspondent aux goûts du client. Sur le mobile, la géo localisation y contribue de même en proposant des offres promotionnelles personnalisées, sous forme de coupons par exemple. Enfin, des solutions comme la visioconférence, en créant un contact visuel entre un internaute et un conseiller, permet d'aller plus loin dans la relation à distance. Les conditions d'échanges se rapprochent d'un entretien en agence ou en point de vente. Quand en plus, comme la Caisse d'Épargne le propose avec le service « monbanquierenligne.fr », des conseillers sont dédiés à chaque client, cela change tout. Pour créer une certaine connivence entre le client et l'entreprise, il faut également prendre pleinement conscience du rôle joué par le conseiller, un rôle fondamental à toutes les étapes du parcours client. L'entreprise doit proposer des agents de conseil plus disponibles, plus impliqués à porter l'image de la marque et à même de répondre de manière claire et rapide aux sollicitations des clients.

Cela passe en premier lieu par une revalorisation du métier en lui-même. Chaque agent en contact avec la clientèle doit être formé à la culture du service. Il faut pouvoir passer de « je défends les intérêts de mon entreprise » à « j'aide mes clients », un changement de posture qui doit être intégré par l'entreprise et perçu par les clients...

Cela passe également par une évolution des outils mis à leur disposition. Pour répondre aux attentes

des clients, le poste de travail d'un télé conseiller doit lui fournir les outils nécessaires à une vision 360° du parcours client. Ce poste de travail doit non seulement intégrer l'ensemble des canaux d'interaction mais aussi donner une vision claire de l'historique de chaque client en fonction de ces différents canaux.

Créer de la confiance, c'est ne pas décevoir

Dans un parcours client, s'il est un autre point fondamental sur lequel porter son attention, c'est la fluidité entre les canaux d'interaction. L'entreprise ne doit pas créer de déception d'un canal à l'autre. Elle doit pouvoir garantir une continuité et une homogénéité de la qualité de service tout au long du parcours. Rien de pire en effet qu'une expérience positive vécue par un client sur le web ou via des outils multimédias performants (application pour Smartphone par exemple) qui se transforme en chemin de croix dès lors que le client entre en relation avec le centre de contacts de l'entreprise ou s'adresse à un point de vente.

Car pour faire face à un client multicanal, les entreprises doivent s'adapter en définissant à la fois des processus d'accueil en magasin, d'information sur le web et d'expertise dans les centres de contacts. Elles doivent également apprendre à adapter leur offre de service aux spécificités de chaque canal. Inutile en effet de répliquer une offre de service d'un canal à l'autre. L'important est avant tout de bien réfléchir à sa plus-value et sa complémentarité par rapport aux autres canaux. La multicanalité oblige à favoriser la communication entre les différents canaux : il faut pouvoir passer d'un canal à l'autre sans rupture. Versatile et surinformé, un client ne tolérera plus très longtemps de faire un achat sur un site web et de ne pas trouver un interlocuteur en point de vente capable d'accéder à la trace de cet achat (dans le cas d'un retour produit par exemple).

La relation client implique donc une transformation qui impacte souvent toute l'entreprise, une transformation qui est non seulement nécessaire mais inéluctable. La confiance des clients est à ce prix.



caractérisent les offres logiciels de Telemetris :
PRATICITÉ fonctionnelle aux utilisateurs.
ADAPTABILITÉ aux attentes et besoins.
ACCESSIBILITÉ par le confort d'utilisation.

Certifié QUALITÉ DE SERVICE grâce au QUALITY MANAGEMENT GLOBAL

Le QUALITY MONITORING orienté par le FEEDBACK CLIENT permet d'évaluer la performance des téléconseillers en fonction de la perception du client. Les KPI'S sont au cœur de tous les processus métiers. Or la GRC est devenue une référence centrale du capital image de marque des entreprises. Comme tout reporte à la qualité de service, il est devenu indispensable de recueillir la voix du client pour créer de la confiance et mieux administrer tout ce qui concourt à satisfaire le consommateur dans ses interactions à distance. Explications avec Marie COLOMBIER, Directrice Commerciale Telemetris.



Que recouvre le Quality Management global ?

... La démarche Qualité vise à améliorer sans cesse la relation marque/consommateur. Etre à l'écoute du client pour mieux analyser son niveau de besoin et calibrer en conséquence les compétences requises chez les téléconseillers s'avèrent donc fondamentaux. Jusqu'à présent la seule pratique du Quality Monitoring permettait de hausser le taux moyen de résolution au 1er appel [FCR] d'environ 15% et d'augmenter d'au moins 10% la professionnalisation des agents. Dorénavant, Telemetris préconise de sonder à chaud l'avis du client et d'orienter les évaluations selon l'indice de satisfaction ou d'insatisfaction constaté. Ainsi, le Quality Monitoring n'est plus aléatoire et répond à une stratégie de recherche ciblée sur les bonnes ou mauvaises pratiques. L'appréciation dirigée permet alors de gérer des formations correctives adaptées aux besoins des agents et la mise en exergue des principes d'interactions réussies.

Quelles sont les règles que vous préconisez ?

... Telemetris, forte de son expérience en matière de Pilotage technique et organisationnel

des Centres de Contacts, propose sa règle en 12 points :

1. Définir une politique de conduite du changement et installer les moyens professionnels : outils et process.
2. Créer une charte d'engagements qualité client et fixer le niveau référentiel des performances [exigences].
3. Fiabiliser les critères et homogénéiser les méthodes d'évaluation par des tables rondes d'échanges collaboratifs [co-calibration].
4. Equilibrer le quota mensuel d'écoutes/évaluations et le nombre de sondages clients à chaud à effectuer.
5. Dynamiser le programme qualité en le faisant régulièrement évoluer : grilles, animations,...
6. Déterminer les indicateurs de rentabilité, mesurer le ROI et valoriser les gains.
7. Communiquer régulièrement les résultats aux équipes GRC et les ressentis consommateurs à la Direction.
8. Ouvrir le QM à la multimodalité : analyser les interactions et l'usage des outils [Tél., email, chat, SI/CRM, ...].
9. Engager une pédagogie de sensibilisation autour de repères qualité selon les modèles de besoins clients.
10. Etendre le programme d'analyse amont des

compétences [RH] à la validation aval des acquis [Formation].

11. Transversaliser la démarche à la totalité du périmètre GRC: multicanal/multisites, prestataires/outsourceurs.
12. Créer une « culture interne » durable et équitable dans la recherche de l'excellence.

Globalement quels sont les résultats obtenus ?

... Notre approche outillée du QUALITY MANAGEMENT GLOBAL permet aux responsables de CRC de réduire en moyenne de 50% le temps qu'ils consacrent à la gestion de leur programme qualité et surtout d'industrialiser en toute fiabilité leurs process de certification. En outre, nos outils garantissent aux clients de disposer du maximum de flexibilité pour administrer et paramétrer eux-mêmes leurs usages; notre accompagnement/formation à la prise en main est léger, rapide et didactique. De même le set-up technique s'avère peu impactant pour la DSIT.

Cette agilité est reconnue par tous types de clients de tous périmètres : des milliers de positions de l'Assurance Maladie ou de la Banque Postale réparties en multi plates-formes au monocentre multicanal d'un Wonderbox ou du Club Créateur de Beauté. ■

Web social et CRM, une alliance au bénéfice de la fidélisation client

■ Par Hélène Bury

Avec l'essor des médias sociaux sont apparus de nouveaux modes d'expression clients. Le rapport marque – consommateur est passé d'un monde de contacts à un univers de conversations.

Un constat non sans conséquence pour les directions de relation client.

Qualifié de « webacteur », le client est devenu un « média » à part entière. Son pouvoir d'influence sur la perception des consommateurs vis-à-vis de la marque bouleverse les pratiques traditionnelles de relation client. **Hier les clients parlaient à la marque, aujourd'hui ils parlent aussi de la marque.** Un point de vue fondamentalement différent qui pousse les professionnels à repenser en partie leur plan d'actions.

Impact des médias sociaux sur l'e-réputation de la marque

Les médias sociaux offrent aux clients de nouvelles opportunités de contact avec la marque. Qu'il soit « fan » ou détracteur, le consommateur fait de plus en plus valoir son opinion sur le web, bien souvent dans l'attente d'une réaction de la part de la marque. Or, la propagation de l'information est telle que son opinion tend à supplanter la communication institutionnelle. Première réponse des entreprises face au web social : la création du métier de community manager, homme à tout faire du digital, au carrefour de la communication, du marketing, et du service client. Mais avec l'augmentation des flux et l'impact des avis contributeurs sur l'e-réputation de la marque, les professionnels se sont rendus compte de la nécessité de « traiter » les conversations, et non plus seulement de les « monitorer ». L'objectif étant de donner satisfaction au contributeur et de profiter de la viralité inhérente à Internet pour diffuser l'information au plus grand nombre.



De nouvelles opportunités à saisir pour les directions de relation client

Si l'animation de communautés et la gestion des « influenceurs » relèvent des compétences Marketing - Communication, l'engagement conversationnel (qui requiert la connaissance des processus de traitement et l'accès aux données CRM) revient quant à lui aux directions de relation client. Ce nouvel espace d'expression répond parfaitement aux objectifs CRM traditionnels (information, acquisition, rétention, fidélisation, connaissance client,...) avec en plus cet avantage indéniable de pouvoir agir sur l'e-réputation de la marque (protection de l'image, respect des discours, prévention du bad buzz...). La relation client passe ainsi d'un environnement « privé » (téléphone, courrier, mail...) à un environnement « public » (réseaux sociaux, blogs, forums de discussion,...). Une nuance fondamentale qui exige une parfaite maîtrise de l'engagement conversationnel.

Le Social CRM, ou la relation client de demain ?

D'ici 2015, la génération Y et les digital natives représenteront près 40% de la population active française. Les professionnels de la relation client ont ainsi deux défis à relever : collecter l'information et engager le dialogue. Et ce n'est pas si simple... La masse d'information qui gravite autour de la marque nécessite l'implémentation d'un outil de veille capable de gérer le volume et permettant un paramétrage sur-mesure afin d'analyser avec finesse le périmètre d'interaction propre à la marque. Les outsourcing, experts de la relation client, commencent à intégrer les réseaux sociaux dans leurs offres de services. Signe d'une mutation désormais acquise.

www.acticall.com

E-réputation & Business Intelligence

La seule solution qui combine dialogue et réputation



Professionnels

Un dialogue vertueux et enrichi

Votre entreprise bénéficie d'outils inédits pour répondre aux avis consommateurs, analyser ce qu'ils expriment, se comparer, s'enrichir et s'améliorer. Soyez à l'écoute de vos clients !

Consommateurs

La certitude d'être entendus

Donnez votre avis sur les produits, services, points de vente ou sites Internet. Votre avis est toujours transmis au professionnel et il vous répond !

Deux offres uniques



Inscrivez-vous gratuitement sur le site et adoptez la plateforme **Testntrust** pour un dialogue fiable et sincère avec vos clients.

Nouveauté 2011

Les membres de **Testntrust** peuvent être élus représentants des clients de leur marque préférée.



testntrust[®]
LE 1^{ER} COMPAREUR DE SATISFACTION

Contactez notre service commercial
Tél. : 02 50 01 14 91 - E-mail : commercial@testntrust.com

www.testntrust.com



Eptica en bref

Emanation du groupe EADS, Eptica conçoit, édite et commercialise une gamme de solutions logicielles permettant aux sociétés ayant une stratégie d'e-Business ou souhaitant exploiter au mieux leur site Web, de créer, développer et gérer en temps réel la relation avec leurs clients, fournisseurs et partenaires par Internet. Eptica, c'est :

10 ans d'existence

350 entreprises clientes dans le monde entier

26 langues

Présent dans **15** pays

26% de croissance organique en 2010

34% de son CA réalisé à l'international

Classé dans le Top **12** des éditeurs mondiaux du Web Customer Service Magic Quadrant par le groupe Gartner

10 ans d'innovations

A l'heure où l'E-commerce bat son record de croissance, le service client des e-marchands fait face à de nouveaux enjeux. Du développement des réseaux sociaux et des blogs en passant par la multiplication des forums jusqu'à l'explosion des emails entrants, la relation client se joue aujourd'hui sur internet. Mais avec le boom des médias sociaux, il est de plus en plus difficile pour les entreprises de contrôler ce qu'il se dit sur la marque. Précurseur dans le domaine de la relation client sur internet, Eptica propose aujourd'hui une palette d'outils qui permettent aux entreprises de tracer ce qui se dit sur elle. Explications avec Olivier Njamfa, Président et co-fondateur d'Eptica.

En quoi diriez-vous que vous êtes un précurseur de la relation client sur internet ?

... Eptica a été créée il y a dix ans partant du constat que la relation entre les consommateurs et les entreprises allait considérablement évoluer et migrer vers la toile. Ce fut vrai dès 2003 avec l'envolée de l'email, et cette tendance est plus que jamais d'actualité avec le boom des médias sociaux, des réseaux communautaires ou encore des forums.

Aujourd'hui, lorsque vos clients vous envoient des emails, ils attendent de vous une réponse rapide et pertinente. Si la réponse tarde à venir ou bien n'est pas conforme à la question posée, ils sont contraints de téléphoner ou vous relancer par un autre email. Conséquence : vos clients sont insatisfaits et vos centres de contacts sont débordés.

Quelles solutions proposez-vous pour faire face à cette situation ?

... La solution de gestion des emails entrants d'Eptica vous apporte la réponse à ce type de problématique en améliorant l'efficacité, la qualité et la pertinence des réponses aux emails reçus. Les agents du centre de contact disposent en effet d'un accès à une base de connaissance centralisée qui leur permet de répondre de la manière la plus homogène et précise possible, dans des délais courts : le temps de réponse est dans la plupart des cas divisé par deux. Couplé à Eptica Web Self-Service, sorte de FAQ dyna-

mique, nous mettons également à la disposition des entreprises un FAQ dynamique, Eptica Web Self-Service, qui s'appuie également sur la base de connaissance centralisée, et permet de diminuer le nombre de contacts entrants de 25% en moyenne. Notre solution est équipée d'un système d'analyse sémantique intelligent, habituellement utilisé par les moteurs de recherches sophistiqués, et qui permet même de trouver la réponse aux questions posées en langage courant. Enfin, nous proposons toute une gamme de solutions capables de gérer les interactions clients sur les autres canaux : web, téléphone, fax, courriers, SMS. Notre plateforme est multi-canal et multilingues. Vos clients reçoivent ainsi des réponses rapides, pertinentes et homogènes quel que soit le canal de contact utilisé.

Au-delà de la gestion des simples e-mails, de plus en plus de consommateurs utilisent également les médias sociaux ou les forums pour contacter les entreprises...

... Effectivement, les réseaux sociaux sont devenus un lieu incontournable de la relation client. Ces nouveaux espaces de communication permettent aux consommateurs d'entrer directement en contact avec les marques, en leur faisant part de leurs avis, de leurs questions et même de leurs plaintes. Pour les marques, les médias sociaux représentent une source d'informations inestimable sur leur image et celle de leurs produits auprès des consommateurs. Effectivement,

dédiées à la réponse client!

ils présentent quelques dangers car si mal maîtrisés, ils peuvent rapidement devenir un lieu de dévouement incontrôlable. Les clients attendent sur les réseaux sociaux le même niveau de service (réponse rapide, circonstanciée et personnalisée) que celui offert par les autres canaux de contacts (téléphone, email, etc.). Il est donc important que les marques les intègrent dans leur stratégie de relation client afin de les traiter de manière structurée et non comme un silo à part.

“

Les clients attendent sur les réseaux sociaux le même niveau de service (réponse rapide, circonstanciée et personnalisée) que celui offert par les autres canaux de contacts (téléphone, email, etc.).

”

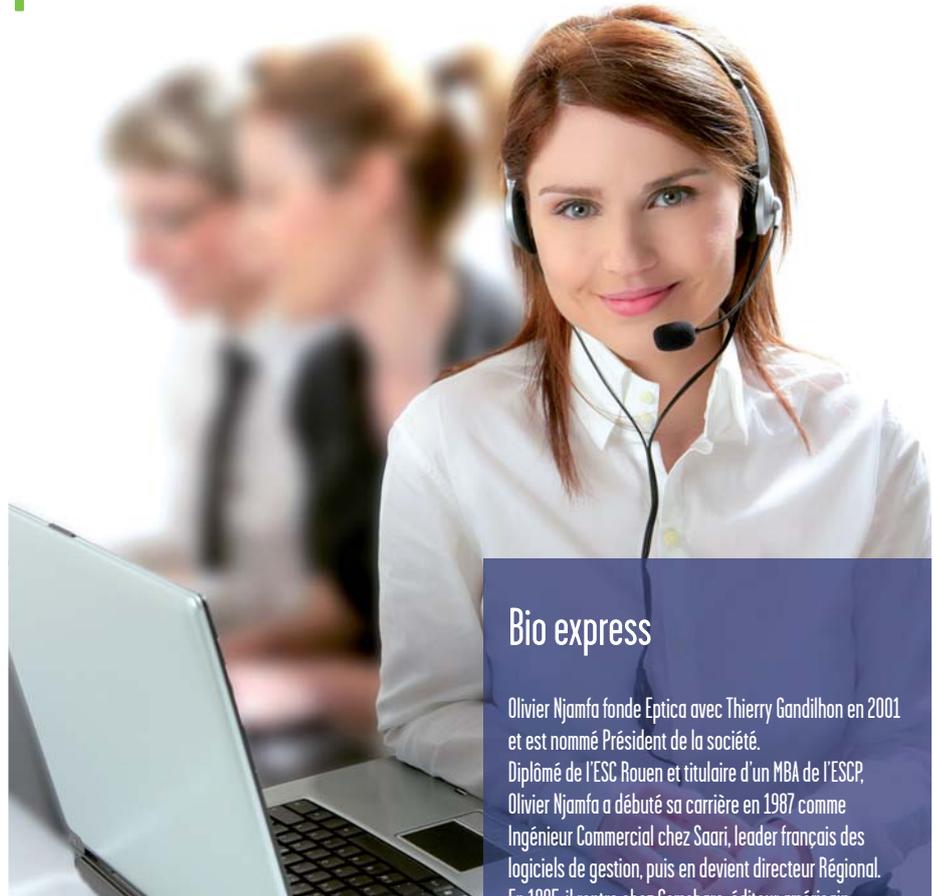
Aujourd'hui, les marques éprouvent des difficultés à contrôler leur image sur les réseaux sociaux comme Facebook ou Twitter. Que proposez-vous ?

... Nous avons lancé en début d'année la solution Eptica Social Media Interaction Management qui inclut : Eptica Social Media Observer, Eptica Facebook Interaction Portal et Eptica Workflow Engine 3^e Génération.

Grâce à ces trois outils, une entreprise peut écouter, répondre et interagir efficacement avec ses clients et prospects sur les médias sociaux. Les interactions sont gérées aussi facilement et rapidement que sur les autres canaux. En fonction des sujets, les demandes sont toujours adressées aux personnes les mieux placées dans l'entreprise, qu'il s'agisse du community manager, des collaborateurs du service marketing, du service clients ou d'experts produits.

Au-delà des investissements nécessaires pour l'e-réputation de la marque, quels retours sur investissement en terme de création de valeur apportez-vous aux entreprises ?

... Lorsque je dois expliquer aux autres ce que fait notre société, j'ai tendance à dire qu'Eptica est un acteur de la réponse. Le retour sur investissement que nous apportons aux entreprises se mesure donc par rapport au taux de réponses apporté. Par exemple, grâce à notre solution Eptica Self-service, Mistergooddeal a réduit les demandes clients récurrentes de 40% et a augmenté la productivité de ses conseillers. La solution Eptica Email Management a, quant à elle, permis au groupe Karavel-Promovacances d'augmenter la productivité de ses conseillers de 50%. Citons encore Eptica Self-service qui a permis à Conrad Electronic de réduire ses demandes clients de 65% ou encore Hotels.com



Bio express

Olivier Njamfa fonde Eptica avec Thierry Gandillon en 2001 et est nommé Président de la société.

Diplômé de l'ESC Rouen et titulaire d'un MBA de l'ESCP, Olivier Njamfa a débuté sa carrière en 1987 comme Ingénieur Commercial chez Saari, leader français des logiciels de gestion, puis en devient directeur Régional. En 1995, il rentre chez Comshare, éditeur américain des logiciels d'aide à la décision comme Directeur de la Division Banque-Assurances avant d'en devenir le Directeur Général pour la France. De 1999 à 2001, Olivier Njamfa dirige l'activité indirecte internationale de ShowCase, éditeur américain spécialiste des solutions décisionnelles. En janvier 2001, il est nommé Vice-Président et Chief Operating Officer de Com6, éditeur européen, spécialiste des logiciels d'eCRM, avant de se lancer sans la création d'Eptica en août de la même année.

qui répond aujourd'hui aux demandes clients en provenance de 32 sites web différents et en 9 langues. Castorama a augmenté sa productivité de 50% et 90% des personnes se rendant sur le site de la CNAV trouvent une réponse grâce à leur FAQ Dynamique mis en place grâce à la solution Self-service.

Les réseaux sociaux : impacts culturels et organisationnels dans la gestion de la relation client

■ Par Karine Susini



Les médias sociaux sont à l'origine des espaces d'échange et de communication « horizontale ». Devant l'ampleur du phénomène les marques s'y immiscent afin de réintroduire une certaine « verticalité » dans les échanges. Si aujourd'hui réseaux sociaux, blogs et forums apparaissent clairement comme de nouveaux canaux de relation client, leur portée est bien plus large car ils touchent à la psychologie du consommateur et à l'organisation de la connaissance.

Réseaux sociaux, blogs, forums : un réservoir d'informations stratégiques et opérationnelles

Le web social représente un fabuleux réservoir d'informations pour les internautes qui y puisent avis, bons plans, recommandations et qui peuvent aussi y trouver un véritable réseau d'entraide. Pour les marques, les médias sociaux deviennent de plus en plus une véritable sentinelle pour sonder leur marché, pour surveiller leur e-reputation voire pour être alerté en quasi temps réel d'éventuels dysfonctionnements dans leur process. Le nouvel enjeu est maintenant l'utilisation des informations contenues sur les réseaux sociaux pour alimenter les bases de connaissances utilisées par les centres de relation client afin d'enrichir les FAQ et affiner argumen-

taires de vente et réponses aux objections.

Les marques s' « immiscent » dans les médias sociaux : de la présence marketing à l'engagement client

Si les marques ont largement investi les réseaux sociaux en assurant une présence marketing, peu d'entre elles ont réellement structuré une approche relation client sur ces médias. Une étude Gartner 2011 anticipe que « si aujourd'hui seulement 5% des entreprises utilisent les réseaux sociaux pour leur service client, elles seront 35% d'ici 2013 ». Développer une gestion de la relation client sur les réseaux sociaux implique de créer un espace privé et de l'animer ou de prendre la parole en réponse à



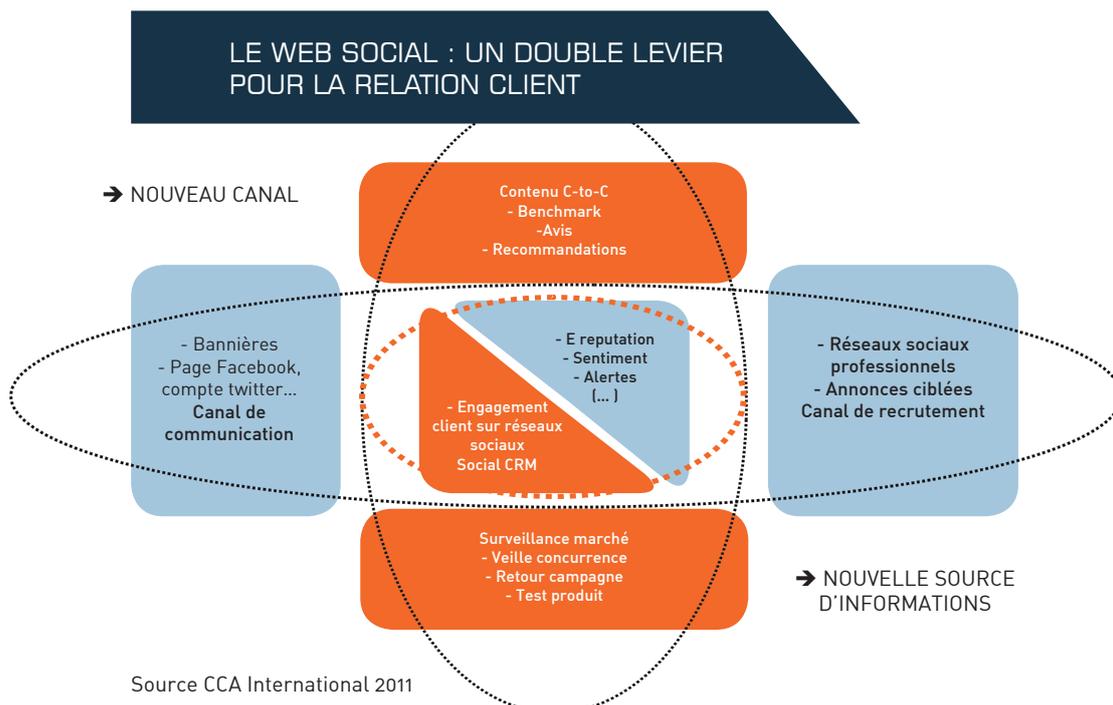
Le web social représente un fabuleux réservoir d'informations pour les internautes qui y puisent avis, bons plans, recommandations et qui peuvent aussi y trouver un véritable réseau d'entraide

De nouveaux enjeux pour les centres de relation client

De nouvelles formes d'organisation apparaissent progressivement au sein des centres de relation client. Des conseillers client-ambassadeurs de marque prendront le relais des « community managers » souvent encadrés par des départements marketing et communication et gérant davantage l'image que les problématiques client. L'évolution prévisible des flux d'interactions, l'instantanéité et la sensibilité de ces nouveaux médias, imposeront la mise en place d'outils de veille et d'alerte ainsi que la structuration des bases de connaissances et des process qui devront sécuriser les prises de parole.

un commentaire sur un espace d'échange ouvert. La clé pour les Directions Relation Client qui ne peuvent plus ignorer ce canal est de définir une réelle stratégie d'engagement client : où, quand et comment prendre la parole sur les médias sociaux. La marque pourra ainsi décider d'intervenir suite à une insatisfaction postée par un client, une interrogation sur un produit, une recherche de point de vente (...). Cette forme de relation client est encore peu commune car complexe à appréhender. Elle implique une nouvelle attitude relationnelle (celle d'aller à la rencontre de ses clients) et un dispositif de traitement des interactions adapté.

Enfin, n'oublions pas que le web social exerce aussi un nouveau type de « pression » sur les centres de relation client en relevant le niveau d'exigence. La caisse de résonance représentée par les médias sociaux est un risque que mesurent désormais toutes les marques. Le service client étant un point de cristallisation, il faut plus que jamais apporter un service de qualité, non plus uniquement pour satisfaire ses clients, mais aussi pour doper sa e-reputation et entrer dans le cercle vertueux de la recommandation.



Savez-vous ce que les clients pensent vraiment?

Verint® Systems identifie comment l'analyse de la voix du client fournit des informations détaillées sur ses sentiments et comportements.

L'époque où vous n'aviez que des lettres et des appels téléphoniques à traiter est désormais révolue. Aujourd'hui, les clients s'attendent à communiquer par e-mail, par courrier et par chat. Ils bloguent, publient des articles et des commentaires sur des sites Web, et parlent de vous sur Facebook, Twitter ainsi qu'une dizaine d'autres réseaux sociaux. Ils peuvent faire l'éloge de votre service client ou critiquer votre dernier produit, mais comment rester au fait de ce qu'ils disent ?

Chaque fois qu'un client fait entendre sa voix, il fournit des informations précieuses et apporte un éclairage unique

Chaque fois qu'un client fait

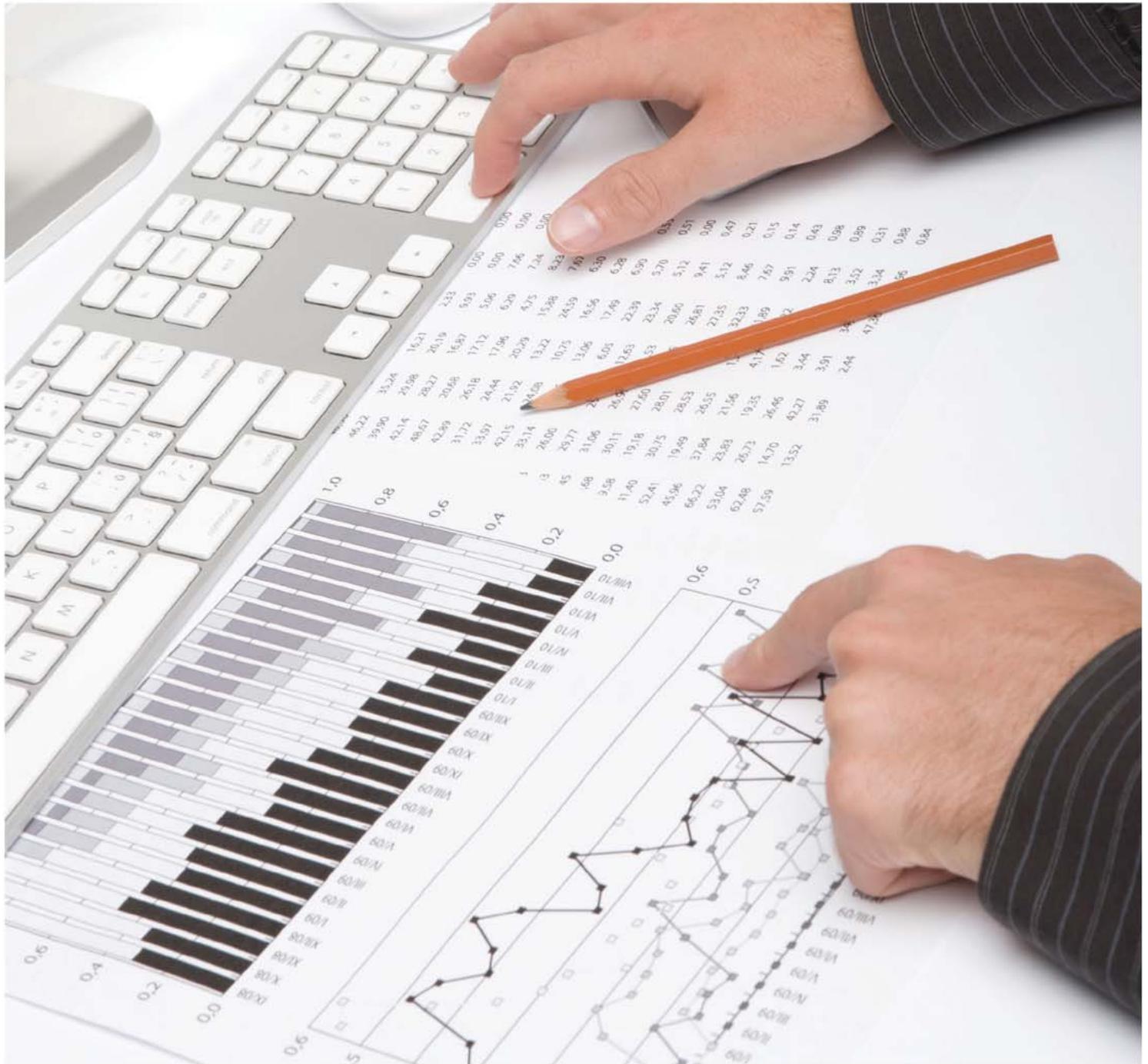
Une solution unifiée et complète d'analyse de la voix du client, qui englobe l'analyse du sentiment, du texte et des données, sera bien plus performante.

L'analyse de la voix du client permet à l'entreprise d'« écouter » un large éventail d'interactions verbales et écrites, ainsi que d'autres processus de gestion des réactions clients. Une entreprise peut ainsi découvrir des informations précieuses, à savoir comment les agents communiquent avec les clients et comment les clients réagissent aux agents, aux processus, aux produits et aux services proposés.

Le système permet également à l'entreprise de savoir s'il est facile ou non de faire des affaires avec elle et comment cela affecte les dépenses des clients, de connaître les offres de ses concurrents, de suivre les tendances et changements

es clients

VERINT®



Découvrir des informations précieuses avec l'analyse de la voix du client

opérateur de télécommunications a constaté que ses processus administratifs généraient des appels répétés inutiles et contribuaient à l'insatisfaction des clients. Les changements mis en œuvre lui ont permis d'améliorer de 30 % le taux

Meilleures pratiques

Si l'analyse de la voix du client peut offrir à l'entreprise des avantages quantifiables et significatifs, un partenariat avec un leader du marché et l'accès à son expérience de la

Satisf

Placer son curseur sur la « qualité perçue »

Les 8 règles d'or pour donner meilleure satisfaction aux clients finaux

■ Par Agnès Pegurri / Animatrice de la commission Qualité AFRC

Une certitude aujourd'hui : le service client est un levier majeur d'affection ou de désaffection de la clientèle vis-à-vis de la marque. Cet impact sur l'attachement du client à la marque impose une nouvelle approche de la relation client. Quelle que soit la configuration de la plateforme (gestion de parc ou gestion de flux), il ne s'agit plus de « traiter un contact » mais bien de « traiter un client ». Tout l'enjeu est de glisser le client au cœur du dispositif et faire de sa perception l'indicateur clé de la qualité de la prestation.

Changer de point de vue : de la « qualité voulue » à la « qualité perçue »

La qualité de service se décline en 4 étapes : qualité attendue - qualité voulue - qualité réalisée - qualité perçue. Jusqu'ici les centres de contacts mesuraient essentiellement la qualité réalisée afin de réduire les écarts avec la qualité voulue.

Aujourd'hui les centres de relation client (CRC) s'appuient davantage sur le niveau de qualité perçue pour identifier leurs axes de progrès. Le client est seul juge de la qualité de service.

Règle n°1 : Adopter la posture client

Au-delà de l'accessibilité du service, 1^{er} critère de satisfaction client, la qualité perçue repose sur la capacité du conseiller à traiter adroitement la demande du client : exit le discours robotisé. Par exemple chez Acticall, l'en-

treprise incite à adopter la posture client, par la promotion de l'effet miroir. Il s'agit pour le conseiller, de se glisser dans la peau du client pour évaluer la qualité de sa propre prestation. Cela démystifie la notion de satisfaction client et l'aide à s'impliquer.

Règle n°2 : Adapter sa prestation en fonction du profil et des attentes du client

Pendant l'appel, le conseiller doit identifier le profil du client et cerner ses attentes réelles. Il peut alors mettre en œuvre une procédure de résolution adaptée et accompagner le client de manière appropriée, dans une réelle intention de le servir. Notons que la connaissance client se doit d'être individuelle, à l'instant T. Le vocabulaire et les réactions du client sont en outre des paramètres essentiels dans l'identification de ses attentes et dans la personnalisation du service à apporter.

Règle n°3 : Faire des encadrants des conseillers experts

Pour accompagner au mieux les équipes de production et insuffler une dynamique d'émulation, l'encadrant doit avoir un niveau d'expertise exemplaire. La prise d'appels régulière lui permet d'apporter des conseils pratiques et éprouvés. Pour renforcer ce niveau d'expertise, nous mettons en œuvre des parcours de formation adaptés et des contrôles réguliers, aussi bien de ses connaissances des produits et services de la marque, que de ses aptitudes managériales. Pendant l'appel, le conseiller doit identifier le profil du client et cerner ses attentes réelles. Il peut alors mettre en œuvre une procédure de résolution adaptée et accompagner le client de manière appropriée, dans une réelle intention de le servir. Notons que la connaissance client se doit d'être individuelle, à l'instant T. Le vocabulaire et les réactions du client sont en outre des paramètres essentiels dans l'identification de ses attentes et dans la personnalisation du service à apporter.

Règle n° 4 : Réserver du temps à la montée en compétences

Ces actions de formation, de validation, d'échange, d'accompagnement, de mise en pratique représentent un investissement important. Si ces périodes sont fréquentes et si le temps alloué est réellement dédié à la montée en compétences, les résultats sont probants. Cela va au-delà de la simple transmission de connaissance ou de savoir-faire ; ce sont des moments privilégiés qui favorisent l'entraide, le partage et qui impliquent les équipes dans l'amélioration du service. Avec des ateliers participatifs, les conseillers deviennent acteurs du changement. Ils partagent leurs retours d'expérience et remontent la voix du client. Tout ceci contribue à une meilleure appropriation de leur mission, dans une logique commune d'amélioration continue.

Règle n° 5 : Déployer la mise en place des nouveaux indicateurs de performance

Ce positionnement nous conforte dans le déploiement de nouveaux indicateurs de performance. Le Once & Done (O&D) par exemple, incite à aller au-delà de la demande exprimée par le client et exige de traiter le besoin client au global. Le Net Promoter Score (NPS) concorde là aussi parfaitement avec l'approche « qualité perçue » du service client. En faisant table rase d'une pratique

ancestrale qui consistait à respecter le déroulement d'un script, nous responsabilisons le conseiller et garantissons une meilleure satisfaction client.

Règle n°6 : Favoriser la conception de formations adaptées aux besoins réels de la production

Autre axe majeur de notre nouvelle politique Qualité : le binôme formateur / encadrant. Ce tandem est aujourd'hui un des fondamentaux de l'organisation de la production. Cela garantit d'une part, un même niveau d'expertise entre ces deux acteurs et d'autre part, une meilleure adéquation entre les programmes de formation et les besoins du terrain. La transition de la posture d'apprenant à celle de conseiller client gagne en fluidité.

Règle n° 7 : Valoriser le rôle du Middle Office

Avec des exigences de O&D, de pleine satisfaction client, de recommandation, il faut pouvoir solliciter l'ensemble des ressources de la marque pour apporter une réponse correcte, exhaustive et totalement adaptée au besoin du client. C'est pourquoi le rôle du Middle Office est important. Si la complexité de la problématique client ne permet pas une résolution immédiate, il incombe aux équipes du Middle Office d'analyser plus attentivement le dossier du client et de le recontacter pour apporter une solution complète et adéquate.

Règle n°8 : Accorder plus de confiance à ses interlocuteurs internes et externes

La satisfaction du salarié à son poste de travail influence sur sa capacité à satisfaire le client. Un CRC ne peut pas s'affranchir d'un bon climat social. Le mode de management, la formation, les outils et les conditions de travail doivent s'adapter aux évolutions du métier. De même, le rôle et la confiance conférés au conseiller clientèle évoluent. La responsabilisation du conseiller offre une plus grande marge de manœuvre sur le traitement (geste commercial, confiance « à priori »...) et lui permet de gérer chaque client au cas par cas, pour mieux le satisfaire. Si le centre de production s'appuie sur une organisation « industrielle » pour garantir la mise en œuvre de méthodes rigoureusement conformes aux exigences métiers, la pratique terrain doit être systématiquement personnalisée et orientée qualité perçue. C'est en ce sens que nous avons travaillé au sein de la commission française de normalisation pour intégrer dans la norme européenne les notions de satisfaction du collaborateur et de contribution de toutes les parties prenantes. Le client est replacé au cœur de l'échiquier, et corrélativement, le conseiller regagne lui aussi le centre du jeu.

ENTREZ DANS...

UN MONDE OÙ
LES SIGNES NE
TROMPENT PAS.



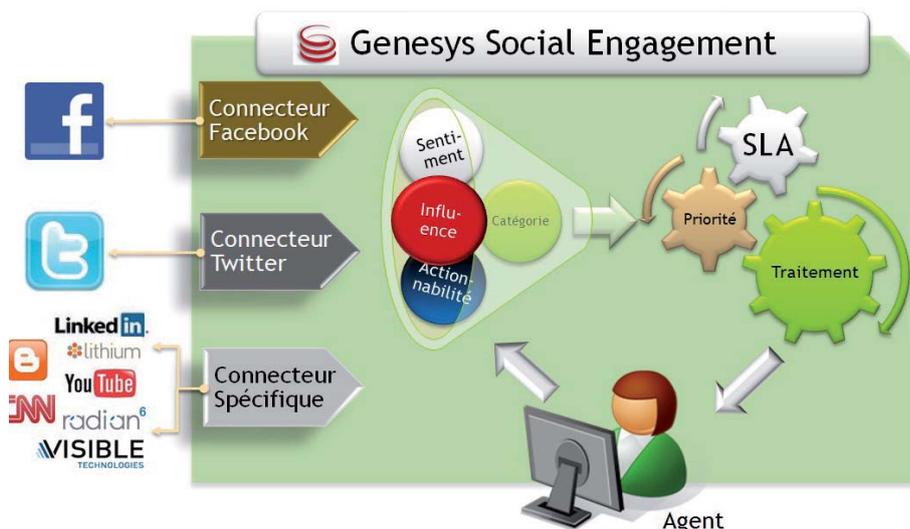
CENTRE DE RELATION CLIENT
NF EN 15838

par Afnor Certification

...www.marque-nf.com

Genesys est le spécialiste des solutions de la relation client par téléphone, Internet ou e-mail. Le groupe compte plus de 5 000 clients dans plus de 80 pays et pilote chaque jour plus de 100 millions d'interactions avec des clients. Le point avec Rémy Claret, Pre sales Manager France.

Genesys révolutionne la relation client



Quelles passerelles identifiez-vous pour passer d'un mode d'échange « anonyme » sur Internet, à l'établissement d'une interaction entre le client et la marque ?

... Les échanges sur Internet sont en effet traditionnellement « anonymes ».

Genesys, suite logicielle leader de la gestion des interactions client, permet aujourd'hui de transformer ces échanges en interactions client pilotées et d'établir ainsi une véritable conversation avec le client.

La solution Genesys Social Engagement adresse les réseaux sociaux et se décline en quatre étapes :

1. **Ecouter** les échanges sur le Web ou les réseaux sociaux. La solution Genesys analyse à ce stade les sentiments (positif/négatif), l'actionnabilité (éligibilité à une réponse) des messages ainsi que l'influence potentielle du client.
2. **Attribuer** des priorités aux messages collectés pour réagir de façon appropriée et s'assurer d'acheminer les informations utiles vers un agent du service client.
3. **Interagir** davantage avec les clients en tenant compte des compétences et disponibilités des collaborateurs
4. Enfin **Intégrer** ces interactions aux autres interactions du service clients et du service marketing, pour offrir une relation client cohérente

“
Nos capacités de distribution des interactions ont été étendues aux échanges Web à travers la solution Genesys Proactive Engagement

sur l'ensemble des canaux (Approche « cross-canal »)

Comment la solution Genesys s'est-elle ouverte aux échanges web ?

... Nos capacités de distribution des interactions ont été étendues aux échanges Web à travers la solution Genesys Proactive Engagement. Cette solution permet d'analyser en temps réel le comportement des internautes et de proposer, en fonction des disponibilités et compétences des collaborateurs du service client, une mise en relation lorsque celle-ci s'avère pertinente.

Ces fonctionnalités complètent bien évidemment les mécanismes Genesys traditionnels d'intégration du Web, tels que le Web Callback, le Chat, le Call Through ou encore la navigation synchronisée.

La suite Genesys offre ainsi un pilotage très précis des échanges Web de toute nature pour un parcours client homogène, cohérent et fluide jusqu'au service client.

Au-delà des investissements nécessaires pour l'e-reputation de la marque, vos premières implémentations auprès de marques font-elle apparaître un retour sur investissement en terme de création de valeur (recrutement de client, décision d'achat ...) ?

... Les clients ayant mis en œuvre Genesys Proactive Engagement ou encore Genesys Social Engagement ont mis en évidence des gains de valeur inexploités jusqu'ici, alliant valorisation des interactions et fidélisation des clients. A titre d'exemple, il apparaît que les consommateurs en parcours « cross-canal » achètent de 30 à 50% de plus que les clients en « mono-canal ». Par ailleurs, les ventes assistées sur le Web ont pu générer 25% de valeur de plus que les ventes non assistées. ■

La certification NF Service

"Centres de relation client"

■ Par Isabelle Boinon / Déléguée Régionale AFRC Aquitaine

Il s'agit d'une démarche volontaire qui marque un engagement durable de la direction de l'entreprise auprès de ses clients, de ses actionnaires et de ses collaborateurs. Pour l'obtenir, l'entreprise met en oeuvre une organisation adaptée pour satisfaire aux exigences de la certification NF Service.

Un organisme externe et indépendant, en l'occurrence "Afnor Certification", porteur de la marque NF Service, vérifie chaque année que l'organisation de l'entreprise est performante et répond aux 18 critères décrits dans le référentiel "Centres de relation client".

La compétence et l'implication des conseillers est l'un des points clés du dispositif : l'auditeur vérifie que leur recrutement, leur intégration, leur formation, le suivi et le coaching dont ils bénéficient, mais aussi leurs conditions de travail, sont adaptés et permettent de délivrer le niveau de service attendu par les clients.

Le référentiel de certification NF Service est composé de deux documents distincts et complémentaires :

- ➔ la norme NF EN 15838 "Centres de contact client", texte européen de référence, qui décrit précisément les exigences attendues de ce référentiel ;
- ➔ et le règlement de certification NF 345 qui, dans son chapitre 2, complète certaines exigences de la norme.

Il décrit en outre les modalités pratiques pour déposer un dossier d'admission et les règles de fonctionnement de la marque NF Service.

Les bénéfices de cette démarche

Obtenir la certification NF Service, c'est apporter la preuve que les prestations délivrées répondent aux attentes du marché, dans le respect de ses engagements économiques et sociaux.

Cette démarche valorise l'implication de l'entreprise auprès de toutes les parties prenantes de son environnement (clients, actionnaires, collaborateurs).

En interne, c'est un outil de progrès. Le déploiement d'une organisation répondant aux exigences NF Service permet d'harmoniser les pratiques et facilite le partage des résultats obtenus. Tous les acteurs de l'entreprise, y compris les supports fonctionnels, apportent leur contribution à ce dispositif : RH, Formation, IT, Planification, Mesure de la performance... C'est une démarche durable qui s'inscrit dans un projet d'amélioration continue. Tout au long de l'année, le management anime les résultats, pilote des audits, met en oeuvre des plans d'action.

L'évolution de la certification à l'échelle européenne

La norme NF EN 15838 est applicable au sein de tous les Etats membres de l'UE. Plusieurs entreprises l'ont déjà adoptée aux Pays Bas, en Italie, en Allemagne, et en Autriche. C'est en France que son application est la plus large avec plus de 150 centres de contact client admis à ce jour par Afnor Certification. Elle est devenue LA référence pour être un acteur reconnu dans son environnement.

AFNOR Certification

Entrez dans un monde où porter un logo n'est pas une question de mode

■ Par Arnaud Felix

La marque NF Service Centre de Relation Client est la première et seule reconnaissance européenne pour la qualité et la performance du service d'un centre de contact client. Explications avec Arnaud FELIX, Responsable Commercial Grands Comptes au sein du Groupe AFNOR.

Tout d'abord, pouvez-vous nous présenter la nouvelle norme CEN ?

La norme européenne NF EN 15838, publiée en décembre 2009, est la nouvelle référence pour le secteur des contacts Center. Cette norme de service présente les exigences minimums requises pour la bonne organisation et l'optimisation de la performance de la relation client, tout en ayant un aspect valorisant pour le collaborateur.

En effet, les critères de contrôle portent sur :

- la stratégie et la politique qualité de la relation client en lien avec le donneur d'ordre interne ou externe ;
- le conseiller client sur les aspects mission, formation, performance et satisfaction ;
- la gestion de l'infrastructure et de son offre de service ;
- la maîtrise de son externalisation éventuelle ;
- le processus de relation client ;
- et bien entendu la performance de la prestation délivrée en regard avec la perception des clients sur cette dernière.

Cette norme donne les principes à appliquer, alors que le référentiel NF345 associé lui précise les niveaux de service à atteindre et intègre la boucle de l'amélioration continue, éléments essentiels dans une démarche de qualité de service, pour une certification tierce partie « dite de résultat » ! Aujourd'hui, AFNOR Certification est le seul organisme certificateur à proposer ce type de reconnaissance, en totale adéquation avec les attentes des consommateurs.



Arnaud Felix / Responsable commercial Grands Comptes - Afnor

Combien de certifiés à ce jour? Un mot sur ce chiffre ?

A ce jour, nous comptabilisons plus de 150 centres de relation client répartis sur la France, le Maroc, la Tunisie, la Roumanie, La République Tchèque et les Pays Bas, mais ce nombre de certifiés est croissant de mois en mois. Prochainement, nous allons encore étendre notre intervention géographique avec L'Espagne, la Belgique, la Pologne, Monaco, ... Ces chiffres nous permettent d'affirmer qu'AFNOR Certification avec la marque NF Service est leader dans la certification NF EN 15838 avec une représentativité de plus de 80% des certifiés en Europe. De plus, la France est pionnière avec 60% des certifiés sur son territoire, suivie par le Maroc (16%), l'Autriche (7%) et la Tunisie (5%).

Pouvez-vous nous parler de l'évolution de la norme vers la responsabilité sociale, le multicanal...?

Etant à l'écoute des professionnels, nous apportons des évolutions à notre reconnaissance en intégrant quelques principes de la responsabilité sociétale sur la base des lignes directrices de l'ISO 26000 sur 4 des 7 principes, à savoir la protection du consommateur, les bonnes pratiques des affaires, les Droits de l'homme et les relations et conditions de travail. En parallèle, nous travaillons également avec les professionnels sur le multicanal, afin de proposer une certification qui couvre toute la chaîne de la relation client qu'elle soit à distance ou en face à face et quels que soient les outils de communication. Ce projet est en cours de finalisation pour une publication officielle au plus tard en début de l'année 2012.

Le PMU fait le pari de la certification

■ Propos recueillis par l'AFRC



Pierre-Jean Alaux /
Directeur des ventes
directes du PMU

Premier opérateur de paris hippiques en Europe, et premier opérateur global en France proposant depuis 1 an des paris sportifs et du poker, le PMU mise aujourd'hui sur la certification Afnor pour son département de prise de paris par téléphone. Un gage de qualité, de fiabilité, mais aussi la clef pour se projeter dans l'avenir avec des bases solides.

Pourquoi avoir adopté cette démarche de certification des plateaux de prise de paris par téléphone avec opérateur ?

Obtenir une certification permet indéniablement de renforcer la confiance que peuvent nous offrir les parieurs, et rehausser encore un peu plus notre image de marque. En effet cette distinction souligne à la fois notre professionnalisme dans le traitement des mouvements financiers et notre respect des règles de confidentialité.

La certification homologue en quelque sorte une expertise, un savoir faire. Quel aspect de ce savoir faire vous semble être le plus important ?

Il y en a plusieurs, mais la rapidité d'accès est indéniablement au cœur de la crédibilité d'une activité comme la nôtre. Nous devons être en mesure de répondre extrêmement vite à nos clients, de leur offrir un accès quasi immédiat au jeu, car un joueur engage bien plus que de l'argent sur un pari : de l'émotion, de l'adrénaline, il devient acteur de la course. Dans cet univers, chaque appel génère du chiffre d'affaires, et les objectifs de satisfaction en termes de rapidité sont donc très élevés. 94% des appels sont décrochés en moins de 30 secondes.

En choisissant la marque NF, vous faites le choix d'une légitimité maximale ?

En effet la marque NF bénéficie en France d'un taux de notoriété estimé à 85%, selon une étude réalisée en 2009 par Afnor Certification. Obtenir cette distinction vient donc entériner notre savoir faire déjà très ancien. Cela confirme encore un peu plus notre expertise. Si demain des concurrents doivent émerger, nous mettons un point d'honneur à conserver la longueur d'avance qui est la nôtre du fait de notre expérience. Nous voulons être et rester les meilleurs.

C'est également un vrai plus du point de vue des salariés engagés sur le plateau de prise de paris...

Bien sûr. Il s'agit d'une démarche valorisante pour les ressources du plateau, qui octroie à chacun un sentiment d'appartenance accru, grâce à la reconnaissance, par un organisme indépendant, de la qualité du travail. En outre, la certification est un outil de management idéal, qui permet la mise en place de contrôles qualité, et une visibilité à 360° de la performance du département et des télé-acteurs au travers des multiples indicateurs. Enfin, la norme possède ce pouvoir de fédérer les équipes autour d'un objectif commun, ce qui nous permet de conduire le changement, d'adapter nos structures en fonction de l'évolution de nos projets avec d'autant plus de force.

Du coup, le PMU confirme aujourd'hui plus que jamais sa robustesse sur ce marché...

Absolument. Nous possédons à la base un modèle économique solide, avec la gestion de plus de 3 milliards de transactions en 2010 et un site internet qui a accueilli jusqu'à 10 millions de visiteurs uniques par mois. Nous affichons une dynamique positive avec comme objectif une place dans le top 3 du marché des paris sportifs et poker, sur lequel nous nous sommes récemment lancés pour répondre à l'ouverture du marché des paris en ligne. Naturellement, cette démarche de certification s'inscrit pleinement dans la stratégie volontariste que nous avons impulsée ces derniers mois.

Vous évoquez l'évolution du marché des paris hippiques...

... elle nous oblige à continuer d'être les meilleurs, à continuer d'apporter une valeur ajoutée, notamment avec ce service par téléphone, qui contribue à la qualité et par là même au succès et à l'image de notre entreprise.

Savez-vous ce que les clients pensent vraiment?

Verint® Systems identifie comment l'analyse de la voix du client fournit des informations détaillées sur ses sentiments et comportements.

L'époque où vous n'aviez que des lettres et des appels téléphoniques à traiter est désormais révolue. Aujourd'hui, les clients s'attendent à communiquer par e-mail, par courrier et par chat. Ils bloguent, publient des articles et des commentaires sur des sites Web, et parlent de vous sur Facebook, Twitter ainsi qu'une dizaine d'autres réseaux sociaux. Ils peuvent faire l'éloge de votre service client ou critiquer votre dernier produit, mais comment rester au fait de ce qu'ils disent ?

Chaque fois qu'un client fait entendre sa voix, il fournit des informations précieuses et apporte un éclairage unique

Chaque fois qu'un client fait entendre sa voix, il fournit des informations précieuses et apporte un éclairage unique. Le déluge de commentaires, d'opinions et de critiques violentes n'est pas sans intérêt, mais comment exploiter cette source riche d'informations ? Comment fournir aux personnes intéressées des renseignements pertinents qui ont un lien avec des priorités commerciales spécifiques ? Enfin, est-il possible de repérer des signes avant-coureurs et d'anticiper les problèmes importants ?

Écouter le client

Les entreprises qui souhaitent savoir ce que leurs clients pensent, ou même anticiper ce qu'ils vont faire, peuvent exploiter les précieuses informations stockées dans leurs centres d'appels, ainsi que sur le Web et les réseaux sociaux. Toutefois, cela n'est pas facile ; il ne leur est pas possible d'exploiter cet énorme volume de données, même avec des ressources substantielles. Ce qu'il leur faut, c'est un moyen de transformer les millions de voix en informations claires et hiérarchisées, que les directeurs commerciaux peuvent utiliser à leur avantage.

La solution réside ici dans la technologie. L'analyse de la voix est désormais un moyen relativement bien établie permettant de découvrir des tendances au sein de transactions verbales.

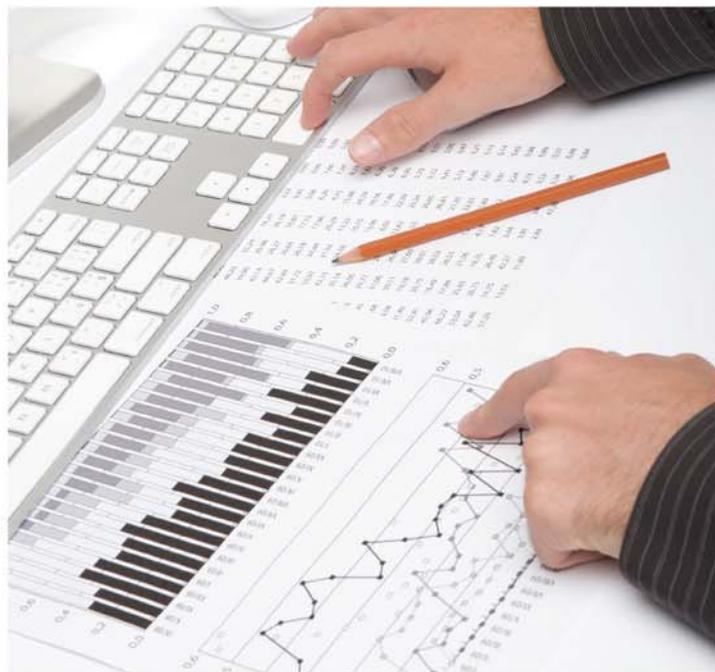
Une solution unifiée et complète d'analyse de la voix du client, qui englobe l'analyse du sentiment, du texte et des données, sera bien plus performante.

L'analyse de la voix du client permet à l'entreprise d'« écouter » un large éventail d'interactions verbales et écrites, ainsi que d'autres processus de gestion des réactions clients. Une entreprise peut ainsi découvrir des informations précieuses, à savoir comment les agents communiquent avec les clients et comment les clients réagissent aux agents, aux processus, aux produits et aux services proposés.

Le système permet également à l'entreprise de savoir s'il est facile ou non de faire des affaires avec elle et comment cela affecte les dépenses des clients, de connaître les offres de ses concurrents, de suivre les tendances et changements de comportement des clients, et d'identifier les causes profondes des changements. Avec un tel système, l'entreprise a une connaissance approfondie de l'expérience de ses clients, ainsi que de la qualité et de la cohérence de ses processus de communication sur divers canaux. Enfin, l'analyse de la voix du client permet de découvrir les signes avant-coureurs des problèmes les plus importants que recèlent des millions d'interactions.

Transformer les connaissances en action

La technologie d'analyse peut apporter une valeur ajoutée dès sa mise en œuvre en générant immédiatement quelques opportunités. Toutefois, en intégrant l'analyse de la voix du client à l'entreprise et en l'utilisant pour transformer l'analyse en actions ciblées qui aboutissent à un changement stratégique dans la façon dont vous traitez les clients, communiquez avec eux et leur vendez des produits et services, votre potentiel devient gigantesque. L'application des meilleures pratiques en matière d'analyse de la voix du client donne à l'entreprise une visibilité complète sur le service client et peut lui apporter, ainsi qu'à toutes ses parties prenantes, des avantages et une réelle valeur ajoutée. Par exemple, un



Découvrir des informations précieuses avec l'analyse de la voix du client

opérateur de télécommunications a constaté que ses processus administratifs généraient des appels répétés inutiles et contribuaient à l'insatisfaction des clients. Les changements mis en œuvre lui ont permis d'améliorer de 30 % le taux de satisfaction de ses clients et d'économiser des millions d'euros grâce à une simplification des processus.

Une équipe de traitement des paiements a pu identifier les « clients à risque » à partir de récentes conversations avec eux. En les classant par valeur et en dressant la liste des causes profondes de leurs défections potentielles, avant de les transmettre à une équipe chargée de les reconquérir, l'équipe de traitement des paiements a réussi à conserver plus de 2 000 comptes au cours de la première année.

De même, une entreprise d'hypothèques immobilières a pu identifier des pistes d'amélioration après avoir analysé des interactions clients liées à la facturation, aux taxes et à d'autres sujets fréquemment mentionnés. En mettant en évidence les cinq principales requêtes des clients et en élaborant des FAQ pour ses agents, cette entreprise a pu réduire considérablement le temps moyen de traitement de ces appels.

Enfin, un fabricant de produits agroalimentaires a identifié des opportunités dans les commentaires de ses clients en décelant leurs besoins spécifiques. En répondant à ces besoins, ce fabricant a augmenté ses ventes de 30 % l'année suivante.

Meilleures pratiques

Si l'analyse de la voix du client peut offrir à l'entreprise des avantages quantifiables et significatifs, un partenariat avec un leader du marché et l'accès à son expérience de la mise en œuvre de solutions dans divers secteurs d'activité permettront d'obtenir les meilleurs résultats. Verint a cette expérience. L'équipe de consultants de Verint utilise des méthodologies structurées et éprouvées pour aider les entreprises à développer des analyses pertinentes qui fournissent des éléments quantifiables. L'entreprise peut alors utiliser ces éléments pour mettre en œuvre les changements qui ont une incidence directe sur les résultats.

Toutefois, est-ce ce dont vous avez besoin ? Qu'apporte l'analyse de la voix du client à votre entreprise ? Quelle est la valeur des informations qui vous permettent de gagner 10 secondes à chaque appel téléphonique entrant ? Quelle est la valeur d'une alerte préventive d'un problème technique dans un processus d'achat en ligne qui amène les internautes à abandonner leur panier et à acheter chez le concurrent ? Est-il important de savoir que l'un de ces réseaux en ligne très influents n'aime pas la façon dont votre entreprise communique de nos jours ? Vous seul êtes en mesure de le dire.

David Parcell, directeur général de Verint Systems UK Ltd.

marketing.emea@verint.com

www.verint.fr

www.verint.com

Pacitel Engagement tenu !

■ Par l'AFRC

En juin 2010, l'Association Française de la Relation Client (AFRC), la Fédération du e-commerce et de la vente à distance (FEVAD), la Fédération Française des Télécoms et la Fédération de la Vente Directe (FVD) ont pris l'engagement auprès du Secrétaire d'Etat charge du Commerce, de l'Artisanat, des Petites et Moyennes Entreprises, du Tourisme, des Services et de la Consommation de mettre au point un dispositif permettant au consommateur qui le souhaite de ne plus recevoir d'appels de prospection de la part de leurs entreprises adhérentes, s'il ne leur a pas communiqué son numéro de téléphone : la Liste Pacitel. Engagement tenu au printemps 2011, puisque ces mêmes fédérations ont déposé conjointement les statuts de l'association Pacitel en avril dernier qui aura la charge de gérer et d'actualiser cette liste d'opposition. L'association est présidée par Natalie Jouen-Arzur Directrice Générale Adjointe au sein de la Fédération Française des Télécoms.

« Pacitel va devenir la marque de la relation client responsable » !

La prospection commerciale par téléphone est perçue côté consommateurs comme une intrusion parfois insupportable. Pour remédier à cela une solution simple et concrète : Pacitel. Pacitel s'adresse aux personnes qui souhaitent ne plus être démarchées téléphoniquement par des entreprises dont ils ne sont pas clients. Un site, qui sera ouvert dans la deuxième moitié du mois de septembre, leur permettra d'inscrire leurs numéros de téléphone fixes et / ou mobiles gratuitement et de manière simple et rapide.

Il est urgent d'agir : les fédérations se mobilisent

Depuis le mois d'avril, le monde de la téléprospection fait face à un avis de tempête imminent. Opt'in, opt'out ... les perturbations s'amplifient, attisées par les législateurs et les associations de consommateurs qui exigent qu'il soit mis un terme au démarchage téléphonique jugé agressif, intrusif et favorisant l'abus de faiblesse. Le téléphone comme outil de relation client ou comme moyen de prospection constitue un enjeu essentiel de la protection des consommateurs et fait l'objet d'une attention soutenue de la part des pouvoirs publics : il est urgent d'agir concrètement et efficacement. C'est pourquoi l'AFRC, la FFT, la FEVAD, la FVD, rejoints par le SNCD (syndicat national de la communication directe) ont mis en place depuis le mois de février 2011 un comité de pilotage ayant pour mission de rendre opérationnel Pacitel. En avril, le Sénat a adopté une proposition de loi qui révolutionne

les conditions d'exercice de la téléprospection : le consommateur devra donner son accord exprès pour que ses données personnelles puissent être utilisées à des fins commerciales avant toute prospection ou démarchage. La rencontre avec le Sénateur Mézard, auteur de la loi, a permis de poser le débat du démarchage téléphonique et de sa pérennité.

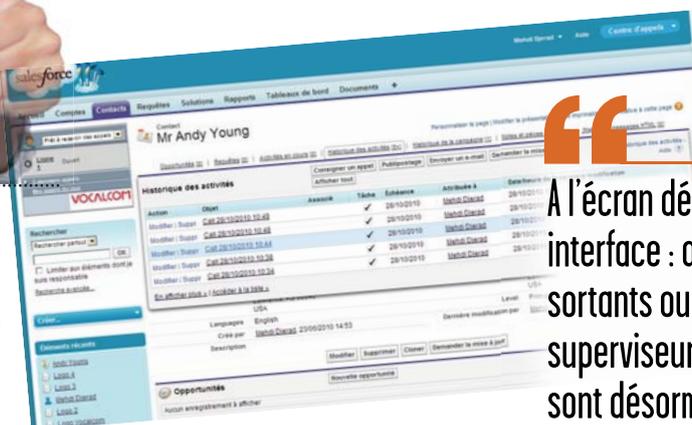
Redorer le blason de la profession

Comme le constate Eric Dadian, Président de l'AFRC, « nous devons collectivement reconnaître que des abus ont lieu quotidiennement par des entreprises qui ne sont pas membres de nos fédérations. Le tort rejait pourtant sur chacun d'entre nous, nous payons tous les excès des entreprises qui ne respectent ni le consommateur ni les codes de bonne conduite. Grâce à Pacitel, les entreprises qui font de la prospection commerciale pourront le faire en toute sérénité. Elles disposeront de plusieurs offres de service, en fonction de leurs besoins et de leurs moyens, qui leur garantiront que les fichiers clients qu'elles utilisent pour leur prospection est compatible aux impératifs de Pacitel. Le détail des offres est indiqué sur le site pacitel.fr. Parce que nous sommes des professionnels responsables, nous nous sommes engagés de manière volontariste dans la mise en place de Pacitel ».

Le dispositif Pacitel sera intégré prochainement à loi sur la consommation portée par le Ministre Frédéric Lefebvre et deviendra de ce fait obligatoire. Notre engagement collectif depuis près d'un an dans cette solution qui va dans le sens des intérêts légitimes des consommateurs nous permettra de prôner les valeurs qui nous animent : respect des clients et respect de nos collaborateurs.



En combinant Salesforce et Vocalcom, Generali associe la souplesse du SaaS et la fiabilité du leader du centre de contacts : une combinaison réussie pour optimiser ... tous les contacts commerciaux



“

1

A l'écran désormais, une seule interface : appels entrants, sortants ou suivi par les superviseurs, toutes les tâches sont désormais facilitées

”

Avec 118 compagnies d'assurances opérant dans 70 pays sur tous les continents et totalisant près de 70 millions de clients, le groupe Generali veut aller plus loin, encore mieux traiter les appels de ses assurés, et réussir une ambitieuse campagne multimedia de recrutement de nouveaux clients. Et afin d'atteindre ces objectifs, il fallait équiper le très stratégique centre de contacts de vente à distance par une technologie tout aussi ambitieuse. En demandant à Vocalcom d'intégrer les fonctionnalités de centres de contacts du logiciel Hermes.NET de Vocalcom au CRM Salesforce, Generali donne à ses conseillers un outil d'une complémentarité et d'une simplicité redoutables, dans le cadre d'un centre de contacts de dernière génération. Avec l'intégration de ces deux applications 100% SaaS, Generali résout un faisceau de problèmes très difficiles à adresser dans la profession, mettant à la disposition de ses équipes internes une base CRM et une solution de centre de contact omni-canal de dernière génération simples à utiliser, parfaitement fusionnées, dont l'administration et l'hébergement sont totalement externalisés, faciles à déployer, tout en respectant toutes les exigences de sécurité et de confidentialité liées à l'activité d'assureur, pour une mise en production dans des délais extrêmement courts.

Comment cela est-il rendu possible ?

... Si l'on se penche sur le poste du conseiller, on constate un environnement de travail unique (voir capture d'écran 1).
 Pour les appels entrants, la solution permet un routage intelligent des appels vers le conseiller le plus compétent pour répondre à la demande du prospect : en fonction du produit sélectionné dans le SVI d'accueil, et au travers de la reconnaissance de l'appelant, l'appel sera traité par le conseiller du client, ou par celui le plus compétent pour traiter sa demande, sans impacter la qualité de service.
 Pour les appels sortants, Hermès propose aux conseillers un guide d'appel associé à la campagne et accessibles via une URL qui est transmise au connecteur Salesforce-Vocalcom dans les événements de couplage téléphonie-

informatique associés à l'appel.
 Mieux : en mode progressif ou prédictif, Hermès ne transmet aux agents que les appels utiles (décrochés). Les appels non aboutis ne sont pas transmis aux agents mais mis en renumérotation automatiquement suivant la stratégie de rappels, et mis à jour automatiquement dans Salesforce.
 Et côté superviseur, l'interface de supervision, totalement personnalisable est elle aussi intégrée, et permet le suivi en temps réel des indicateurs de production (appels en attente, état des conseillers, qualité de service) et métier (ventes réalisées, ratios, chiffre d'affaires...).
 Voilà comment une association de technologies permet de changer non seulement le travail du conseiller, mais bien toute l'expérience client d'un assureur d'envergure internationale. ■



Zoom sur le métier de Responsable Satisfaction Clients

■ Propos recueillis par l'AFRC

Etre Responsable de la Satisfaction Clients, c'est travailler autour de la voix du client et en faire le maître-mot de la Relation Client. Du moins, c'est le point de vue de Laurian Gautier, Responsable de la Satisfaction Clients chez Carglass®.

« Dans le cadre de la stratégie qui soutient un des piliers qui est la « Satisfaction Client », mon rôle consiste à mettre en place plusieurs initiatives ». Depuis 2009, Laurian Gautier pilote le projet NPS (Net Promoter Score) dont l'objectif est de contribuer à l'amélioration des résultats des opérations à travers l'exploitation, l'analyse et l'animation des indicateurs de Satisfaction Clients (NPS, Satisfaction globale, Dossiers Services Consommateurs). La partie analyse des résultats et de la voix du client est primordial dans son rôle pour conduire l'entreprise à être le choix naturel des clients. Chaque semaine partout en France le Net Promoter score permet d'améliorer la qualité et le niveau de service de l'entreprise, et d'identifier en temps réel les nouvelles attentes des clients.

« Ecouter les verbatims clients tous les jours fait parti intégrante de ma mission. Aussi, afin de mieux cibler les attentes clients, j'ai pris le soin de mettre en place et cela en interne, une codification des verbatims clients au fil des enquêtes. Chaque jour, chaque semaine, chaque mois, nous savons pertinemment quelles sont les causes de l'amélioration ou de la détérioration de nos scores de satisfaction. Aussi, grâce à ce système, j'ai la possibilité de suivre partout en France les zones d'alertes, les



Nous envisageons par le NPS la montée en compétences de nos collaborateurs

zones où la satisfaction clients progresse... et surtout de comprendre pourquoi ».

Missions du Responsable Satisfaction Clients

« La clé est de pouvoir offrir à chaque employé la possibilité de suivre ses résultats via notre site partenaire mais aussi d'offrir des analyses hebdomadaires sur les commentaires de ses clients. C'est ainsi que nous envisageons par le NPS la montée en compétences de nos collaborateurs : en identifiant et améliorant les méthodes de travail et l'engagement de tous nos collaborateurs en aidant les moins performants à rejoindre le niveau des meilleurs. Par ailleurs, dès l'arrivée de nouveaux collaborateurs dans l'entreprise je m'occupe de

la Formation « Satisfaction Client » et aux outils de suivi ». L'identification des Best Performers est un point fondamental : savoir reconnaître les éléments forts, les bonnes ou meilleures pratiques en les recensant et les partageant avec le plus grand nombre afin d'aider les moins bons et valoriser les meilleurs. Dans le cadre de sa mission, cela ne se fait pas simplement par l'analyse des chiffres et l'écoute des clients mais aussi par une forte présence terrain dans les centres de poses.



PARCOURS DE Laurian Gautier

Issu d'une formation Lettres et Langues et Civilisations étrangères, Laurian Gautier travaille depuis 5 ans chez Carglass®. Il a assuré des missions de Télévendeur Marketing, Manager d'équipe, Chargé de Qualité, Chef de projet, Consultant Performance Service Clients, Responsable du développement de la Relation Client pour les CRC, et depuis 2 ans, Responsable de la Satisfaction Clients.

Son rôle est aussi de faire en sorte que la voix du client véhicule partout dans l'entreprise et que chacun puisse écouter quand il le souhaite les interviews clients. D'ailleurs, même le comité de direction et le comité des opérations écoutent avant de débiter leurs réunions une quinzaine de verbatims... Rien de tel pour offrir une vraie visibilité sur l'actualité de la satisfaction clients et cela au-delà des chiffres. Son objectif premier de Responsable de la Satisfaction Clients est de mettre en avant l'importance de la contribution de tous dans la poursuite continue d'une meilleure Satisfaction Client. « *Etre Responsable de la Satisfaction Clients, c'est travailler avec passion autour de la voix du client et en faire les maîtres mots du fondement de la relation client. Toutes nos réunions commencent par des écoutes de commentaires clients ; Marivaux disait « Bien écouter, c'est presque répondre » !*

Un travail d'équipes

Actuellement, Laurian Gautier travaille en étroite collaboration avec le Service Consommateurs où vient d'être mis en place le NPS sur la partie réclamations clients. Cela permet d'identifier des axes forts d'améliorations en termes de gestion des réclamations clients mais aussi d'identifier un besoin d'uniformisation de discours et de process entre les différents services en connexion avec le Service Consommateurs. Sa mission dépasse aussi les frontières... Le NPS est une mesure présente dans tous les pays du groupe. Rien de tel pour échanger sur les best practices des pays voisins que ce soit en terme de process, projets, analyses, outils de suivi et management de la Satisfaction Clients. C'est pour cela que le NPS est devenu une véritable culture d'entreprise. Les efforts et l'intérêt portés à cette démarche se retrouvent à tous les niveaux, Formation, Opérationnel et bien sûr Marketing, Commercial...

www.carglass.fr



LA SATISFACTION CLIENTS AU SEIN DE CARGLASS® :

Témoignages de ...

.. ERIC DODIN
Directeur des Opérations

« Notre objectif est de renforcer constamment les échanges entre nos centres, nos centres de relations clients, nos services logistique mais aussi la Direction Commerciale et Marketing, la Direction Service Clients... : la proximité entre tous ces différents acteurs participe en effet à la compréhension des besoins de chacun et nous permet de servir toujours mieux nos clients finaux. »

... PATRICIA MILLET-GUIZOL,
Directrice Service Formation

« Nous utilisons chez Carglass® le NPS comme outil d'évaluation des formations. L'analyse nous permet donc de maintenir nos points forts et de travailler sur des axes d'amélioration auxquels nous n'aurions pas pensé. Le NPS nous a permis d'améliorer, d'anticiper et d'augmenter notre niveau de standard face à certains aléas récurrents dans toute entreprise du type bug informatique, manque d'outillage etc. Le service Formation a aussi fortement contribué à l'élaboration du programme SMILE en partenariat avec la Direction Service Clients : un module de 3h qui vise à démontrer les bénéfices pour chacun d'avoir une attitude positive. »

... STÉPHANE RAYMOND,
Directeur de la Relation Client

« Aujourd'hui, tous nos collaborateurs sont sensibles aux feedback clients qui leur parviennent chaque jour. Nous animons et challengeons constamment les équipes tout au long de l'année, en récompensant les meilleurs au quotidien et en valorisant les meilleures progressions que ce soit pour nos Centres de Relation Clients que pour notre réseau. Le NPS représente pour notre réseau 50% des primes mensuelles. »

La bonne réponse pour chaque client
La bonne solution pour chaque métier



La rentabilité de votre relation client est une priorité, aujourd'hui plus que jamais.

Sitel, un des leaders mondiaux de l'externalisation de la relation client

Société internationale présente dans plus de 26 pays, Sitel offre aux marques françaises un service fiable et performant.

A Paris, Troyes et La Rochelle, à Rabat et Casablanca, ce sont aujourd'hui plus de 3.200 employés qui partagent au quotidien les savoir-faire de notre Groupe, pour

offrir à vos clients une qualité de service qui fait la différence. Sitel vous accompagne pour :

- *Maximiser votre retour sur investissement client,*
- *Réduire vos coûts,*
- *Développer votre chiffre d'affaires par client,*
- *Mieux fidéliser vos clients.*

**SITEL**

sitel.france@sitel.com

www.sitelfrance.fr

+33 01 58 35 10 00



Sitel a débuté ses opérations en France, sur le marché des centres de contacts, en 1998... Aujourd'hui, il se positionne comme l'un des principaux acteurs du marché français de l'externalisation de la Relation Client et du BPO (Business Process Outsourcing). Le point avec Dean Groman, Directeur Sitel France.

Comment définissez-vous votre rôle vis-à-vis des marques, dans le développement et le maintien de la confiance du client ?

... La confiance naît d'une proximité et d'un ressenti du client. Nous nous appuyons sur ce principe de base de proximité pour être au service de nos donneurs d'ordre.

Il se traduit par deux dimensions. La première est une proximité avec les équipes de nos clients en charge du pilotage des prestataires. Ceci nous permet de ressentir leurs besoins et de leur offrir des solutions pertinentes à chaque moment clés de la chaîne. Les opérationnels et les supports travaillent main dans la main pour répondre aux cahiers des charges de nos clients. Ce qui offre aux donneurs d'ordre une vision claire des opérations et une possibilité de parti-

La proximité est la clé de la relation client

ciper au développement des campagnes. La seconde dimension de notre proximité est bien entendu celle de notre gestion de la relation client en centre de contacts. Nous prenons en charge un client et répondons à son attente en nous adaptant à son profil. Notre posture ouverte, à l'écoute, associée à nos outils CRM, sont pour nous de formidables moyens de découvrir notre client et de lui apporter une réponse efficace et unique. De fait, la marque du client est valorisée et sa confiance s'établit.



Nous nous appuyons sur un principe de base pour être au service de nos donneurs d'ordre : la proximité



Quelles actions menez-vous auprès de vos conseillers dans le cadre de la formation initiale, du suivi et de la formation continue ? Quel appui les marques vous apportent-elles ?

... Nos actions de formation font partie intégrante des processus. Pendant la formation initiale, elles visent à garantir des compétences de base par une évaluation minutieuse qui a lieu dans les premiers temps. Trois dimensions sont prises en compte, d'abord la création d'une culture service client personnalisée : le stagiaire est associé aux attentes de nos partenaires. Ensuite, une mise en situation continue permet aux stagiaires de se projeter dans leur future activité. Et enfin, la notion de responsabilité est incul-

quée, valorisant la contribution quotidienne du téléconseiller. Le suivi de la formation initiale et la formation continue s'appuient sur la demande du manager de proximité et du responsable opérationnel. Sitel conçoit le management de proximité comme une démarche de coaching. Chacun de nos responsables d'équipes établit un diagnostic individuel des performances des membres de son équipe et planifie leur progression. Nos clients partagent et supportent activement cette vision de l'accompagnement des conseillers clientèles en nous fournissant des outils divers (formations sur l'identité de la marque, plans d'incentives, facilitant l'implémentation des compétences).

Que pensez-vous des outils tels la certification NF Service Centre de Relation Client ou le Label Responsabilité Sociale, sont-ils un fil rouge à suivre ?

... Nous sommes conscients que nos donneurs d'ordre nous confient ce qu'ils ont de plus chers, leurs clients. Une telle délégation sous-entend un besoin d'être rassuré, d'être convaincu de travailler avec les meilleurs. Sitel, déjà très impliqué dans son amélioration continue, investit toujours plus dans la valorisation de son système qualité. Après avoir implémenté des systèmes internes structurant plus de 130 sites à travers le monde (GOS, COPC), Sitel se prépare aujourd'hui à obtenir la labellisation de Responsabilité Sociale ainsi que la norme NF345. Sitel se met au défi d'exceller dans sa prestation de service et de garantir à ses clients une expertise reconnue. Les équipes de direction et le management des opérations s'appuient sur la démarche associée de Lean & SIX Sigma et sur une réflexion d'équipes en cercle qualité. Le gain de rapidité dans la production offre une réactivité appréciée par nos clients. Et la recherche constante d'optimisation des process de travail améliore l'efficacité de notre offre. ■



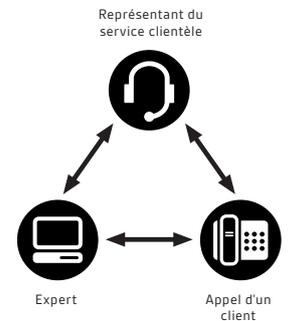
Unifiez les communications. Améliorez le service client.

Les collaborateurs en Centres de Contacts souhaitent satisfaire leurs interlocuteurs dans les plus brefs délais. Ils peuvent maintenant demander le support d'un collègue sans mettre l'appel en attente ou le transférer. Nos nouveaux micro-casques sans-fil Savi 700 permettent des conversations instantanées à trois, le client peut parler directement à l'expert, économisant du temps et de l'argent.*

Ceci avec un micro-casque professionnel, confortable, doté du son HD, de la technologie Call Clarity DIGITAL™ et de la protection acoustique dynamique SoundGuard DIGITAL™ conforme à la législation sur le bruit au travail.

Des clients heureux. Des collaborateurs satisfaits. Pour en savoir plus, appelez-nous au **+33 (0)1 41 67 46 08** et demandez à essayer le produit, c'est GRATUIT.

*Avec les softphones compatibles utilisant le logiciel Plantronics fourni.
© 2011 Plantronics, Inc. Tous droits réservés.



le futur du centre de contacts



Pour plus d'informations, vous pouvez consulter www.plantronics.com/fr/solutions/contact-centre-worker

Dans un monde de plus en plus compétitif, il est aujourd'hui plus important que jamais de fournir une expérience client exceptionnelle. Les médias sociaux ont profondément changé le rapport des marques avec les consommateurs, l'avis des clients sur une entreprise est devenu crucial.

Dans cette relation, le conseiller de clientèle s'adresse à de nombreuses personnes. Ses paroles et ses actions ont une grande visibilité et peuvent donc potentiellement créer un fort impact positif ou négatif sur l'entreprise. Cela exige un comportement cohérent de la part des conseillers de clientèle qui doivent adopter une communication adaptée.

Dans ce contexte, pour que le centre de contacts reflète avec justesse la façon dont la marque est perçue, les entreprises doivent compter sur un personnel formé et très engagé. Les approches choisies varient d'une société à une autre avec plus ou moins de succès mais il apparaît évident que le centre de contacts devient un modèle en matière de gestion avancée des ressources

humaines et ce, pour chaque entreprise qui en attend qu'il fonctionne grâce à des collaborateurs qui soient en parfaite empathie avec les clients et portent pleinement l'offre qu'ils représentent. Si l'expérience client est définie par le personnel, alors le lieu de travail a également un impact majeur. L'attitude des collaborateurs, leur sentiment d'appartenance à une communauté, leur culture commune ainsi que leur motivation et leur volonté de réussir sont influencés par le lieu de travail.



Les employés ont de plus en plus la liberté de travailler dans des environnements nouveaux et plus flexibles



Les employés ont de plus en plus la liberté de travailler dans des environnements nouveaux et plus flexibles. Par exemple, connecter un réseau de travailleurs à distance dans un centre de contacts virtuel peut améliorer l'expérience client en augmentant la disponibilité du service et en offrant les connaissances et les compétences de spécialistes. Selon une enquête DTI sur l'équi-

libre vie professionnelle/privée, 75 % des entreprises ayant mis en place des pratiques professionnelles flexibles déclarent que leur personnel est plus engagé et motivé.

Accepter le changement, motiver les collaborateurs grâce à une plus grande confiance et davantage d'autonomie, tirer parti des technologies modernes pour améliorer la productivité, offrir une qualité de service supérieure à ses clients tels sont les enjeux de demain pour un centre de contacts.

Comme chaque entreprise, Plantronics est confronté à ces mêmes défis. En tant que concepteur et fabricant de micro-casques de premier plan qui aident les centres de contacts à exercer leurs activités en appliquant des normes rigoureuses, la société exploite à Hoofddorp un centre de contacts entièrement sans fil, d'où elle propose un soutien à la plupart des pays de la région EMOA. Dans ce cadre, soutenu par une plateforme de communication unifiée, des outils disponibles dans le Cloud et une politique d'accueil téléphonique très exigeante, la société encourage ses collaborateurs du service clients à travailler à leur domicile quelques jours par semaine ou ailleurs si le lieu choisi leur permet de travailler confortablement et qu'il contribue à les stimuler. Plantronics a d'ailleurs récemment reçu la certification CCA Global Standard® pour sa prestation de service d'excellente qualité vis-à-vis de sa clientèle.

Philippe TESSIER,
Directeur Marketing France Plantronics

Retour sur la promotion des ADEC en régions

■ Par la Mission Nationale de la Relation Client



La Mission Nationale de la Relation Client, en collaboration avec l'Agefos-PME, poursuit son objectif de structuration de la filière, à travers le déploiement de nouveaux ADEC régionaux.

Les régions concernées par ce déploiement sont : l'Ile-de-France, la Haute-Normandie, le Nord-Pas de Calais depuis 2009, rejointes en 2010 par PACA, la Lorraine, Rhône-Alpes, le Centre, les Pays-de-la-Loire et l'Aquitaine, puis en 2011 par la Bretagne, l'Alsace, Midi-Pyrénées, Poitou-Charentes et la Picardie.

Qu'est-ce qu'un ADEC ?

Un ADEC (Accord pour le Développement de l'Emploi et des Compétences) est une convention financière signée avec les pouvoirs publics afin de **contribuer à structurer une filière et à former ses salariés**. Dans le prolongement de l'Accord-cadre national dédié à la Relation Client signé le 28 Juillet 2009, des accords ont été déployés dans différentes régions, avec le soutien des services régionaux de l'Etat (DIRECCTE - Directions Régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi). Les projets développés sur chaque territoire sont mis en œuvre par les acteurs régionaux de la filière (clubs, associations, ...) pour la partie animation et par l'Agefos-PME pour la partie formation.

L'extension des accords régionaux

L'accord est en cours de déploiement, et de manière progressive, dans quatorze régions « prioritaires », qui ont bénéficié de **l'accompagnement de la Mission Nationale, par la mobilisation des professionnels, des services de l'Etat, et de l'Agefos-PME**, dans la construction d'un projet commun et la signature d'un accord.

Les accords régionaux : un levier pour les formations et l'emploi

Parmi les axes de travail retenus dans le cadre des ADEC régionaux, l'un des objectifs prioritaires est la professionnalisation et la montée en compétence des salariés. Les entreprises de la filière issues de la catégorie « prestataires de services » (outsourcers) peuvent ainsi accéder à des **financements spécifiques** pour former leurs salariés. Au final, l'objectif de former **5 300 salariés en 3 ans** devrait être largement atteint, contribuant à rendre la filière plus attractive.

Si la mobilisation des territoires est un travail de fond qui permettra une évolution du secteur en profondeur, des avancées peuvent déjà être observées. A ce jour, **les accords régionaux signés ont déjà permis de débloquer 3,4 millions d'euros pour former près de 2 800 salariés**.

Pour intégrer cette démarche dans les régions concernées, les entreprises peuvent se mettre en contact avec leur agence Agefos-PME régionale, afin de déterminer si leurs projets de formation sont éligibles aux financements.

Plus d'information sur :
www.missionrelationclient.fr

Les clubs et associations de la relation client

■ Par Dominique Lemoine / Vice-président responsable des actions régionales AFRC

Pour l'édition 2011 des Palmes, l'AFRC innove en décernant pour la première fois une Palme « Initiative et Territoire ». C'est l'occasion pour AFRC Mag de revenir sur les clubs et associations qui depuis 10 ans contribuent à la reconnaissance et à la structuration de la relation client en France.

L'histoire commence en 2000 à Lyon et à Rouen. Des professionnels ressentent le besoin de se retrouver régulièrement pour échanger sur les métiers de la relation. Des débuts certes modestes mais qui sont les prémices d'un dialogue entre les professionnels et leur environnement régional. Le mouvement prend son véritable essor avec le lancement des Journées Nationales des métiers de la relation client en 2002 et 2003, premières expériences d'un travail collectif sur le terrain. Un autre épisode décisif intervient en 2006 quand, en région PACA, est lancée la première étude visant à recenser et analyser les pratiques RH des centres de relation client. Reprise en Haute-Normandie, puis en Bretagne, Aquitaine, Nord-Pas de Calais, etc., cette étude restaure l'image des métiers de la relation client en montrant leur professionnalisation, leur pérennité avec la prépondérance des CDI, la capacité de construire un parcours professionnel à partir d'un premier poste de chargé de clientèle.

Ces études dressaient en quelque sorte le portrait robot de la relation client ; il restait à y ajouter une identité juridique en transformant les clubs jusqu'alors informels en association de type loi 1901.

L'apport d'une association régionale de la relation client.

Pour une activité aussi transverse que la relation client, où seuls les outsourcing sont repérables par un code APE, la constitution de la profession en association régionale lui donne de la visibilité, montre son poids économique et offre également

un interlocuteur identifié aux partenaires institutionnels. Ce dernier point est essentiel pour le portage en province des actions initiées par la Mission Nationale de la Relation Client. Cette structuration au plan régional amène tout naturellement à recenser les acteurs de la filière : centres de relation client bien évidemment mais aussi professionnels publics et privés du recrutement, de la formation, du développement économique, financeurs et facilitateurs divers, partenaires institutionnels; autant d'éléments constitutifs d'une filière professionnelle. Dès lors, le travail sur l'image du secteur, sur l'attractivité des métiers, que ce soit en direction des demandeurs d'emploi ou des prescripteurs de l'emploi, se fait plus efficace car plus opérationnel.

De plus, l'association régionale rompt l'isolement du manager : la communauté professionnelle se crée au fil du temps, se fait réseau solidaire, permet d'agir collectivement pour exprimer des besoins, voire de répondre à une situation de crise comme lors d'une fermeture de CRC pour faciliter le reclassement des personnels. Les actions régionales menées par la quinzaine de clubs et associations sont complémentaires du travail national de l'AFRC avec laquelle des conventions de partenariat sont signées. L'ALRS et la Mission Nationale de la Relation Client apprécie également de pouvoir s'appuyer sur autant de relais efficaces !

Le mouvement de structuration de la filière se poursuit avec la création de nouvelles associations en régions : après celle créée en Basse-Normandie au printemps 2011, la prochaine verra-t-elle le jour aux Antilles ?

“ Des professionnels ressentent le besoin de se retrouver régulièrement pour échanger sur les métiers de la relation client



Syndicat des Professionnels des Centres de Contacts

Pour en savoir plus : <http://sp2c.org/>

Le Syndicat des Professionnels des Centres de Contact (SP2C) est **l'unique syndicat professionnel reconnu par le ministère du Travail représentant la quasi-totalité des effectifs du secteur de la relation client à distance**. Il s'est donné pour mission de créer des conditions favorables et un environnement adapté au développement de son activité et à l'exercice de ses métiers.

Le secteur des Centres de Relation Client externalisés, qui représente aujourd'hui un peu plus de 64 000 emplois et environ 1,92 milliard d'euros de chiffre d'affaires (sources étude Bearing Point/SP2C 2010), subit un déficit d'image dû à la méconnaissance de ses réalités économiques et sociales.

Le SP2C milite pour faire émerger un cadre réglementaire spécifique à l'économie de services. Le potentiel de notre secteur, notamment en terme d'emplois, est extrêmement fort avec le développement des relations à distance via les nouveaux moyens de communication. En effet, le secteur des Centres de Relation Client externalisés a profondément évolué. Il ne s'agit plus aujourd'hui uniquement de télémarketing (moins de 10 % du marché) mais en grande partie de service clients. Les Centres de Relation Client sont devenus de véritables centres de services : dotés d'une forte valeur ajoutée technologique.

Le secteur peut constituer un véritable tremplin pour l'emploi des jeunes, notamment parce que ses méthodes de recrutement sont à la pointe en matière de non-discrimination et de diversité. L'enjeu est aujourd'hui de donner à notre secteur les moyens et les chances d'affirmer sa pleine mesure en matière d'emplois et de maîtriser son développement dans les conditions les plus équilibrées pour ses entreprises et leurs collaborateurs.

OBJECTIFS :

Représenter le secteur en rassemblant tous les professionnels des centres de contacts à distance.

Etre l'interlocuteur naturel des pouvoirs publics, des organisations professionnelles et syndicales ainsi que des médias.

Défendre les intérêts des professionnels et les soutenir individuellement ou collectivement.

Promouvoir le secteur et améliorer son image auprès des professionnels et du grand public.

Réaliser enfin le potentiel du secteur en France, faire de lui un secteur moteur de l'économie de service avec une image plus équilibrée qui refléterait la réalité de nos entreprises.

Service client : le modèle Zappos

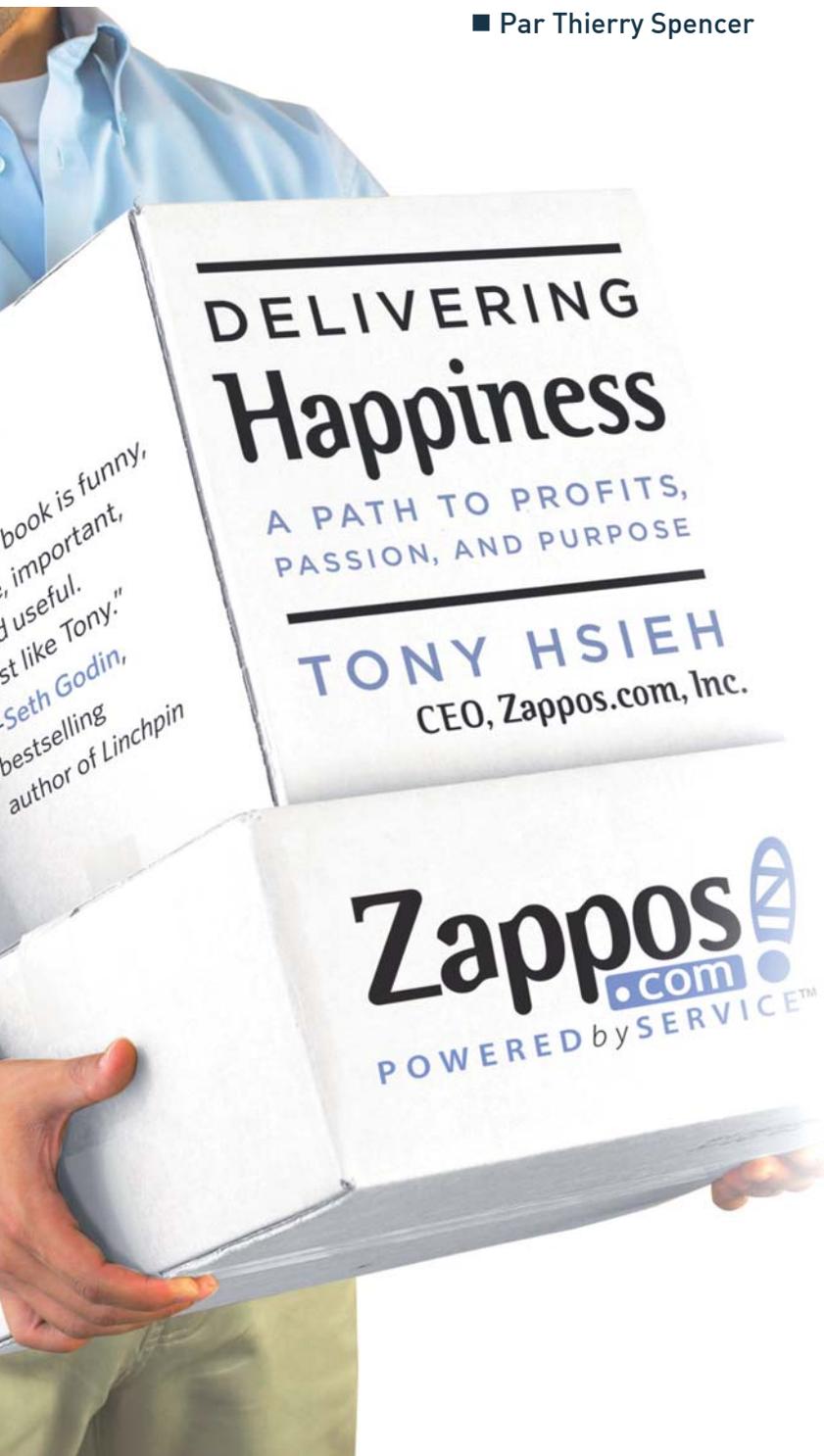
Les **10 moyens** de faire adopter le service au client dans votre société

■ Par Thierry Spencer

Zappos, entreprise de vente à distance américaine filiale d'Amazon, a pour particularité d'avoir basé son positionnement sur la relation client depuis sa création il y a dix ans. La littérature déjà très abondante au sujet de cette société (dont le livre de son actuel CEO et co-fondateur Tony Hsieh « Delivering happiness »), la visite de leur siège et les échanges avec plusieurs personnes de cette société nous permettent d'en savoir plus sur la façon dont ils conduisent cette révolution.

Selon Tony Hsieh, il y a dix moyens de propager la culture du client dans une société : en voici une traduction commentée.

1. « Faites du service au client une priorité pour toute la société et pas seulement pour un département de l'entreprise. Par ailleurs, une attitude de service client doit venir du plus haut sommet de la hiérarchie. » Il s'agit ici d'exemplarité, si peu fréquemment pratiquée dans beaucoup d'entreprises, du fait de la faible culture client des dirigeants d'entreprise qui opèrent dans la relation client.





Les bureaux du siège de Las Vegas sont décorés avec des témoignages de clients satisfaits, des bribes de conversation avec des clients rapportés par les opérateurs eux-mêmes

2. « Faire de "Wow" un verbe du vocabulaire quotidien de votre société. » (on peut traduire Wow par Wahou, illustrant ici l'effet d'une forte impression produite sur le client). Comme dirait Guy Kawasaki dans son récent livre « L'art de l'enchantement », il nous faut retrouver notre capacité à nous émerveiller, à nous enthousiasmer dans un climat économique délétère. Un véritable challenge pour tous les managers !

3. « Donnez du pouvoir et faites confiance aux personnes du service client. Ayez confiance dans leur volonté de délivrer un service remarquable. L'escalade vers un superviseur doit être rare. » (Notons ici que l'escalade est beaucoup plus répandue aux États-Unis qu'en France). Sujets de la plus haute importance : l'autonomie laissée aux collaborateurs et la liberté qui leur est donnée pour délivrer un service de qualité. Exemples : les collaborateurs de Zappos ont pour consigne d'indiquer des sites Internet concurrents si le produit est indisponible, et ils peuvent décider de la valeur de l'effort commercial en cas de problème.

4. « Soyez à l'aise avec le fait qu'il est normal de se séparer de clients insatiables ou agressifs vis-à-vis de vos employés. » Une attitude pleine de bon sens et bienveillante vis-à-vis des personnes en



contact avec le client. Zappos n'est pas angélique et sait très bien apprécier le fait qu'en promettant un service client exceptionnel, ils vont attirer des clients naturellement exigeants qui peuvent se révéler impossibles à satisfaire.

5. « Ne mesurez pas le temps d'appel, n'obligez pas les employés à vendre plus et n'utilisez pas de scripts. » Les appels téléphoniques n'ont plus de contrainte de durée chez Zappos. A l'entrée du siège social un grand panneau annonce le record de conversation téléphonique avec un client (de plus

de 7 heures). La publicité faite à ce chiffre se veut caricaturale, car c'est un marqueur du positionnement de Zappos. Ce mouvement va à l'inverse de celui de nombre d'entreprises françaises qui se vantent de réduire de jour en jour la DMC (durée moyenne de contact). De quoi faire réfléchir, tout comme l'abandon pur et simple du script.

6. « Ne cachez pas votre numéro d'appel gratuit. C'est un message aussi bien à destination des clients que des employés. » Selon le baromètre de l'accessibilité de Teletech International publié en décembre 2010, 10% des 243 premières entreprises disposant d'un site Internet marchand en France ne présentent pas leur numéro d'appel et les numéros surtaxés passent de 27 à 53% du total des numéros entre 2009 et 2010. La France régresse !

7. « Considérez chaque appel comme un investissement dans la construction d'une marque orientée service client et pas comme un coût que vous devez réduire. ». Seulement 5% des commandes sont passées par téléphone mais Zappos prend le pari que 100% des clients auront un jour ou l'autre affaire à un employé par téléphone. Pour les opérateurs de téléphonie, pour les banques ou encore les fournisseurs d'énergie qui sont très peu fréquemment au contact direct de leur client, il y a des leçons à tirer...

8. « Incitez toute la société à célébrer le service remarquable. Racontez des histoires d'expériences "Wahou" à tout le monde dans l'entreprise. ». Plutôt que de verser dans la sinistrose, Zappos nous invite à regarder le verre à moitié plein. Les bureaux du siège de Las Vegas sont décorés avec des témoignages de clients satisfaits, des bribes de conversation avec des clients rapportés par les opérateurs eux-mêmes. Visitez un centre d'appel en France et regardez les murs trop souvent muets, postez vous

dans la salle de pause et écoutez les conversations. Il n'y est question que de clients mécontents et de conversations négatives et enflammées.

9. « Trouvez et embauchez des gens qui sont déjà passionnés par le service au client. » Le révélateur des sociétés gagnantes : la capacité à savoir recruter. Car tout part de là et Zappos y apporte un soin tout particulier. Etes-vous capable de poser lors d'un entretien d'embauche la question suivante : « Racontez la dernière fois que vous avez outrepassé les règles pour vous assurer que le travail serait fait correctement ? » ? Zappos en fait une question clé.

10. « Délivrez un service remarquable à tout le monde : clients, employés et fournisseurs. ». Un point de vue sur lequel de plus en plus d'entreprises s'accordent (comme en témoigne le tout nouveau livre de Vineet Nayar « Les employés d'abord, les clients ensuite » publié aux Editions Diatino) et Zappos en a fait son cheval de bataille. Si le niveau d'expérience du client est unique chez Zappos, c'est que les employés eux-mêmes vivent autrement au sein de leur entreprise. Il suffit pour s'en convaincre de parcourir les bureaux du siège américain : c'est d'abord un environnement de travail unique. Chaque bureau est décoré au goût du collaborateur, le code vestimentaire est libre, les murs et les plafonds sont garnis et l'ambiance y est exceptionnelle. Ce qu'un manager français verrait comme un innommable foutoir est en fait le lieu où le collaborateur fait tout ce qu'il veut pour se sentir bien.

Ces dix conseils vous semblent révolutionnaires ? Je dirais plutôt qu'ils sont le signe avant-coureur de la relation client de demain. Un sujet que les membres de l'AFRC et tous les professionnels de la relation client ne manqueront pas de débattre et commenter.



Teleperformance

Transforming Passion into Excellence

+100 000
collaborateurs

+268 centres
de contacts
présents dans
50 pays

1,5 milliard
d'interactions
clients par an

Des Services Clients sur mesure :

Teleperformance, numéro 1 mondial des Services Clients à distance accompagne les plus grandes entreprises dans le développement de leur Relation Client depuis plus de 30 ans.

Teleperformance, l'engagement de l'Excellence.

Teleperformance France
6-8 rue Firmin Gillot 75737 Paris Cedex 15
T 33 (0) 810 CLIENT (0810 254 368)
contact@teleperformance.fr
www.teleperformance.com

TECHNOLOGIES ET PROCESS CERTIFIÉS



Un conseil d'administration à la hauteur des ambitions de l'AFRC

■ Propos recueillis par l'AFRC

Lors de l'Assemblée Générale de l'AFRC au mois de janvier dernier, le conseil d'administration s'étoffait passant ainsi de 12 à 20 administrateurs. Celui-ci intègre à présent de nouvelles entreprises incontournables du secteur la relation client. L'AFRC Mag les a interrogés sur leur vision d'une relation client réussie. Découvrons le portrait des huit nouveaux administrateurs...



Pascal Lecocq

Directeur des plateaux Vente et du Service Relation Client Groupe Pierre & Vacances Center Parcs Europe.

“ La relation client est un baromètre clients qui nourrit l'entreprise tant en terme de revenu que d'information

« Suite à la récente fusion des équipes opérationnelles de Pierre & Vacances et Center Parcs, nous réfléchissons actuellement à la meilleure organisation interne pour répondre rapidement et efficacement à tous nos clients. Cela implique notamment un travail d'audit et de réflexion sur les équipes, les outils, la stratégie de flux, multi marchés et multilingues ».

Parcours :

Entré en 1991 en tant que directeur des ventes du marché Comités d'Entreprises pour le Groupe Pierre & Vacances, il est nommé en 1994 directeur des ventes du réseau interne Agences puis directeur du call center. Aujourd'hui, il est Directeur des plateaux Vente et du Service Relation Client pour le Groupe Pierre & Vacances Center Parcs Europe. Il est responsable des Marchés B2C B2B France, Italie, Espagne, UK/ Irlande, et Belgique.

Portrait :

Ingénieur de formation Laurent Tupin a travaillé cinq ans dans le contrôle de gestion pour un constructeur automobile, puis cinq ans chez Arvato où il évolue dans l'univers de la relation client dans la division centre d'appels. Il a intégré Vente Privée en avril 2008 en tant que Directeur du Service Relations Membres.



Olivier Laurent

Directeur de la Relation Client Direct Energie

“ La relation client est basée sur une promesse faite à nos clients



« Unique point de contact entre un client et l'entreprise, la relation client se doit d'être proche de ses clients et facile accès. Facteur fortement contributif de la satisfaction client, de la fidélisation et de l'image, c'est une des conditions nécessaires mais non suffisante du développement de l'entreprise. La politique de Relation Client de Direct Energie est fondée sur les principes suivants : une relation de confiance, la proximité avec nos clients, une promesse tenue et puis beaucoup de bon sens ! »

Portrait :

Olivier Laurent a rejoint Direct Energie en novembre 2009 au poste de Directeur de la Relation Client. Il a intégré Teleperformance entre 1994 et 1996 en tant que Responsable Commercial au Département Conseil et Formation. En avril 1996, il rejoint le Groupe ADIA en tant que Directeur Général d'une des filiales. Avant de rejoindre Direct Energie, il occupait le poste de Directeur des Services et de la Qualité à la CAMIF entre 2002 et 2009.

Laurent Tupin

Directeur du service Relation Membres Vente Privée

“ La Relation Client c'est avant tout une relation humaine »

« La relation client permet à l'entreprise d'avoir une vision des attentes de nos membres et de déterminer les axes de progression à mener sur nos process. C'est un vecteur de communication sur les valeurs de Vente Privée ».



Majda Vincent
Directrice CRC et e-commerce
Ikea France



La relation client se construit, bouge, le but est qu'elle dure, qu'elle se renouvelle constamment et qu'elle surprenne !

Portrait :

Titulaire d'un Master en Management des Ressources Humaines et Responsabilité sociale et environnementale, Madja Vincent a commencé sa carrière chez IKEA en tant que Responsable des Ressources Humaines du magasin de Plaisir (400 collaborateurs). Elle a rejoint ensuite le CRC IKEA FRANCE pendant deux ans pour la même fonction mais sur les métiers de relation client à distance. Depuis novembre 2010, elle est directrice CRC & e-commerce.

« Des clients satisfaits et enchantés, fidèles et qui participent activement à son amélioration. Voici comment nous définissons notre politique en matière de relation client chez Ikea France. La relation client permet une remise en question quotidienne. Ainsi, pour être proche du client, il faut accepter les challenges, la réalité de certains dysfonctionnements, la subjectivité de la perception client et parfois aussi une certaine injustice de sa part. Il faut être capable de répondre avec immédiateté, spontanéité, mais aussi empathie à ses interpellations. Mais il faut également savoir rester ferme dans nos convictions ».



Julien Morel
Directeur du Club et de la supply chain – Nespresso France



A chaque instant le consommateur doit prendre du plaisir afin qu'il devienne un ambassadeur de la marque ».

« Nespresso a fait le choix d'une relation humaine avec ses clients. Il s'agit d'offrir à nos membres du Club un service d'exception. Cette stratégie pilote l'ensemble des décisions de l'entreprise : chaque collaborateur de Nespresso a pour ambition de faire passer un moment agréable à chacun des Membres du Club et de lui simplifier la vie pour lui donner envie de revenir »

Portrait :

Ingénieur Centrale Paris de formation, Julien Morel a travaillé 7 ans au sein de directions Supply Chain d'entreprises industrielles, occupant des fonctions de services clients, planning et logistique physique. Il est depuis plus d'un an, Directeur du Club et de la Supply Chain chez Nespresso France, en charge de la chaîne de satisfaction des Membres du Club.



Erik Songeur
Directeur du Multicanal pour le réseau Société Générale en France

« Au lendemain de la récente période de crise, la Société Générale a engagé un programme inédit de transformation : Ambition SG 2015, à partir de son modèle « un client – un conseiller dédié » pour développer une distribution Multicanal intégrée et gagner un point de satisfaction client par an »

Portrait :

Ingénieur de l'Ecole Centrale de Lyon, Erik Songeur entre chez PSA Peugeot-Citroën en 1978. En 1988, il rejoint le Groupe Société Générale au Centre des Titres comme Directeur de l'Exploitation. En 1999, il prend la Direction Commerciale de la Région Haute Normandie, Ile de France Ouest/Sud et du Centre. Il est nommé en 2003 Président-Directeur Général de Sogessur. Directeur de l'Organisation et des Projets de la Banque de Détail Société Générale en France en 2010, il crée la Direction du Multicanal un an plus tard.



La relation client apporte la consolidation de son image et de son audience, la capacité à ajuster et faire évoluer ses produits et ses services, l'optimisation de son offre et la prospérité.



Arnaud Vialard
Directeur de la
Relation Client et
du SAV - CDiscount

Parcours :

En 1999, Arnaud Vialard travaille pour l'opérateur de téléphonie mobile FT qui deviendra Orange Mobile en 2001. Il est successivement directeur des opérations du centre client Orange Mobile de Bordeaux puis directeur des processus et du développement du service client Orange Mobile. En 2006, il rejoint le groupe Darty en qualité de Directeur de la Relation Client. Après une expérience chez Webhelp, il intègre Cdiscount en mars 2009 en tant que directeur des services clients et du SAV.

“ Notre objectif principal est la satisfaction pour fidéliser nos clients

« La relation client est créatrice de valeur pour l'entreprise. Elle contribue directement à la fidélisation des clients et donc agit sur la valeur de la base client. Quant à la direction de la relation client, dans une entreprise, elle joue également le rôle de vigie. Elle est la première à identifier et à se confronter aux écarts de qualité qui peuvent surgir de tous les autres processus de l'entreprise. Elle est en mesure d'aider à l'amélioration des processus de l'entreprise, de la qualité et donc des coûts. Elle est donc au centre de la création de valeur. Notre parti pris est rendre l'information la plus accessible possible, car nos clients sont des internautes et souhaitent avoir une

relation client sans contrainte de lieu ou d'horaire. L'espace client constitue le lieu privilégié de nos clients car ils peuvent trouver des informations à la fois générales (modes de livraisons...) et particulières (une commande, un produit dans une commande) grâce aux jeux de question/réponse mis à leur disposition. La relation client commence dès l'espace client et peut s'étendre à l'ouverture d'une demande auprès d'un conseiller client voire à la mise en relation par téléphone. Notre volonté est d'être le lien permanent entre notre site et nos clients pour les informer et les aider. Notre objectif principal est la satisfaction pour fidéliser nos clients ».



Angélique Berge
C.E.O – Centrapel (Free)

« Etre à l'écoute des désirs de nos abonnés est primordial pour l'évolution de notre entreprise, c'est à la fois structurant et nous permet de fidéliser nos Freenauts. Apporter une réponse multicanal, par exemple, c'est apporter de la valeur à l'image de l'entreprise. La po-

“ Une entreprise qui a le sens de la relation client est une entreprise moderne, qui a « tout compris »

litique de Relation Client chez Free est centrale, elle intervient auprès de toutes les Business Unit du groupe. 98% de l'effectif de notre service abonnés est internalisé, plus de 700 collaborateurs travaillent au sein même de l'immeuble de la holding de contrôle situé entre l'Elysée et Madeleine à Paris. C'est tout l'effort consenti par le groupe ILIAD d'un point de vue économique et pour favoriser la remontée d'information, l'échange ».

Portrait :

Angélique Berge a suivi l'INSEAD PSD, la Direction de la Business Unit à HEC. Aujourd'hui CEO de la société Centrapel, Angélique Berge fait partie de l'équipe dirigeante du groupe ILIAD depuis 11 ans. Elle est en charge d'un effectif de 4000 collaborateurs dédiés à la Relation abonnés. Elle a encadré la croissance d'effectif des centres d'appel de Centrapel, mis en place et assuré le développement du service client en multi-canal ainsi que le déploiement des équipes de techniciens terrain.

Des espaces design au service du bien-être



Spécialiste de l'aménagement des espaces tertiaires et de bureau à l'écoute des utilisateurs, des entreprises, des architectes et des space-planners, MATERIC compose l'aménagement des espaces de travail individuels ou en open-space et travaille avec le cabinet d'architecture ELEMENS. Explications avec Jean-Luc Bertrand, Directeur de MATERIC et Olivier Genuite, Directeur d'ELEMENS.

Quelles sont les tendances dans l'aménagement des centres de relation client ?

Jean-Luc Bertrand : Cela surprendra peut être mais je parlerai d'ergonomie, de design, de confort... Des notions qui ne sont pas toujours associées à ce métier. La vision sur la base exclusive du ratio utilisateur/m² n'est plus la seule qui prévaut !

Olivier Genuite : C'est à une réelle montée en gamme que nous assistons. L'attention portée au mobilier et à l'organisation de l'espace matérialise les efforts faits pour améliorer les conditions de travail dans un métier où la captation des collaborateurs est un enjeu majeur. La relation bien-être au travail et performance n'est plus à démontrer. L'aménagement en est une composante. Dans la relation client comme ailleurs. Les acteurs du secteur sont aussi à la recherche de différenciation : l'aménagement des sites

“

Nous avons créé avec Materic un nouveau poste qui contribue à la partition de l'espace et crée une réelle sensation d'espace

”

en est un signe visible en interne comme pour l'extérieur. Les centres d'appels ont été et sont encore des défricheurs : acoustique, gestion des flux, travail sur la colorimétrie, modularité des espaces, hygiène...

J.L. B. : Grâce à l'expertise que nous avons acquise au service des centres d'appels, nous avons développé, avec Olivier, un programme de mobilier qui comporte une cloisonnette « universelle » qui permet de corriger les effets négatifs des grands bench à la mode ces dernières années.

Y-a-t-il une préoccupation particulière chez vos clients ?

J.L. B. : J'en évoquerai deux : l'acoustique et la personnalisation.

O.G. : Le poste de travail et plus généralement le mobilier contribuent à optimiser la performance acoustique mais attention cela ne suffit pas ! La réflexion doit intégrer l'environnement comme les plafonds, les sols... Nous avons créé avec Materic un nouveau poste qui contribue à la partition de l'espace et crée une réelle sensation



d'espace. Nous avons travaillé aussi les séparations individuelles pour obtenir un réel confort acoustique tout en maintenant le lien visuel entre le collaborateur, le superviseur, ses collègues, les supports d'information périphériques.

J.L.B. : Apporter des solutions pour développer l'individualisation du poste est aussi une demande de nos clients. Nous avons par exemple doté les postes partagés d'un système de rangement amovible que chaque collaborateur installe très simplement à son arrivée : il pense « mon poste de travail » et peut se l'approprier, c'est important.

O.G. : Sur le programme de cloisonnette, le panneau acoustique est non seulement performant mais aussi très facilement amovible. On peut ainsi jouer sur la couleur pour identifier les zones de travail, les clients, les fonctions... et modifier la répartition en fonction des besoins.

Et le poste de travail du futur ?

J.L.B. : Le poste intelligent ! Vous vous identifiez, le profil de bureau s'active : hauteur du plateau, hauteur de l'écran, place de la barre repose pied, luminosité gérée selon l'environnement, réglages du siège...

O.G. : Le poste de travail qui inter-agira avec son utilisateur ! ■



> Aménagement

Implantation, zoning, colorimétrie, ergonomie, acoustique

> Conception

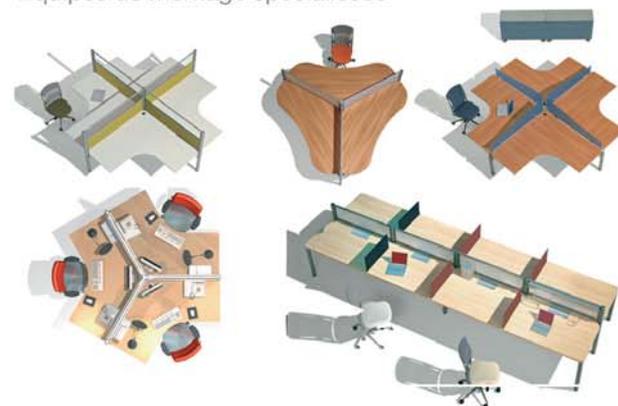
Postes télé-opérateurs, postes de superviseurs, salle de formation et de détente, casiers, armoires de rangement

> Fabrication

Site de production intégré pour la mise au point de prototypes, la fabrication en série et l'assemblage.

> Logistique, installation

Équipes de montage spécialisées



Solutions d'aménagement mobilier pour les centres de contacts

MATERIC

Demandez notre book projets en envoyant vos coordonnées à contact@materic.fr ou au 01 40 38 88 30

22/24 rue Marc SEGUIN - 75018 Paris | www.materic.fr



LA REGIE CONFIANCE

Comme eux, faites-nous confiance !

« Plus de 30 ans d'expérience »

GRANDES
ECOLES

CONFIANCE

INSTITUTIONS

ASSOCIATIONS

FEDERATIONS

15 rue des sablons
75116 - Paris

www.ffe.fr





L'Association de référence des Professionnels de la Relation Client

Aigüisez vos sens !

Déjà plus de 11 ans que plus de 300 entreprises privées, associations, collectivités territoriales ainsi que des fédérations professionnelles nous font confiance et portent haut et fort les valeurs de l'AFRC dans la promotion des métiers de la Relation Client.

Chiffres et données clés

- Plus de 1000 adhérents
- Plus de 300 entreprises membres
- 5 Commissions de travail
- Plus de 30 rencontres expertes annuelles
- Plusieurs voyages d'études et visites d'entreprise
- Une base unique de documentation sur la Relation Client
- Plusieurs ouvrages publiés chaque année (livres blancs,...)
- L'événement de la profession : les Palmes de la Relation Client.



Adhérer à l'AFRC...

...c'est la certitude d'être à la hauteur de vos ambitions et de bénéficier de la force et de l'indépendance d'un réseau dynamique et influent d'experts dans le domaine de la Relation Client.

Vous pourrez ainsi :

- ▶ **Valoriser** la notoriété de votre entreprise,
- ▶ **Développer** vos contacts d'affaires, saisir des opportunités de croissance et développer de nouvelles synergies avec de nouveaux partenaires,
- ▶ **Partager** vos compétences et votre savoir faire, bénéficier de l'expérience d'un réseau unique en France,
- ▶ **Participer** à un programme de rencontres inédites tout au long de l'année proposé à travers nos 6 commissions de travail,
- ▶ **Accéder** à des informations utiles à votre activité et recevoir trimestriellement une lettre de veille du secteur,
- ▶ **Trouver** des réponses adaptées à vos attentes au travers de nos forums d'échanges,
- ▶ **Participer** à nos voyages d'études internationaux et nationaux et rencontrer les personnalités influentes du monde de la Relation Client.

Qui sommes-nous ?

Créée en 1998, l'Association Française de la Relation Client a pour vocation de faire connaître, reconnaître et promouvoir les métiers de la relation client auprès du grand public, des différents acteurs susceptibles de peser sur l'évolution du tissu économique et social et d'intervenir dans le développement de l'activité des centres de contacts et des métiers de la relation client. L'AFRC vous offre une veille d'information sur l'actualité des métiers du secteur, tant d'un point de vue "macro-économique" (données de marché, création d'activités, ouvertures de sites) que d'un point de vue pratique et managérial (tendances dans la gestion et le management des centres de contacts, apport des nouvelles technologies, offres des collectivités locales). Début 2010, **l'association regroupe plus de 1000 professionnels de la Relation Client et représente plus de 300 entreprises issues de tous les secteurs d'activité.**

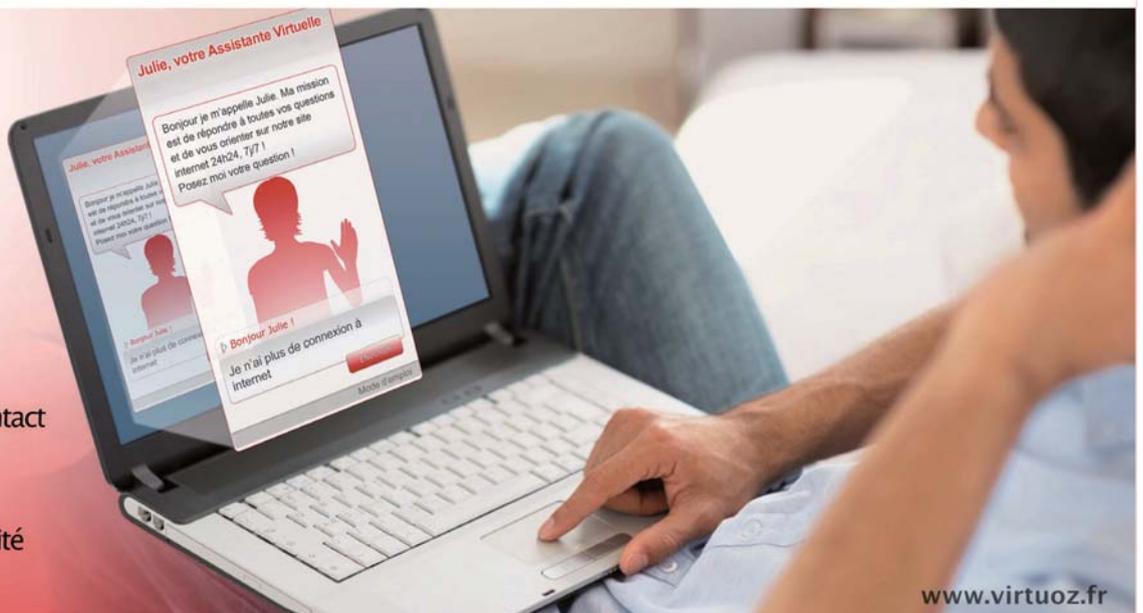
Eric Dadian, Président

Les blogs proposés par le comité de rédaction

- <http://mdm.typepad.com> : Marketing client multicanal
- <http://www.experience-marketing.fr/> : Marketing et design d'expériences
- <http://limebridge.com> : Accroître la valeur et l'expérience client
- <http://www.adetem.org> : L'Association nationale du marketing
- <http://www.amarc.asso.fr> : Association pour le management de la réclamation client
- <http://www.sensduclient.co> : Blog des professionnels du marketing client et de la relation client
- <http://blog.init-marketing.fr> : Le blog de la satisfaction et de la fidélité client
- <http://mickaelguillois.typepad.fr> : Le blog du marketing client 2.1
- <http://blog.monserviceclient.com> : Le blog de la réclamation client, l'actualité des services clients
- <http://www.cherclient.com> : Le wiki de la culture client, plate-forme interactive de la relation client.
- <http://www.mediassociaux.com> : Le blog des réseaux sociaux
- <http://www.conseilsmarketing.fr> : Le blog des conseils marketing
- <http://www.blog-crm.com> : Blog d'actualité : multicanal, connaissance, et stratégies valeur client
- <http://www.abc-netmarketing.com/> : Le blog outil de la relation client
- <http://blog.strategieclients.com> : L'actualité de la relation client et du marketing client
- <http://www.relationclientmag.fr> : Le site des stratégies, canaux et technologies de la relation client
- <http://frenchweb.fr> : Internet news, marketing

virtuOz
N°1 des Agents Virtuels pour la Relation Client

15 millions d'Internautes dialoguent chaque mois avec les Agents Virtuels VirtuOz. Vos Clients en font partie !



- ✓ Facilité de contact
- ✓ Rapidité
- ✓ Disponibilité

www.virtuoz.fr

Ils nous font confiance ...



ENTREZ DANS...

UN MONDE OÙ
LES SIGNES NE
TROMPENT PAS.



CENTRE DE RELATION CLIENT
NF EN 15838

— par Afnor Certification —

...www.marque-nf.com

Leader Homeshoring en France

"Réseau d'agents indépendants"

Relocalisez à domicile votre centre de contacts !



Flexibilité
Qualité
Économique
Sociétal

eodom

Relocalisez à domicile votre centre de contacts,
1er centre de contacts en Homeshoring,
Solution innovante pour la Relation Client,
Plus de 300 agents en activité.



« 2008 - Meilleure Stratégie Relation Client »
« 2009 - Entreprise innovante »

Tél. 01 76 64 79 00 - www.eodom.fr

