



# L'Excellence de la Relation Client par les compétences



## ÉDITO

---

La Relation Client est essentielle pour toutes les entreprises industrielles ou tertiaires. Elle constitue un facteur de différenciation et de compétitivité sur le marché français comme sur le marché international.

Alors que le taux de chômage atteint plus de 3,4M de personnes (à fin octobre 2014), nous avons près de 600 000 emplois non pourvus, d'après le Ministère du travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue Social.

Les études nous montrent que plus de 50% des entreprises rencontrent des difficultés de recrutement. Si un tiers d'entre elles nous parlent d'un nombre insuffisant de candidatures, elles sont près de 70% à expliquer que ces difficultés sont liées à l'inadéquation des compétences aux besoins. Selon nos hypothèses, les métiers de la Relation Client pourraient créer encore 50 000 emplois dans les 5 ans à venir.

Demain, si les entreprises ne peuvent recruter au bon niveau de compétence, ce seront nos territoires qui en subiront les conséquences. Le retour à la croissance durable passe par une forte ambition sociale et managériale, source de l'excellence de la Relation Client elle-même, levier d'une plus grande compétitivité de nos entreprises et source d'emplois qualifiés.

La France a des atouts et des champions nationaux qui portent déjà les éléments constitutifs de l'excellence relationnelle, notamment dans les secteurs du luxe et du tourisme. Reste à élargir cette prise de conscience au sein de notre système de formation, dans la culture de toutes nos entreprises et chez les décideurs.

La compétitivité de nos entreprises passera aussi par la rénovation des "compétences client" à tous les niveaux de l'organisation pour en faire davantage une constante préoccupation.

Être compétitif dans un marché mondialisé, c'est non seulement commercialiser des produits et services de qualité au bon prix, mais c'est aussi savoir apporter de la valeur par la qualité de "l'expérience client".

Nous avons tous une idée de ce que cette notion recouvre et de ce que nous aimerions qu'elle soit. Chacun projette dans la Relation Client son rapport à la consommation, son histoire personnelle, ou encore sa vision de l'efficacité du traitement d'une demande.

Être compétent, c'est probablement la rencontre équilibrée entre un savoir, un savoir-être, un savoir-faire et des attentes des clients. Le défi est dans la composition de cet équilibre au bénéfice du client, de l'entreprise, des salariés et des partenaires.

L'accélération de la digitalisation et le développement de marques "low cost" questionnent fortement le modèle "traditionnel" de la Relation Client basé sur la prédominance de l'effet prix. Les consommateurs sont de plus en plus avertis, demandeurs d'autonomie et de transparence.

Un nouvel équilibre se crée, se fait de co-construction, d'engagement et de recherche d'expérience client. La Relation Client évolue pour passer du monde de la bonne Relation Client pour tous à l'excellente expérience client pour chacun.

Pour une Direction Générale, la question de la Relation Client doit être une préoccupation constante, visible et incarnée. L'orientation client de la vision de l'entreprise est la clé pour donner du sens à toute l'organisation. Une autre culture managériale passe par le souci de mettre en place une politique de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) incluant les salariés et les prestataires de l'entreprise.

Prendre la mesure de l'importance du bien-être de ses collaborateurs et partenaires autant que de la satisfaction des clients, c'est aussi un principe clé de la symétrie des attentions.

Viser l'excellence de la Relation Client c'est démontrer une capacité à développer les compétences de ses salariés "en continu". Les cursus manquent encore en France pour permettre de recruter ou de professionnaliser les salariés sur la Relation Client.

L'INRC est un organisme paritaire visant à accompagner le développement de la filière pour faire de la France un pays leader dans l'excellence de la Relation Client.

Cela doit permettre à la France de prétendre au leadership mondial dans l'excellence de la Relation Client et européen en matière de compétences.

Le propos de ce livre blanc est d'apporter une réflexion et des témoignages sur ce qu'est la Relation Client aujourd'hui, mais aussi de proposer des pistes concrètes permettant aux entreprises de viser l'excellence de la Relation Client en s'appuyant sur les bonnes compétences.

*Christian PIERRET – Président d'Honneur de l'INRC  
Ancien Ministre de l'Industrie, du Commerce,  
de l'Artisanat et de la Consommation*

## SOMMAIRE

---

[1]	<b>LA RELATION CLIENT EN FAITS ET CHIFFRES</b>	[8]
	[A] La Relation Client, une filière au périmètre vaste	[9]
	[B] Le retard de la France en terme de qualité de la Relation Client n'est pas une fatalité	[12]
[2]	<b>POURQUOI UN LIVRE BLANC SUR L'EXCELLENCE DE LA RELATION CLIENT PAR LES COMPÉTENCES ?</b>	[14]
	[A] L'excellence de la Relation Client, qu'est-ce que c'est ?	[15]
	[B] Le digital, un facteur de transformation majeur de la Relation Client et des compétences	[19]
	[C] La segmentation des clients et des marchés, un facteur structurant de la Relation Client	[24]
	[D] De la Relation Client pour tous à la Relation Client pour chacun	[25]
	[E] Quels sont les impacts sur les modèles de Relation Client des entreprises et des marques ?	[28]
	[F] Par quel ultime levier gagner l'excellence de la Relation Client ?	[31]
	[G] Et pourquoi traiter de la question des compétences au service de l'excellence?	[32]
[3]	<b>QUELS SONT LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS PERMETTANT A UNE ENTREPRISE OU UNE MARQUE DE PRÉTENDRE À L'EXCELLENCE ?</b>	[34]
	[A] Les attitudes de l'excellence de la Relation Client	[35]
	[B] Les choix stratégiques qui engagent l'entreprise sur la voie de l'excellence	[39]
[4]	<b>QUELS SONT LES BÉNÉFICES ENVISAGEABLES D'UNE RELATION CLIENT EXCELLENTE POUR LES CLIENTS, LES ENTREPRISES, LES SALARIES ET LES PARTENAIRES ?</b>	[46]
	[A] Bénéfices pour le client	[47]
	[B] Bénéfices pour l'entreprise	[50]
	[C] Bénéfices pour les salariés	[51]
	[D] Bénéfices pour les partenaires	[53]
[5]	<b>LES LEVIERS PRIORITAIRES PERMETTANT AUX ENTREPRISES ET AUX MARQUES DE CHEMINER VERS L'EXCELLENCE</b>	[54]
	[A] La Relation Client, un sujet de Comité de Direction	[55]
	[B] Le renforcement du Middle Management, une priorité dans la qualité de la déclinaison de la vision	[61]
	[C] Le parcours client sans couture, une organisation à mettre en œuvre autour du client	[62]
	<b>CONCLUSION</b>	[64]
	<b>REMERCIEMENTS</b>	[68]



1

## LA RELATION CLIENT EN FAITS ET CHIFFRES

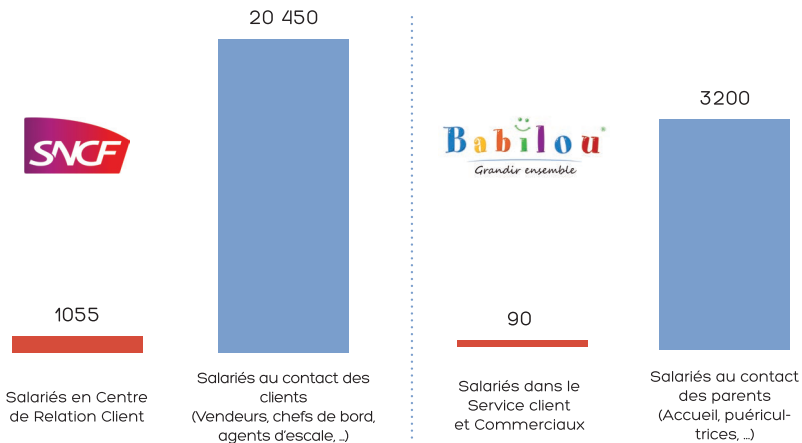
---

## [ A ] La Relation Client, une large filière

La Relation Client est un sujet sur lequel bien des clichés ont la vie dure dans l'entreprise, dans les médias et dans l'inconscient collectif. De plus, il est rare qu'une définition claire et partagée soit formulée. Cela est particulièrement vrai lorsqu'il s'agit de décrire les métiers ayant pour composante principale ou secondaire la Relation Client, et les compétences associées. En réponse spontanée, la Relation Client évoque les centres de Relation Client, les conseillers en boutique ou encore les services après-vente; en d'autres termes les personnes ayant un contact avec les clients pour faire de la vente et répondre aux questions ou réclamations.

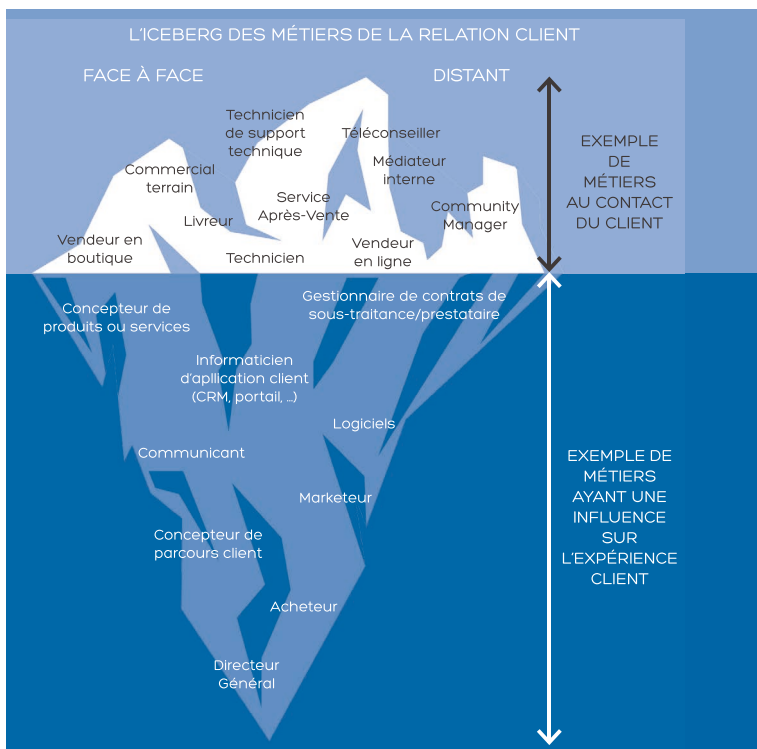
Parmi les métiers ayant un contact direct avec les clients, un certain nombre ne sont pas identifiés de manière évidente comme ayant une composante de Relation Client, c'est notamment le cas des personnes assurant des missions de soutien technique, de maintenance, de livraison, d'études, de contrôles, etc. Ne pas reconnaître la contribution de ces métiers à la Relation Client c'est négliger un nombre parfois important de contacts et donc d'opportunité d'écouter les clients et de les satisfaire.

A titre d'exemple, dans des univers aussi différents que le transport ferroviaire de passagers et les crèches, nous constatons facilement que le nombre de salariés au contact des clients est très significativement supérieur au seul nombre de salariés dans le département/la direction en charge du service client.



Cependant, la question des métiers ayant une composante de Relation Client ne concerne pas uniquement les personnes au contact des clients. S'il est indéniable que le succès de l'expérience client repose essentiellement sur les compétences des personnes en charge de l'accompagner ; qu'en est-il de celles qui ont conçu le parcours client, les processus, les outils de gestion de la Relation Client, les portails clients, les offres, ... ?

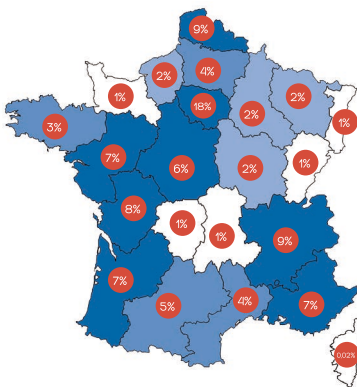
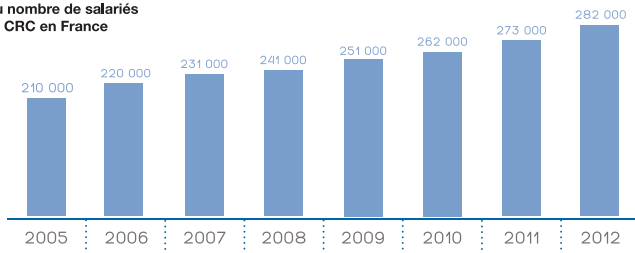
**Être compétent en Relation Client ce n'est donc pas seulement une affaire de gestion de l'interface avec les clients, mais davantage de penser client avant, pendant et après son contact.** Construire une stratégie de Relation Client nécessite donc de s'appuyer sur une série de compétences. La filière dévoile alors la richesse de ses métiers et de ses opportunités de parcours professionnels. L'image de l'iceberg est particulièrement appropriée pour désigner ce qui est visible de ce qui ne l'est pas lorsque l'on traite de la question des métiers de la Relation Client.



Selon que l'entreprise est dans une logique de B2B ou de B2C, l'intensité concurrentielle sur le marché, ou encore le positionnement des produits et services, les métiers et les compétences concernés par la Relation Client évoluent. La cartographie absolue, s'appliquant à tous les secteurs, n'est pas envisageable. L'un des défis que chaque entreprise doit affronter est donc la capacité à identifier les métiers nécessitant des compétences de Relation Client afin de les animer dans une logique d'excellence.

La filière de la Relation Client à distance est relativement bien identifiée en France, mais il n'existe pas de vision consolidée de la filière au sens large alors qu'elle représente vraisemblablement un volume de salariés très important. D'après les estimations de l'Institut National de la Relation Client (INRC), la Relation Client à distance représente près de 1% de la population active française.

Évaluation du nombre de salariés  
dans la filiale CRC en France



© Observatoire des métiers de la Relation Client : Mission Nationale de la Relation Client - AGEFOS PME

En Allemagne et en Grande-Bretagne, la Relation Client à distance représenterait respectivement près de 600 000 et 1 million d'emplois, soit 1,5% et 3,2% de leur population active.

## [ B ] Le retard de la France en terme de qualité de la Relation Client n'est pas une fatalité

Au-delà de la question du périmètre des métiers et de la représentativité de certains pans de la filière par rapport à nos voisins européens, la question de la qualité de l'expérience client délivrée reste l'élément le plus important. Le nombre de salariés dans la filière ne peut garantir à lui seul la qualité du service rendu.

Afin de dresser un panorama de la qualité de la Relation Client en France et de la mettre en perspective avec un panel de grands pays développés, une étude a été réalisée puis publiée en février 2014 par IPSOS pour l'INRC. Selon cette étude, intitulée "Baromètre international de la Relation Client", la France se situe en 3<sup>ème</sup> position en terme de satisfaction globale, derrière le Japon (1<sup>er</sup>) et les Etats-Unis (2<sup>ème</sup>).

**Investir dans la qualité de la Relation Client est donc un enjeu de compétitivité nationale.**

Toutefois, en matière d'excellence de la Relation Client, autrement dit d'avis très positifs, la France arrive en dernière position avec une moyenne inférieure de 4 points à la moyenne internationale. Les points jugés les plus faibles sont : la disponibilité, l'amabilité, la proactivité et l'efficacité.

Malgré ce constat peu valorisant pour la Relation Client d'excellence en France, il convient d'analyser les forces et les opportunités qui lui permettront de prétendre à une place sur le podium des nations produisant une excellente Relation Client grâce à leurs compétences.

La France ne dispose pas de suffisamment de formations à la Relation Client et cela à tous les niveaux. Les grandes écoles de commerce et de gestion et les universités sont encore peu nombreuses à avoir des chaires ou des spécialités dédiées à la Relation Client. Les formations diplômantes ne sont pas assez développées et le manque d'attractivité des métiers de la Relation Client attire souvent des candidatures par défaut.

Les diplômes les plus sollicités actuellement pour faire de la Relation Client à distance sont de niveau Bac+2, mais il est nécessaire de mettre en œuvre un plan de développement de la filière de manière coordonnée et globale.

La sensibilisation des jeunes générations à la diversité des métiers et des carrières dans la Relation Client doit se faire dès les cycles de collège et de lycée pour orienter les talents et faire naître des vocations.

**Malgré une qualité jugée faible sur l'excellence de la Relation Client et une filière de formation peu développée, la France reste une nation capable d'innovation et leadership dans des domaines à forts enjeux de Relation Client.**

La capacité d'innovation de la France n'est plus à démontrer et la création du plus grand incubateur de start-up au monde à la Halle Freyssinet (Paris – 13<sup>ème</sup> arrondissement) est un bon exemple de la vitalité des entrepreneurs français. En ce qui concerne l'innovation au service des besoins des clients, la success story d'une entreprise comme 4 roues sous un parapluie (N°1 des rallyes et escapades en 2 CV) est révélatrice du talent et de l'esprit client de certains entrepreneurs visionnaires.

Enfin, dans l'univers du digital, les réussites qui dépassent nos frontières, d'entreprises comme Criteo (recyclage publicitaire personnalisé sur internet) ou BlaBlaCar (plateforme communautaire de co-voiturage) sont autant de motifs d'envisager positivement la créativité des entrepreneurs pour accompagner le chemin vers l'excellence de la Relation Client par les compétences.

Enfin, en 2013 la France a, de nouveau, attiré le plus grand nombre de visiteurs au niveau mondial (84,7M de visiteurs), ce qui démontre que, malgré la performance jugée négative sur l'excellence de la Relation Client, le pays possède des atouts majeurs pour attirer les voyageurs de tous les horizons.

Cependant, malgré cet atout indéniable, les visiteurs restent et dépendent moins en France que chez nos voisins et concurrents européens.

En effet, la France occupe le 3<sup>ème</sup> rang en terme de recettes (42,2 Mds d'euros en 2013), derrière les Etats-Unis et l'Espagne. En visant l'excellence de la Relation Client, la France doit pouvoir aussi tirer le meilleur bénéfice de son meilleur produit : elle-même. Là encore, la compétitivité des entreprises françaises est en jeu pour donner envie aux visiteurs du monde entier de séjourner plus longtemps et de consentir à davantage de dépenses.

2

POURQUOI UN LIVRE BLANC SUR  
L'EXCELLENCE DE LA RELATION CLIENT  
PAR LES COMPÉTENCES

---

## [ A ] L'excellence de la Relation Client, qu'est-ce que c'est?

- Les tendances que l'on peut observer dans la Relation Client

Ces dernières années ont été particulièrement riches en innovations et en concepts autour de la Relation Client. On ne parle plus seulement de Relation Client mais d'expérience client ; et il ne s'agit plus de le satisfaire mais de l'enchanter (customer delight). L'évolution permanente des solutions technologiques permet d'offrir aux clients et aux entreprises toujours plus de canaux et d'outils au service d'une relation rapide, simple, continue et personnalisée.

En relation à distance : le web call-back, le click-to-chat, le click-to-call, le co-browsing, la visio, le chat, les serveurs vocaux en langage naturel, les réseaux sociaux,... sont autant d'outils durablement installés dans le paysage des clients et des marques et qui ont contribué à rapprocher toujours plus l'univers digital de l'univers physique. Une entreprise comme Amazon, par exemple, exploite la technologie et la connaissance des clients de manière si approfondie qu'elle vient de déposer un brevet relatif à une solution permettant d'envoyer des produits au client avant même qu'il n'en ait exprimé le besoin.

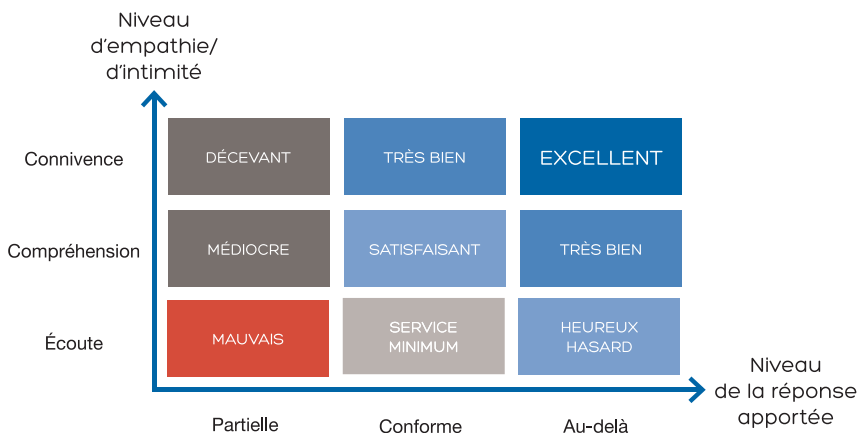
En relation face-à-face : les magasins connectés, les tablettes numériques, les QR code mais aussi les personal shoppers, les programmes relationnels, les événements "membres",... ont permis de créer toujours plus de liens et d'intimité avec les clients. Dans cet univers, on constate que certaines tendances de désertion des lieux physiques s'inversent, c'est notamment le cas dans la banque. Ainsi, la fréquentation de l'agence BNP Paribas 2 Opéra Concept Store est 7 fois supérieure à celle d'une agence "standard". En pensant l'agence comme un lieu de vie "orienté client", confortable, accueillant et offrant une large palette de service, les clients réinvestissent l'agence.



*Le Hall d'accueil des clients de l'agence BNP Paribas 2 Opéra Concept Store*



Mais l'excellence de la Relation Client n'est pas qu'une affaire de performance sensorielle et de ré-enchantement des lieux de consommation. Au-delà des modes dans l'aménagement des boutiques, des tendances technologiques ou comportementales, **l'excellence de la Relation Client consiste en la délivrance d'une relation personnalisée, de parcours client cohérents et sans couture ainsi qu'une façon d'interagir avec le client qui anticipe et dépasse ses attentes.** Cette excellence doit s'exprimer dans un contexte de fiabilité et de respect des engagements pris par la marque.



- Les piliers de l'excellence de la Relation Client :  
les produits et services, les hommes, les processus, les SI,  
la promesse client, la culture d'entreprise

Pour construire durablement une Relation Client d'excellence, l'un des prérequis est de disposer de produits et services de qualité. L'excellence de la Relation Client n'est, toutefois, pas l'apanage du luxe.

Un produit ou un service de qualité répond aux besoins des clients de manière constante sans nécessairement revendiquer une part d'imaginaire ou d'exclusivité, comme cela peut être le cas dans le luxe.

En d'autres termes, les marques doivent, en premier lieu, commercialiser des produits et services de qualité pour être dans le registre de l'excellence.

Les hommes et femmes qui assurent la Relation Client de la phase de prospection à l'acte de réachat, sont également déterminants pour produire l'excellence. Être dans le registre de l'excellence de la Relation Client c'est s'appuyer sur des salariés et partenaires motivés et intéressés; c'est-à-dire capable d'aller au-delà de la réponse souhaitée par le client. **Pour donner les moyens à chacun de faire vivre au client une expérience exceptionnelle, l'entreprise doit leur donner, a minima, une très forte culture de sa marque et de ses produits. Les acteurs du parcours client sont d'autant plus enclins à délivrer l'excellence qu'ils sont des ambassadeurs des produits et services.** L'excellence dans la Relation Client est donc une forme de "passion" à communiquer au client.

Les processus et le mode de management engagent aussi une marque sur la voie de l'excellence de la Relation Client. Pour dépasser les attentes des clients, il faut que les salariés puissent s'y consacrer entièrement, dans toutes les étapes du parcours client. La mise en œuvre de processus sans couture et simples dans leur appropriation par les salariés aide ces derniers à avoir l'esprit client en toute circonstance. Avoir le sentiment qu'un conseiller cherche une information dans son outil et réalise de nombreux clics pour y parvenir met le client et le salarié dans une posture d'attente particulièrement déplaisante. Mais les processus orientés client doivent aussi être accompagnés par un management responsabilisant et donnant des marges de manœuvre nécessaires pour s'adapter et faire un traitement personnalisé.

Le système d'information est un maillon clé dans l'excellence de la Relation Client. Les processus donnent le cadre de la Relation Client mais les systèmes d'information par leur ergonomie d'usage, pour les clients et les salariés, et leur performance contribuent de manière importante à l'excellence. Dans un contexte de digitalisation croissante et de déport des actes à faible valeur ajoutée vers des automates, l'importance des systèmes d'information est capitale. Les clients se retrouvent désormais régulièrement en situation d'autonomie ou de semi-autonomie (co-browsing, tablette numérique en boutique,...), ce qui implique la mise à disposition d'outils justifiant l'effacement de l'humain au profit de la machine par plus de rapidité d'exécution, de disponibilité et de qualité de traitement de la demande.

**Mais ni les produits, les hommes, les processus et les systèmes d'information ne pallieront une promesse client non tenue.**

L'engagement de la marque à délivrer une promesse lisible et apportant une valeur au client détermine l'état d'esprit dans lequel le client se trouve dans la Relation Client. L'enjeu est donc d'avoir, a minima, une symétrie entre ce qui est mis en œuvre et ce qui était promis mais d'être capable de sur-délivrer quand cela est opportun.

La culture d'entreprise est, enfin, la condition pour ancrer l'excellence de la Relation Client dans la durée et de faire en sorte qu'elle dépasse le cadre stricte des hommes et des femmes au contact des clients. L'excellence de la Relation Client nécessite un fonctionnement très participatif dans l'entreprise, qui doit traiter ses fournisseurs et ses partenaires au même titre que ses propres salariés et qui associe tout son écosystème à son propre développement. Dans une organisation orientée client, ce dernier doit être une préoccupation constante de la Direction Générale aux opérationnels.

- Ce qu'une marque doit à ses clients pour revendiquer l'excellence dans sa Relation Client

Les fondamentaux de la bonne Relation Client sont les suivants :

- Une accessibilité client maximale sur tous les créneaux de sollicitation et sur tous les canaux que les clients souhaitent,
- Une capacité de résolution/réponses à des problématiques client dans un délai acceptable (et lisible) et au premier contact dans la très grande majorité des situations,
- Une qualité d'accueil et d'écoute propice à conduire une relation cordiale.

Mais l'excellence est dans la capacité à délivrer davantage de bénéfices pour les clients :

- Une personnalisation explicite du traitement fondée sur l'exploitation de l'historique de la relation (contacts, achats, réclamations), de l'anticipation des attentes probables du client issus des analyses statistiques de son profil et de l'actualité du client (géolocalisation, navigation internet, commentaires ou profil sur les réseaux sociaux, moments de vérité dans la vie du client, état d'esprit au moment du contact),
- Un parcours client sans couture qui mette en avant une offre relationnelle (canaux et services/produits) modulable à l'envie du client,
- Un discours non pré-écrit, conforme à la promesse de marque

et donnant des marges de manœuvres relationnelles et commerciales pour valoriser la singularité du client et de l'instant.

- Un effort client maîtrisé et un souci de haute simplicité.

En définitive, **l'excellence de la Relation Client est une approche qui permet de passer de la Relation Client pour tous à la Relation Client pour chacun.** Dans ce nouveau paradigme de l'excellence, on observera un double mouvement. D'une part une autonomie plus grande des salariés au contact des clients pour produire du sur-mesure relationnel dans un cadre bénéfique au client.

D'autre part, une plus grande collégialité des décisions impactant les clients pour garantir la cohérence des messages de la marque, des produits et des services ainsi que l'efficacité dans le processus d'amélioration continue nourri des retours clients.

## [ B ] Le digital, un facteur de transformation majeur de la Relation Client et des compétences

- Le digital dans la Relation Client, un phénomène généralisé qui investit tous les secteurs de l'économie

Lorsque l'on parle du digital, le discours est spontanément orienté autour des technologies, des devices et des usages, plus rarement autour de la révolution culturelle induite dans l'entreprise et auprès des populations conduisant la Relation Client.

Pourtant, le digital vise à rendre plus autonomes les clients et à leur offrir la capacité de effectuer par eux-mêmes des actes qu'ils considéraient comme ennuyeux de réaliser par des canaux traditionnels. Les clients, en particulier les jeunes générations, ont une forte appétence au digital et tout particulièrement au travers du mobile.

**Dans l'univers de la Relation Client, le digital permet de transformer et d'enrichir profondément le contact entre un client ou un prospect et une marque.** Cet enrichissement de la relation passe par le décloisonnement des frontières historiques entre canaux (en particulier entre le comptoir en boutique et le téléphone).

En effet, l'accès en temps réel à un maximum d'informations sur les produits et services, son compte client, la concurrence ou les processus client donnent au client une plus une forte maîtrise de sa relation, ainsi qu'une réelle puissance de négociation.

Toute la chaîne de valeur de la Relation Client est ainsi impactée, de la recherche d'information au paiement de la facture dématérialisée en passant par le post d'un commentaire sur une page Facebook.

Le digital a permis à des marques et des secteurs traditionnels comme la banque de multiplier les opportunités de contact en les facilitants et en créant des services mobiles accessibles sur de nombreux supports (mobile, tablette, objet connecté).

Mais il a également offert des occasions de développement de nouveaux business où l'un des éléments différenciants majeurs est la Relation Client. C'est le cas de Hello Bank à BNP Paribas ou encore d'iDTGV pour la SNCF. Le digital est un facteur de compétitivité.

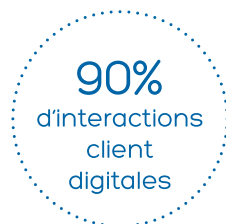
A titre d'exemple, chez BNP Paribas, l'accélération de la transformation digitale s'est traduite par le lancement d'un modèle de pure player digital, conçu nativement pour une utilisation distante : Hello Bank. Mais plus généralement, BNP Paribas estime que 90% des interactions entre le client et la banque sont digitales aujourd'hui.



Banque en ligne



Banque de réseau  
"traditionnelle"



Dans l'univers des services, le digital a également induit une nouvelle Relation Client et de nouveaux comportements.

Dans le cas du groupe Babilou (crèches), le digital a poussé l'entreprise à passer d'un fonctionnement très traditionnel et orienté sur le contact physique, compte tenu de la sensibilité de l'activité de gardes d'enfant, à une démarche plus click-and-mortar pour répondre aux besoins des clients utilisateurs (les parents) et/ou financeurs (entreprises, collectivités,...).

De cette façon, l'émergence de solutions du type kidizz (qui fournit une plate-forme en ligne privée et sécurisée pour les écoles maternelles et jardins d'enfants et améliore la communication entre les parents, les enseignants et les administrateurs) vient compléter une offre relationnelle sur un marché très traditionnel.

Enfin, dans les environnements tels que celui de la SNCF où la concurrence n'est pas encore totalement installée dans le paysage des clients (les concurrents de la SNCF étant tout autant la voiture individuelle que l'avion), le digital s'impose.

La SNCF s'est positionnée et propose une offre riche pour les différents segments de voyageurs, en particulier via l'application "SNCF Direct" qui permet aux clients d'obtenir en temps réel de nombreuses informations et services :

- Information en temps réel aux horaires d'une gare (y compris les éventuels retards)
- Information sur les numéros de quai
- Informations sur un train en particulier
- Informations sur le programme de fidélité
- Accès à ses billets en format digital (QR Code)
- Immédiateté, autonomie et personnalisation de la relation, des exigences croissantes des clients dans un univers digitalisé

Cette évolution des moyens d'échange avec les clients (mail, SMS, réseaux sociaux...) génère un nouveau rapport au temps.

Les clients ont de plus en plus de moyens de s'exprimer, de manière synchrone ou asynchrone ; en privé ou en public sur les réseaux sociaux. Leur rapport au temps évolue et ils peuvent exiger une instantanéité dans la réponse à leurs demandes ou commentaires.

Les clients ont de plus en plus de moyens de s'exprimer, de manière synchrone ou asynchrone ; en privé ou en public sur les réseaux sociaux. Leur rapport au temps évolue et ils peuvent exiger une instantanéité dans la réponse à leurs demandes ou commentaires.

**Quand les clients s'adressent à un conseiller (en face-à-face ou à distance), cela procède désormais d'une décision ou d'un arbitrage privilégiant l'expertise, la réassurance, la recherche de marges de manœuvre et d'alternatives.** Cette tension nouvelle dans la Relation Client est d'autant plus forte que les clients se positionnent régulièrement comme des experts du produit ou du service. Le développement des réseaux sociaux a contribué à ce phénomène qui s'accélère.

Certaines enseignes ont même décliné l'esprit du réseau social pour en faire un outil au service de l'expression des clients et de la transparence dans la relation, y compris vis-à-vis des prospects.

C'est le cas particuliers de GDF Suez Dolce Vita avec le blog L'esprit services, qui affiche y compris les messages les plus critiques sur sa page internet.



Source : site internet GDF Suez Dolce Vita

En outre, l'entreprise peut désormais partager ses outils avec ses clients, elle leur donne donc la possibilité de choisir entre être accompagné ou disposer de différents niveaux d'autonomie. L'information est partagée entre les clients et l'entreprise, ce qui permet de focaliser la relation sur ce qui est vraiment spécifique.

Ce niveau de personnalisation dans l'accompagnement investit y compris les espaces de liberté les plus radicaux comme le web avec des solutions de co-browsing ou de click-to-chat par exemple.

La mise à disposition de l'information dans un format utilisable par tout le monde génère une évolution de l'attente du client, qui cherche une plus-value au-delà de l'information brute, dont il dispose. Il attend des réponses aux problématiques qu'il ne peut pas traiter seul et surtout une Relation Client individualisée, experte et bienveillante, une relation de confiance et de tolérance.

**Dans un univers de Relation Client digitale, les attentes relationnelles sont plus axées autour du registre de la discussion que de la transaction.**

En effet, dans la mesure où bon nombre de clients décident d'être en relation avec un conseiller c'est qu'ils attendent de ce dernier un supplément d'information, une personnalisation et une capacité d'accompagnement dans la résolution d'une situation. Dans ce contexte, l'excellence de la relation réside dans l'adaptation du discours face au client pour lui délivrer une interaction sur-mesure.

Les nouveaux comportements client dans la Relation Client digitale impliquent qu'ils ne jugent plus seulement du résultat final mais également du moyen de l'atteindre. L'esprit client et l'accompagnement deviennent des composantes essentielles du traitement attendu par les clients.

Cette évolution s'accompagne aussi du fait que le client souhaite pouvoir exprimer et partager son avis, le matérialiser en temps réel et en temps différé ; et s'assurer que sa parole est prise en compte et valorisée. Le développement des métiers de modération et d'animateur de communauté sont autant de témoignages de cette tendance forte.

Enfin, la dernière tendance forte de la digitalisation de la Relation Client vient de la conscience de plus en plus forte des clients à ce qu'ils donnent (plus ou moins volontairement) accès aux entreprises à leurs données de consommation, d'usage, d'historique de contact ou d'appréciation des produits.

**La profusion et l'inflation des données client (Big Data) est une source quasi-infinie pour alimenter les prédictions de comportement et un moyen important d'alimentation de l'effet "whaou" de l'expérience client.**



Pour autant, elle engendre un niveau d'attente supplémentaire de la part du client dans la personnalisation de la relation, qui prenne en compte l'ensemble des éléments le caractérisant.

## [ C ] La segmentation des clients et des marchés, un facteur structurant de la Relation Client

- Si certains marchés développent de plus en plus d'offres à prix bas, les attentes des clients en terme de qualité de la Relation Client ne sont pas en baisse

L'une des tendances de certains marchés, notamment les marchés très concurrentiels tels que la téléphonie mobile, l'automobile, le transport aérien ou la distribution alimentaire, est le développement des offres low-cost.

Ce phénomène ne semble pas se démentir année après année et deux modèles de bas prix co-existent : le low-cost adossé à une autre enseigne et le low-cost autonome.

Cette approche relativement nouvelle ne remet toutefois aucunement en cause les fondamentaux de la Relation Client que les consommateurs sont en droit d'exiger : une promesse client lisible en terme de services rendus, la courtoisie et l'écoute, et une qualité correcte du produit ou du service.

### **En d'autres termes, le low-cost ne justifie pas un service client dégradé même s'il peut impliquer une promesse relationnelle de base au périmètre maîtrisé.**

C'est notamment la maîtrise de la promesse relationnelle et du contenu de l'expérience client qui permet à ces enseignes de proposer un prix réduit.

- La clarté de la promesse client, l'élément majeur permettant de segmenter les marchés

**L'un des enjeux des marques est la lisibilité et la transparence sur les contours de l'expérience client offerte, que ce soit pour l'expérience de l'usage du produit ou pour celle de la relation avec l'entreprise.** A titre d'exemple, on peut considérer sur le marché de la téléphonie mobile que les caractéristiques de la minute de téléphonie livrée dans un terminal d'un client Orange est équivalente à celle d'un client Sosh ; la différence s'opérant dans l'interaction avec la marque.

Le succès commercial des produits et services, quel qu'en soit le segment, repose sur la capacité des clients à comprendre et accepter l'offre prix pour éviter un effet déceptif.

Aucun produit ni service n'est parfait (ou en capacité de répondre parfaitement à 100% des situations réelles rencontrées par les clients) et l'excellence s'apprécie également dans la capacité à assurer un lien continu avec le client dans son parcours, sa recherche d'information voire son règlement de factures sans omettre la résolution des dysfonctionnements et le traitement de ses réclamations.

Les opérateurs low-cost, pour maintenir une offre de prix différenciante rechercheront, quant à eux, l'efficacité absolue du processus (offre de services automatisés, interactions avec un salarié réduite au strict minimum, promotion forte de l'autonomie du client) et la maîtrise des coûts des canaux de Relation Client.

En définitive, pour maintenir leurs offres de prix, les enseignes dites low-cost ont une promesse clairement limitée et comprise des clients. A contrario, plus l'offre de produits est vaste et personnalisable plus la possibilité d'un contact avec le client pour l'accompagner dans l'instruction de son besoin sera forte.

L'excellence de la Relation Client repose sur la capacité de la marque à s'engager clairement auprès de ses clients.

## [ D ] De la Relation Client pour tous à la Relation Client pour chacun

Le digital a bouleversé les codes de la Relation Client, l'émergence des marchés à petits prix a fait naître de nouvelles expériences relationnelles plus orientées vers l'efficacité que vers l'émotion, mais qui peuvent aussi être source d'excellence.

La standardisation peut produire un effet de surprise positif pour le client dès lors qu'elle permet une réalisation qui dépasse la promesse (par exemple la livraison d'un livre qui est réalisée à J+1 alors qu'elle était promise en 48h).

L'impact peut être aussi fort que celui de la personnalisation de l'expérience.

**Le registre de l'excellence, c'est celui de la bonne surprise, de l'étonnement positif, qui crée des émotions elles aussi positives chez le client, de la réponse qu'il n'attendait pas.**

Cela transforme sa perception de la relation avec son fournisseur : moins banalisée, plus innovante, cassant avec les habitudes passées. Le client apprécie d'être surpris mais à la condition qu'il connaisse et accepte préalablement l'effort à consentir.

L'accès en continu à une information foisonnante rend le client plus éduqué, plus exigeant, plus difficile à surprendre et à étonner.

C'est par un service personnalisé, "sur-mesure", qu'une entreprise parviendra à se différencier et dans un univers standardisé la personnalisation est possible notamment grâce à l'usage des technologies comme les Big Data. Dans un univers moins standard, la personnalisation passera davantage par l'humain et la capacité à créer une vraie connivence avec le client.

La tendance à la collecte et à l'exploitation d'un nombre croissant de données client est commune au segment premium autant que low-cost, et elle souligne l'importance de disposer de compétences expertes dans l'architecture des bases de données client, dans l'analyse des données (pour produire des scores ayant du sens) et dans la mise à disposition de ces données dans un format immédiatement exploitable intuitivement par l'utilisateur.

De la même manière, les capacités d'utilisation d'outils d'aide à la décision toujours plus perfectionnés deviennent un incontournable de l'excellence relationnelle.

- L'anticipation des besoins ou des contacts client est un facteur de surprise positive

Qu'une enseigne se positionne sur un segment low-cost ou non, l'excellence est toujours possible dans le service rendu au client, en particulier lorsqu'il permet d'anticiper une attente ou un besoin. **L'excellence par la proactivité consiste à ne pas attendre que le client sollicite un contact mais oser aller à sa rencontre en utilisant les moyens qu'il estime être les plus adaptés en fonction de son parcours** : captation de ses échanges avec d'autres internautes sur les réseaux sociaux, mesure à chaud de sa satisfaction vis-à-vis des offres, etc.

Si l'analyse des données client est un incontournable de l'excellence de la Relation Client pour produire du "sur mesure", elle permet également de prévoir et donc d'anticiper son comportement. La proactivité nécessite beaucoup de savoir-faire pour prendre en compte l'appétence du client à être contacté et sa propension à apprécier ou à rejeter l'utilisation de ses données personnelles pour ce type de service.

À titre d'illustration, à la SNCF, un service d'information permet au voyageur qui le désire et qui consent à laisser ses coordonnées téléphoniques ou e-mail d'être proactivement contacté dès qu'une modification est prévue sur le voyage, c'est la garantie Information.

## LA GARANTIE VOYAGE

PARCE QUE VOUS VOYAGEZ AVEC NOUS, NOUS SOMMES À VOS CÔTÉS  
POUR VOUS INFORMER, VOUS RÉPONDRE ET VOUS PRENDRE EN CHARGE.

### 1.GARANTIE INFORMATION



Nous sommes là :

- en temps réel pour vous informer, en gare, dans les trains mais aussi sur internet et sur votre mobile avec l'application SNCF Direct, ou par téléphone au 36 35\*
- Nouveau : jusqu'à la veille de votre départ 22h, pour vous informer par courriel ou SMS d'un éventuel changement d'horaire de votre voyage. Si vous êtes membre du Programme Voyageur, nous vous informons également en cas d'événement connus par SNCF pouvant modifier le déroulement de votre voyage : travaux sur les voies, mouvement social, etc.



Chez BNP Paribas, ce sont aussi 75% des contacts sortants (donc pro-actifs) qui sont réalisés à partir d'événements orientés clients et non sur une approche de vente.

## [ E ] Quels sont les impacts sur les modèles de Relation Client des entreprises et des marques ?

- La Relation Client est aussi importante que l'usage du produit et elle doit être simple et sans effort

Dans un univers aussi relationnel et de confiance que la banque, BNP Paribas mise sur un modèle de développement commercial fondé sur le développement des contacts et le niveau de service qui à terme conduira à la vente du produit. En effet, l'utilisation des services bancaires est quasi-quotidienne pour la majorité des clients de la banque alors que la souscription d'un nouveau produit n'intervient que plus rarement. L'enjeu pour la banque est de miser sur la qualité de la relation pour l'écouter, le conseiller et lui proposer, le cas échéant, un produit correspondant à ses besoins. C'est donc bien par une Relation Client suivie, en confiance et bienveillante que l'équipement des clients peut se développer.

Désormais, il ne s'agit plus seulement de promouvoir la qualité de l'expérience de l'usage mais aussi du parcours l'accompagnant. C'est même par l'expérience client que nombre de marques se différencient sur certains marchés où les produits et les services sont similaires.

### **La recherche d'un effort client maîtrisé est une composante essentielle de la qualité de service.**

Dans le cas de certaines entreprises, le leitmotiv du design du produit embarque déjà la simplicité d'usage et de Relation Client ; c'est le cas d'Apple avec l'iPhone mais aussi du moteur de recherche Google.

L'effort du client doit être aussi limité dans l'ensemble des contacts avec l'entreprise d'où l'importance de mettre en place une communication commerciale accessible, transparente et compréhensible, un processus de souscription sans redites et court, une facturation transparente et compréhensible, les moyens de paiements attendus, un service après-vente performant et assurant une continuité du service, une résiliation sans efforts, sans frais incompréhensibles et sans délais.

La simplicité est ainsi de rigueur dans tous les points de contacts de la Relation Client :

- les serveurs vocaux interactifs (SVI) ne doivent pas être construits comme des remparts pour masquer l'accès au service client mais comme de réelles aides ; les SVI à commande vocale en langage naturel sont souvent préférables ; et l'accès sans SVI est un réel différenciateur.
- Les services Web doivent permettre d'agir en un minimum de clics et permettre le soutien des clients par tous moyens (chat, click-to-call...)
  - Le modèle de Relation Client d'une marque doit être robuste et agile à la fois

Les procédures et modes opératoires permettant aux salariés au contact des clients de réaliser le traitement des demandes sont d'une utilité fondamentale pour guider les nouveaux arrivants, donner le cadre de cohérence et les repères dans le traitement, mais ils doivent aussi permettre aux salariés de sortir du cadre quand cela est nécessaire pour servir le client. En définitive, pour viser l'excellence il est essentiel de proposer :

- des procédures et des processus qui cadrent le traitement de la demande de chaque client et permettent de se focaliser sur la personnalisation de la relation,
- des marges de manœuvre pour personnaliser le contact et créer un étonnement positif.

Dans l'univers des centres de Relation Client, la standardisation des procédures est particulièrement importante pour aider le conseiller dans son traitement, garantir la conformité aux obligations et limiter l'effort pour identifier l'étape d'après ou les produits et services ciblant le segment du client. Toutefois, à vouloir tout décrire et tout écrire, l'humain peut être dilué dans le système et l'expérience client devenir une parodie de relation.

C'est là toute la difficulté des métiers de services dans une économie où la Relation Client est souvent perçue comme un centre de coûts et le temps passé au contact du client comme un temps non efficient.

**La clé d'un excellent service client est de faire confiance au conseiller tout en lui donnant les outils et les éléments pour l'accompagner dans les procédures importantes et qu'il ne maîtrise pas nécessairement.**

- La Relation Client doit donner une impression de fraîcheur, de première fois

Le phénomène de communautarisation des clients se développe et il traduit leur souhait de faire partie d'un ensemble pour être plus forts, plus audibles et reconnus vis-à-vis des marques.

Mais, alors que les clients s'affirment comme ambassadeurs de leurs marques favorites ils ne sont pas prêts à sacrifier au culte de la surprise individualisée et de l'impression de première fois. Pour éviter la banalisation de l'expérience client, les marques doivent investir constamment dans le renouvellement de leurs engagements, le questionnement des modes et styles relationnels pour se prémunir de la lassitude des clients.

**Les programmes de fidélisation laissent place à des programmes relationnels moins basés sur la reconnaissance de la consommation que sur la reconnaissance de l'adhésion aux valeurs de la marque.** Les clients recherchent toujours l'accès à des promotions exclusives mais aussi à des événements organisés par la marque sans qu'il s'agisse nécessairement d'événements de vente.

Pour continuer à manifester son engagement aux côtés de ses enseignes, le client souhaite pouvoir accéder à son produit ou son service de manière répétée sans que l'effet de surprise ne se tarisse. L'enjeu, pour l'enseigne, réside donc dans la capacité de ses salariés à exploiter les informations relatives aux expériences précédentes pour apporter un éclairage nouveau au client, une valeur nouvelle, en continu.

- Le modèle de Relation Client d'une marque doit être évolutif

L'évolutivité du modèle de Relation Client tient au fait qu'il doit répondre à des attentes qui peuvent être particulièrement variées en fonction du segment de clientèle. L'offre prix induit des attentes en terme de qualité de la Relation Client proportionnelles au niveau de prix. La Relation Client devient une composante de l'offre marketing, de la stratégie de communication ou de distribution.

**La souplesse du modèle, quant à elle, doit permettre à la Relation Client de s'adapter aux évolutions de comportement des clients autant qu'aux attaques concurrentielles, à la réglementation ou aux ruptures technologiques.** Une marque ne peut se reposer sur un modèle qui "marche" pour tout le monde et tout le temps.

Le risque de lassitude est trop important.

L'enjeu est donc de mettre en œuvre une Relation Client capable de se réinventer tout en préservant le respect des fondamentaux que sont : l'accessibilité, l'efficacité de la réponse apportée, et la qualité de l'accueil et du discours.

L'évolutivité et la souplesse de la Relation Client sont des facteurs potentiels de coûts dans la mesure où ils peuvent limiter la mise en place de processus industriels de traitement des demandes des clients. Pour préserver un cost-to-serve compétitif les marques chercheront donc à maintenir un fort niveau de standardisation sur le traitement des demandes simples et à faible valeur pour le client pour investir en terme d'évolutivité et de souplesse sur les demandes qui font qu'un client devient ou redevient un ambassadeur.

### [ F ] Par quel ultime levier gagner l'excellence de la Relation Client?

- A l'heure d'une digitalisation croissante, l'humain reste d'autant plus important

**L'humain est la clé de l'excellence de la Relation Client, car c'est grâce à la relation entre un client et un salarié que peut se réaliser l'adaptation parfaite entre les attentes et la réponse apportée.** Là où les meilleurs automates sauront apporter une réponse rapide et correcte à une demande d'un client, le contact humain ajoutera une compréhension de l'état d'esprit du client, une tonalité, un regard ou un conseil susceptible de créer de la connivence et de la confiance.

Dans le traitement des demandes appelant des réponses standards, le digital est souvent aussi efficace que l'humain avec un coût moindre. Cependant, pour les situations dans lesquelles les clients ont besoin de réassurance, de conseil, de retour d'expérience, d'accompagnement dans la prise de décision, l'homme reste seul capable de l'agilité et de la bienveillance nécessaire à faire du client un client fidèle et enchanté.

Pour dépasser le cadre de la réponse satisfaisant au besoin du client et viser l'excellence, le salarié doit être libéré de toutes les tâches sans directe plus-value pour le client. C'est le cas en particulier de l'analyse préalable, qui peut être faite par des calculs de scores et des informations enrichies dans le CRM. L'enjeu se situe alors dans la



capacité de l'entreprise à concevoir une expérience client aboutie et à mettre à disposition des outils de résolution de problèmes.

**Plus la technique progresse, plus l'humain redevient nécessaire et plus les clients apprécient de faire l'objet d'une attention particulière répondant à leur besoin de personnalisation de relation sans cesse accru.**

Développer de nouveaux cursus de professionnalisation aux savoir-être et savoir-faire dans le domaine de la Relation Client est devenu une nécessité. L'excellence de la Relation Client passe par la capacité des salariés à développer leur intelligence situationnelle et à tirer le meilleur profit de ce qu'offrent leurs outils d'aide à la Relation Client.

Le temps passé à former les salariés sur les processus est aujourd'hui beaucoup plus significatif que celui passé à faire progresser chacun sur ses capacités de relation humaine (écoute, conduite de dialogue, reformulation, empathie, détection de signaux faibles...). Cette tendance va devoir s'inverser, en développant très significativement la formation des hommes sur la relation humaine.

### [ G ] Et pourquoi traiter de la question des compétences au service de l'excellence?

De nombreux projets de refonte des lieux d'accueil des clients en magasin sont conduits pour les rendre plus accueillants, plus aérés, plus lumineux, plus confortables, plus enclins à valoriser les produits.

Certaines enseignes acceptent de bousculer le traditionnel contact en frontal entre les clients et les salariés en faisant de la Relation Client en côte à côte avec des écrans tournés vers le client (c'est le choix de l'agence bancaire BNP Paribas 2 Opéra Concept Store à Paris), mais cela reste encore marginal.

Si les qualités relationnelles (oral, écrit, empathie, intelligence situationnelle) redeviennent les 1<sup>ères</sup> des compétences attendues pour exercer dans la Relation Client, alors les métiers gagneront en attractivité auprès de populations peu ciblées jusqu'à présent.

C'est aussi un moyen de reconnaître les compétences d'un très grand nombre de salariés de la filière qui seront autant d'ambassadeurs.

**L'édifice des emplois de la Relation Client est sous-estimé en terme de variété, et pour viser l'excellence il s'agit de faire prendre conscience à chaque salarié de sa contribution à la Relation Client.**

Régulièrement, les médias mettent en avant certaines pratiques peu valorisantes de la Relation Client ce qui ne contribue pas à rendre la filière attractive.

Pourtant, chacun reconnaîtra que les métiers demandent toujours plus d'expertises et de savoir-faire face à des clients de plus en plus "experts".

L'INRC a tracé la voie pour élaborer un référentiel de métiers, de niveaux et de compétences de la Relation Client partagé entre les grands noms du secteur. Il a ainsi réaffirmé la nécessité de professionnaliser les compétences relationnelles, mais aussi marketing, processus, SI ... sur l'ensemble des métiers de la Relation Client de manière à répondre à des sollicitations et comportements client de plus en plus exigeants et de moins en moins prévisibles.

3

QUELS SONT LES FACTEURS CLÉS DE  
SUCCÈS PERMETTANT À UNE ENTREPRISE OU  
UNE MARQUE DE PRÉTENDRE À L'EXCELLENCE ?

---

L'excellence en terme de Relation Client ne peut être atteinte dans une entreprise que si celle-ci a su faire du client une priorité à tous les niveaux, en commençant par la Direction Générale.

Cette priorité donnée aux clients doit se traduire par des attitudes et des choix stratégiques.

## [ A ] Les attitudes de l'excellence de la Relation Client

- Faire confiance au client

Dans leur très grande majorité, les clients sont bienveillants à l'égard des produits et services des enseignes, et ils recherchent avant tout l'efficacité dans le contact. Il n'est pas rare d'observer des comportements d'attachement fort à la marque et ces clients deviennent des ambassadeurs de notoriété, voire des interlocuteurs pour les questions/problèmes des autres clients.

C'est l'avènement de la consommation communautaire, voire identitaire. Le client veut faire, et il peut bien faire. Faisons-lui confiance ! D'une certaine manière, le succès d'un concept comme IKEA est révélateur de la possibilité de faire contribuer les clients à la réalisation d'un produit. Les clients consentent à produire un effort dans la mesure où cela est transparent et que l'offre de prix est cohérente.

Les medias sociaux donnent un écho puissant aux contributions positives ou négatives des clients, mais en ouvrant de tels canaux de Relation Client la marque accepte d'associer les clients dans une approche de co-construction de leur notoriété, voire de leurs offres.

Face à des générations toujours plus nombreuses de consommateurs n'ayant pas connu le monde sans internet et sans smartphone, les marques doivent désormais intégrer la contribution des clients dans leur stratégie de Relation Client.

Les forums de discussions dans lesquels les marques acceptent de faire confiance aux clients pour répondre aux questions d'autres clients vont dans ce sens. C'est, par exemple, le choix de Cdiscount avec le site lafourmiliere.fr dans lequel une reconnaissance particulière est donnée aux contributeurs ayant pris un leadership : les Very Important Fourmis (VIF).

**Faire confiance, ce n'est pas qu'une question de mise en place des processus d'écoute client et d'animation de communautés. C'est un état d'esprit.**

Il faut éviter l'approche défensive, qui consisterait à systématiquement se justifier vis-à-vis du client. L'entreprise qui cherche à démontrer "à tout prix" la solidité des procédures, la cohérence du discours et l'irréprochabilité de sa conduite renvoie une image de fermeture à la relation. Elle entend le client mais ne l'écoute.

Quand la suspicion devient la norme relationnelle, l'expérience client est négative et détériore sa valeur potentielle pour le futur.

**Avoir confiance en son client, c'est donc le considérer a priori de bonne foi et bienveillant.** Chez certains e-commerçants, la confiance va jusqu'à mettre en place une politique de gestion des retours fondée sur la responsabilisation des clients et la confiance en leur jugement.

En cas d'insatisfaction ou de défaut sur le produit commandé, un autre produit est envoyé sans frais avant même que le retour du produit défectueux n'ait été traité. La confiance dans l'avis du client et son honnêteté permet de satisfaire son besoin plus rapidement et le surprend positivement.

Un client à qui l'on fait confiance doit aussi être un client que l'on écoute activement afin d'identifier dans son discours les irritants, les crispations et son réel besoin.

L'écoute active doit correspondre à un moment de grande concentration du salarié, moment dédié au client pour en tirer les informations explicites – via le questionnement – et implicites via le ton, le choix des mots, la gestuelle ou les silences. On peut parler de «clés relationnelles» pour développer la bonne intelligence situationnelle.

Un client essoufflé peut avoir besoin d'un verre d'eau ou de s'asseoir, de même qu'un client manifestement tendu pourra souhaiter un accueil dans un espace plus silencieux.

La démarche d'écoute des clients se poursuit au-delà de la transaction pour rechercher dans leurs avis et leurs commentaires les idées pouvant faire progresser l'entreprise (par exemple via analyse des verbatims de réclamation, la veille sur les réseaux sociaux).

Bien entendu, il n'est pas d'écoute client possible sans confiance mutuelle et sans la conviction que la relation est "gagnant-gagnant". Ecouter les clients, les engager, les impliquer, c'est l'approche d'Hello Bank, la banque 100% en ligne de BNP Paribas, qui a mis en place une approche d'écoute et de confiance pour ses clients allemands en les faisant contribuer à la construction de l'évolution de la banque.

- Reconnaître le client

En ce qui concerne la reconnaissance des clients, la digitalisation joue un rôle clé. Les processus qui permettent de stocker et d'organiser toujours plus de données, le développement des technologies de géolocalisation, le taux d'équipement en smartphone ou la croissance des réseaux sociaux sont autant de moyens pour les entreprises de connaître, voire de prédire, le comportement des clients.

Dans une grande majorité des cas, les clients sont conscients qu'ils laissent des informations personnelles plus ou moins fines (la demande d'un code postal au paiement en caisse n'a pas le même impact que la saisie d'une adresse postale dans un formulaire web) et s'attendent à ce qu'elles soient exploitées.

Au-delà de la reconnaissance par la connaissance, l'accueil du client avec une formule de politesse, un geste et l'énonciation de son patronyme quand cela est possible est particulièrement apprécié.

Dans la Relation Client en face-à-face, les enseignes encouragent l'identification des salariés au contact des clients en leur faisant porter un badge indiquant leur prénom et/ou leur nom.

Grâce à cet accessoire, l'enseigne "s'autorise" à appeler le client par son patronyme une fois qu'il est connu, dans une logique de relation équilibrée.

L'excellence de la Relation Client se situe dans la capacité d'une marque à limiter l'effort du client dans la déclinaison de son identité et de sa problématique.

En effet, dans la majorité des cas, les clients donnent à l'entreprise une information dont elle a déjà connaissance et qui est le fait générateur du contact.

Le client s'attend donc à ce que son actualité soit maîtrisée par la marque, de manière proactive. A titre d'exemple, un fournisseur d'accès à internet qui a besoin de lancer à distance un processus pour confirmer ou infirmer la problématique d'un client pourrait viser une Relation Client encore meilleure en ayant automatiquement lancé ledit processus pendant la phase d'attente du client, voire de lancer par défaut le processus dans les phases de non utilisation (la nuit par exemple).

Le minimum de la reconnaissance client consiste à solliciter celui-ci pour avoir accès à une information clé, un identifiant, permettant au salarié de faire remonter l'ensemble des données le concernant. Cette étape clé de l'identification peut être source de crispation lorsqu'elle n'est pas maîtrisée. A titre d'exemple :

être sollicité à nouveau par un conseiller client en centre de Relation Client pour donner à nouveau son numéro de téléphone alors qu'il vient d'être saisi dans un serveur vocal.

Cela est vécu comme un manque d'efficacité et porte atteinte à la crédibilité de l'entreprise.

**L'excellence, c'est donc la capacité à tirer le meilleur parti des technologies et des moyens de collecte d'informations sur les clients, a minima dans l'écosystème de la marque.**

La veille sur les réseaux sociaux est importante mais ne peut être perçue comme aussi importante du point de vue du client que la capacité à gérer le cross-canal.

- Être habile dans la déclinaison de la promesse client

La lisibilité de la promesse client est un prérequis pour une bonne Relation Client, mais cela n'est pas suffisant pour revendiquer l'excellence. Dans son parcours, le client s'attend à vivre une expérience en accord avec le prix du produit ou du service. Habitué à un rythme soutenu d'innovation, il s'attend aussi à être surpris positivement, étonné, enchanté.

Pour l'entreprise, il ne s'agit pas de minimiser les bénéfices client, qui sont au cœur des stratégies de différenciations et de fidélisations, mais plutôt de définir des marges de manœuvre autorisant les salariés à sortir du cadre et du processus de manière à la fois maîtrisée et spontanée.

## **En dépassant les attentes des clients, les marques renouvellent en continu leur pouvoir d'attraction et leurs arguments de fidélisation.**

Le décalage, au bénéfice du client, entre la promesse énoncée et celle délivrée, peut constituer une stratégie relationnelle cependant elle expose l'entreprise à un risque de banalisation de l'effet *whaou* ! Si ce décalage est permanent, il peut se développer un sentiment de tromperie ; ce serait le cas lorsque la prestation dépasse trop significativement la cohérence de l'offre de prix.

Dans la Relation Client aussi, la sincérité et l'authenticité sont gages d'excellence. L'excès dans les preuves d'attention du client peut paraître suspect aux yeux des clients.

La capacité implicite à sur-délivrer nécessite des processus extrêmement robustes ; c'est le choix que semble avoir fait le e-commerçant Amazon qui annonce un délai de livraison rapide de 3 à 5 jours mais dont la performance de la chaîne logistique permet d'améliorer régulièrement cette promesse.

### [ B ] Les choix stratégiques qui engagent l'entreprise sur la voie de l'excellence

- Impliquer le Comité de Direction l'organisation "customer centric"

Le maillon le plus essentiel de la Relation Client demeure la personne au contact des clients. Cette personne doit sentir que son environnement l'encourage et l'autorise à sortir du cadre. L'obsession client doit être portée par la ligne managériale directe, mais aussi par les départements adjacents pour que la partition client soit jouée à l'unisson.

Lorsque le contact client est réalisé par des partenaires (distributeurs, sous-traitants), la culture client doit pouvoir être diffusée auprès des employés en contact client et le partenaire doit se sentir en confiance et en capacité d'agir pour le bien du client final.

Cet alignement stratégique de l'organisation autour du client est un point clé de l'excellence de la Relation Client par les compétences. Il ne peut y avoir d'excellence sans un engagement de la Direction Générale décliné dans l'organisation.



**Le client doit être une préoccupation constante et un élément d'objectivation des salariés ayant une influence sur son parcours, sa satisfaction, sa valeur (ARPU, NPS,..) et sa fidélisation.**

Les impacts sur le compte de résultat doivent devenir une conséquence de la perception d'une marque par un client.

**L'une des missions de la Direction Générale est d'être exemplaire dans l'excellence client.**

Cette exemplarité se manifestera dans la manière de parler des clients, de prendre le pouls des fonctions clients, et d'accepter que la voix du client soit portée par un directeur au sein même du Comité de Direction. Dans de nombreuses entreprises, les postes de Comité de Direction sont encore très majoritairement confiés à des cadres ayant eu un parcours dans la filière financière ou stratégique et plus rarement dans celle de la clientèle.

Combien d'entreprises ont créé des postes de Direction de la Relation Client voire de l'Expérience Client ? Le mouvement est en marche, mais l'inertie reste grande pour amorcer ce qui s'apparente parfois à une révolution culturelle (par exemple, le passage du concept d'usager du service public à celui de client). Il faut aussi faire attention à ce que la création d'une fonction dédiée à l'expérience client ne conduise pas les autres fonctions de l'entreprise à considérer que le client n'est plus leur affaire. Si une Direction de l'Expérience Client est créée, elle porte la délégation du Directeur Général et doit être en capacité d'agir en transverse vers toutes les autres Directions.

Les décideurs doivent comprendre les métiers et les problématiques clients. A titre d'illustration, les membres du Comité Exécutif de BNP Personal Finance (crédit à la consommation – ex : Cetelem) doivent, 2 fois par an, réaliser une demi-journée de "double-écoute" dans un centre de Relation Client pour se mettre à la place des clients.

Dans l'univers des télécoms, Orange France a mis en place une fonction particulière : la Direction du Marketing de l'expérience client. Cette mission, complémentaire de la Direction de la Relation Client, a vocation à porter un œil client sur l'ensemble des parcours et des processus d'interaction avec les clients. Il s'agit d'une fonction située au marketing, peu répandue et particulièrement riche en cela qu'elle permet d'apporter un regard neutre et résolument client.

Si l'implication de l'ensemble de la ligne managériale, du Comité de Direction au management de première ligne est nécessaire, il est utile qu'une entité (Direction de la Relation Client ou autre) soit identifiée pour incarner le client.

En effet, le marketing conçoit et déploie des offres pour les clients, les équipes innovation et digital engagent les ruptures technologiques au service des clients, les opérations Relation Client gèrent des centres de Relation Client et les autres canaux, etc.

Le client ne peut pas digérer seul les contraintes de l'organisation. Il a besoin d'une intégration, d'un pré-mâchage pour limiter son effort.

**Cette science de l'effort client, de l'intégration des contraintes des parties prenantes internes peut être l'une des missions clés d'une Direction de la Relation Client.**

- "Valoriser" les réclamations

Parler des clients est une première étape importante, mais oser parler des problèmes des clients dans l'entreprise en est une autre. Il est facile de valoriser la conquête, les ventes, la satisfaction et la notoriété, cela est plus difficile avec les retours négatifs et les promesses non-tenues.

Les retours négatifs sont souvent révélateurs des défaillances de l'entreprise.

La fidélisation étant moins onéreuse que la conquête, l'entreprise pour garder ses clients doit communiquer en interne sur les réclamations, ne pas chercher à minimiser leur nombre ou leur gravité. Une entreprise sans réclamation perd un lien essentiel avec ses clients et peut être tentée de croire à l'atteinte du processus parfait, de la Relation Client idéale.... C'est bien-sûr une illusion.

**La recherche de l'excellence consiste donc en la capacité à prendre en charge les insatisfactions des clients pour faire de ce moment une opportunité de ré-enchantement par un traitement qui va au-delà de la stricte compensation du préjudice subi.**

Les clients seront d'autant plus des ambassadeurs que l'entreprise les a sortis d'un mauvais pas en les surprenant, en reconnaissant son erreur et en démontrant sa capacité à écouter et à s'améliorer.

La réclamation doit aussi permettre d'identifier des problèmes dans l'offre, les processus, le management, la formation, les organisations. Elle doit être à l'origine d'une puissante boucle d'amélioration continue de la qualité de l'entreprise.

En conséquence, l'excellence signifie **qu'il s'agit d'oser susciter les réclamations en mettant en place un parcours fluide pour faciliter les remontées des clients et garantir un délai de réponse rapide**. La mise en place d'un processus d'amélioration continue prenant en compte les réclamations des clients permettra d'améliorer la satisfaction et donc la fidélisation.

- Animer la filière Relation Client en interne

Une fois l'organisation impliquée sur la thématique "client", l'enjeu est de développer la culture client et d'animer la Relation Client comme une filière interne de qualification des collaborateurs.

Dans les entreprises ayant opté pour un fonctionnement matriciel, la Relation Client se retrouve souvent éclatée entre des directions métier et des directions fonctionnelles. Ce type d'organisation, relativement fréquent dans les grandes entreprises, ne facilite pas l'identification des emplois nécessitant une animation de type filière. La description des postes et des compétences est donc particulièrement sensible pour permettre à la Direction des Ressources Humaines de mettre en place une animation efficace et couvrant tous les emplois. Il n'est pas contradictoire pour un salarié d'être animé dans plusieurs filières.

La contribution des fonctions RH donc est déterminante dans l'appui à la description des emplois sur la dimension client, sur la mise en place d'un plan de formation et de développement des compétences. Ceci pour garantir à la fois la diffusion de la culture client mais aussi, in fine, la performance de l'entreprise.

### **L'excellence de la Relation Client passe par une animation de filière impliquant toutes les parties prenantes.**

A titre illustratif, les architectes de données client en charge d'organiser, de fiabiliser et de mettre à disposition les informations dans le CRM, les outils d'aide à la décision ou encore les outils de facturations doivent être sensibilisés et maîtriser les besoins clients pour être force de proposition et faire évoluer les systèmes avec efficacité. In fine, toute l'organisation et toutes les fonctions, mêmes les fonctions support, doivent être tournées vers le client et avoir le souci de toujours

remettre en cause les activités qui ne créent pas de valeur pour le client final.

- Concevoir des parcours clients sans couture pour limiter l'effort du client

La question des parcours client est centrale dans la qualité de l'expérience client. Ceux-ci sont traditionnellement définis comme un enchaînement d'étapes parmi lesquelles sont identifiés des moments de vérité pour le client, avec un début et une fin.

Cependant, l'évolution de la relation d'un client avec une marque est moins simple qu'un enchaînement d'étapes. Elle nécessite d'appréhender chaque contact en intégrant à chaque fois qui est le client. S'agit-il d'un nouveau client, d'un client fidèle, d'un client en situation de retour de la concurrence, d'un client anciennement fidèle, ... ?

C'est par l'agilité de l'humain dans l'accompagnement du client qu'il sera possible d'adapter le déroulement du parcours aux besoins du client. Ainsi, avant même d'être sans couture, le parcours client devra être décliné comme un fil conducteur et non une procédure détaillée pour favoriser l'adaptabilité. Le "sans couture" est avant tout "sur-mesure".

Dans ce contexte, les efforts en terme de connaissance des clients, d'orientation client dans le parcours, d'écoute, d'adaptation peuvent être annihilés par des parcours client trop complexes qui nécessitent un effort injustifié vu du client.

**Le parcours client sans couture doit rester la cible ultime même si les principes ne sont pas applicables à court terme à tous les secteurs, tous les segments de clients et toutes les situations client. La recherche de la simplicité des opérations, de la transparence et de la lisibilité des étapes, des contenus, des délais sont des caractéristiques du parcours client sans couture ; ce sont aussi les garants d'un effort limité demandé au client.**

L'objectif n'est pas de placer le client dans un "toboggan" (c'est-à-dire en posture d'assistanat complet, sans réflexion) mais plutôt de lui donner les codes pour décrypter l'expérience à laquelle il va consentir et dans laquelle il accepte d'être surpris positivement.

Plus les parcours client sont nombreux, plus le risque de proposer au client une expérience hétérogène et présentant des aspérités est important. Mais la mise en œuvre de modules de parcours client duplicables dans différentes expériences permet de maîtriser ce risque en évitant d'avoir à réinventer des étapes communes, comme l'accueil. L'objectif est de rechercher à identifier et regrouper les besoins des clients et de proposer un parcours client de bout-en-bout.

A titre d'exemple, il n'existe que 6 parcours client chez Orange et le parcours achat se termine non pas à la sortie de la boutique mais après le paiement de la 1<sup>ère</sup> facture.

Ainsi, l'ensemble de l'organisation est solidaire pendant l'expérience client et les intersections entre canaux, interlocuteurs et moments de vérités sont identifiés et mises sous contrôle. Des tiers, des sous-traitants participent pleinement à la cohérence du discours et des informations délivrées au client. La désolidarisation d'un acteur du parcours peut détruire la valeur apportée par l'ensemble de la chaîne.

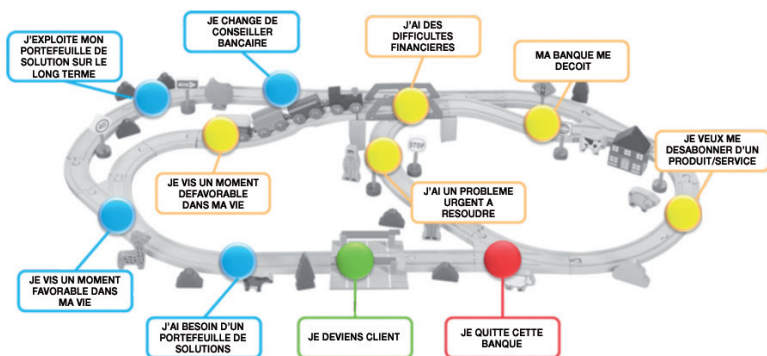


Illustration de ce que pourraient être les 11 parcours client dans la banque de détail

- Mettre en œuvre la symétrie des attentions entre les salariés et les clients

L'attention portée aux salariés est primordiale. Pour assurer un traitement optimal des clients, le management doit s'assurer d'un traitement équivalent des salariés. C'est ce qu'on l'on appelle la symétrie des attentions.

Elle se fonde sur la conviction forte que la ligne managériale doit agir vis-à-vis des salariés avec le même niveau d'écoute, d'empathie et d'esprit de service qu'il est attendu des salariés vis-à-vis des clients.

**Pour être excellente, la Relation Client d'une entreprise doit aussi prendre en compte la dimension sociétale (RSE) dans toutes ses composantes (y compris la responsabilité vis-à-vis des fournisseurs et le respect et l'économie de l'environnement).**

Dans l'organisation et l'animation de la Relation Client en interne, il est important de mettre en place une culture de la proximité entre les salariés et leur management pour qu'ils soient naturellement disposés à être dans ces attitudes avec les clients.

A titre d'exemple, la présence du responsable d'équipe au cœur de son équipe dans un CRC (et non pas dans un bureau distant à suivre des indicateurs de performance) renforce l'attitude de service client de ses collaborateurs. De la même manière, la présence d'un responsable de boutique ou de rayon au contact des salariés et des clients donnent une impression de transparence et de management "humain" dans l'œil des clients.

Mettre en place une approche de symétrie des attentions implique aussi d'avoir un alignement des indicateurs de pilotage dans toute l'organisation. La satisfaction des clients passe par de l'écoute active, des marges de manœuvres, la qualité du discours ou le sentiment qu'une relation s'installe et non pas une simple transaction.

En conséquence, si la satisfaction des clients est mesurée alors elle doit intégrer des indicateurs qualitatifs et pas uniquement des indicateurs de productivité, de taux de vente/placement. La formation et le maintien en compétence dans la durée est aussi un facteur important permettant aux salariés de délivrer une expérience satisfaisante.

4

QUELS SONT LES BÉNÉFICES ENVISAGEABLES  
D'UNE RELATION CLIENT EXCELLENTE  
POUR LES CLIENTS, LES ENTREPRISES,  
LES SALARIES ET LES PARTENAIRES ?

---

Faire le choix de l'excellence, c'est accepter d'investir sur les hommes pour délivrer la meilleure expérience client possible. Ces hommes et femmes sont les personnes au contact direct ou indirect des clients, y compris employés ou salariés d'un partenaire de l'entreprise (fournisseurs et prestataires).

Les investissements doivent porter à la fois sur le savoir, le savoir-être (se sentir à l'aise dans le contact avec un client) et l'appropriation des technologies. Ils doivent aussi concerner les personnes en support des fonctions de Relation Client (concepteurs, spécialistes de la voix du client, managers, contrôleurs qualité, marketeurs).

Dans cette approche, il n'y a pas d'investissement pour les clients pertinent sans un retour sur les capitaux employés répondant aux standards de l'entreprise. L'enjeu est donc d'être en capacité de valoriser les gains clients tels que la satisfaction, la recommandation, la propension à augmenter son panier ou la fidélité.

#### [ A ] Bénéfices pour le client :

Les clients, bien qu'ils soient de plus en plus connectés et demandeurs d'autonomie, ne rejettent pas l'humain dans la Relation Client. Bien au contraire, ils lui concèdent un rôle toujours plus important alors que le risque de désintermédiation dans la relation devient toujours plus fort. C'est parce que la relation humaine est plus rare qu'elle a plus de valeur et d'importance ; c'est pour cela qu'elle doit être de très haute qualité.

**En développant sa capacité à connaître et reconnaître le client, une marque va augmenter ses chances d'offrir une relation personnalisée, presque "intime" aux clients.**

Le client évoluera dans un environnement de confiance où la marque le considère comme une personne digne d'intérêt et méritant la curiosité. Ce processus d'engagement des clients n'est pas nouveau et les clients y sont particulièrement sensibles : le boulanger qui prépare une baguette "plutôt pas trop cuite" le matin à son client parce qu'il sait qu'il va passer à 7h30 est déjà dans cette démarche. Dans la mesure où le client ne juge plus uniquement de la qualité de son expérience avec une marque mais compare les expériences, l'excellence relationnelle pour le client consiste à maintenir un fort niveau d'engagement en étant attentif au parcours de vie du client et à ce qui est important pour lui.



- Gagner en efficacité

L'anticipation des besoins client par la connaissance lui fait gagner du temps (moins d'attente, facilitation du choix), ce qui est particulièrement apprécié dans un contexte où tout est rapide et s'accélère.

Ceci est également valable dans la Relation Client à distance lorsque la marque met en place des scores clients permettant de prédire la nature des demandes client et s'assurer que le conseiller sache traiter. Pour gagner en efficacité, les marques prennent aussi les devants du client en lui proposant des offres et services personnalisés en fonction de sa consommation.

A titre d'exemple, le service Bilan conseil personnalisé d'Orange permet la recommandation d'offres à l'initiative de la marque pour satisfaire les besoins réels du client.

### **la recommandation d'offres personnalisées**

Orange s'assure que votre forfait est adapté à vos usages en analysant régulièrement vos consommations.



Pour ce faire :

- Soit Orange vous contacte, par téléphone, mail ou SMS, pour vous conseiller une offre si votre forfait actuel n'est pas adapté.

- Soit vous avez la possibilité de contacter Orange sur votre espace client, par téléphone auprès de votre service client, ou en boutique, pour vous assurer que votre forfait vous correspond et, si besoin, bénéficier d'une recommandation adaptée.

**La recommandation d'offre personnalisée est gratuite et sans engagement**

Source : site internet d'Orange – octobre 2014

Non seulement le client gagne du temps grâce à l'utilisation de ses informations par la marque, mais il peut aussi réaliser des économies.

Il est à noter qu'Orange a désormais étendu sa démarche proactive à des événements qui ne relèvent pas du parcours client 'Vente' : l'arrivée d'un orage dans une région conduit Orange à recommander par SMS ou mail à ses clients de débrancher temporairement la box, puis à proposer par SMS aux clients dont leur box est détectée touchée par un impact de foudre d'aller échanger leur équipement.

L'équipement en smartphone (39% des français, selon l'étude Crédoc 2013, en très forte croissance) est également un facteur d'amélioration des conditions de consommation des clients dans la mesure où les services associés au mobile (géolocalisation, accessibilité continue,...) permettent de contextualiser des offres et des services pour chaque client, en mode push.

Moins d'effort client donc, grâce à l'anticipation de ses besoins par les marques à la fois dans la phase d'émergence du besoin et dans la phase de satisfaction de ce besoin. L'attention que l'entreprise met à servir le client lui apporte de la valeur positive dans son quotidien, et est aussi de nature à le mettre en confiance.

- Gagner dans la qualité de la relation

Le plaisir est également une dimension recherchée dans la relation des clients avec leurs marques, et ils sont d'autant plus prêts à s'investir dans la relation qu'elle est agréable.

**La démarche d'engagement d'une marque dépasse la simple fidélisation.** Les clients, au-delà de la jouissance d'une relation simple, sans effort et surprenante, veulent être considérés et valorisés. La mise en place d'un programme de fidélité a longtemps été vue comme une première étape incontournable de la bonne Relation Client. Avec ou sans programme de fidélité, l'excellence se situe dans l'engagement qui permet au client de se "réaliser". Il ne s'agit plus de porter une promesse autour d'un usage et de ses bénéfices, mais d'avantage du sens permettant au client d'adhérer à l'usage et à une communauté de marque dans laquelle il se sent reconnu et apprécié.

En leur accordant une place privilégiée et visible dans leur communication voire dans leurs processus, on donne à ces clients le sentiment d'influer sur certaines orientations de la marque. L'animation de communautés sur les réseaux sociaux en est la traduction concrète. Les clients veulent pouvoir revendiquer leur engagement en faveur de telle ou telle marque, ou en dénoncer les imperfections. D'où l'importance pour l'entreprise de convertir ses salariés et ses partenaires en véritables ambassadeurs de la marque qui participent à l'animation de la communauté.

Enfin, parmi les marqueurs de l'excellence de la relation, il y a l'"effet miroir" entre les clients, les salariés et partenaires de la marque qui partagent des codes communs.

Ce partage peut concerner le vocabulaire, la tenue vestimentaire, les passions,... En paraissant disposer d'un socle de références communes, le client se sentira en confiance et aura une meilleure impression de lui-même et de la qualité des produits et services délivrés.

## [ B ] Bénéfices pour l'entreprise :

Si les clients sont satisfaits, agréablement surpris, en confiance, l'entreprise en retire des bénéfices. L'innovation dans les produits et services n'est pas un facteur suffisant, de même qu'une approche "sèche" sur les prix.

- L'engagement des clients pour la performance économique et la notoriété

La satisfaction seule n'est pas un facteur suffisant pour garantir la fidélité des clients et l'augmentation de leur dépense moyenne, mais elle y contribue fortement. En effet, la note de satisfaction, ne suffit pas à accélérer le processus de ré-achat. Cependant, lorsque le client choisit de s'engager auprès d'une marque c'est qu'il lui reconnaît une valeur que les concurrents n'ont pas et il consentira à la défendre.

La logique d'ambassadeurs et de communauté est doublement bénéfique pour l'entreprise. Elle permet de démultiplier l'effet du marketing en élargissant la base d'influence de la marque et de conquérir de nouveaux clients plus enclins à écouter d'autres clients que la marque elle-même. Elle permet également de maintenir une curiosité bienveillante des clients à l'égard de la marque, ce qui peut conduire à une fréquence d'achat et/ou un panier moyen plus élevé.

**En développant l'engagement client, l'entreprise limite aussi le churn (ou taux d'attrition de la base client) ce qui est particulièrement rentable puisque le coût d'acquisition d'un nouveau client est en moyenne 3 fois plus élevé que celui de la fidélisation.**

En maintenant un fort niveau d'intimité avec les clients, l'entreprise dispose d'un levier efficace pour diminuer ses coûts grâce à l'amélioration continue et rapide des dysfonctionnements. L'excellence de la Relation Client est, in fine, un élément de l'excellence opérationnelle interne. Cette excellence opérationnelle orientée client sera notamment alimentée par la simplification des procédures et des gestes métier sans valeur ajoutée pour le client final.

Il en résultera, en effet induit, une plus grande souplesse et agilité pour l'entreprise.

De la même manière, l'écoute active des clients est le moyen pour les marques de capter les attentes des clients et de réaliser une veille concurrentielle.

- Une entreprise attractive qui préserve ses ressources humaines, donne du sens et attire de nouveaux talents

En donnant le meilleur d'elle-même pour ses clients, en terme de produits et de Relation Client, une entreprise se rend digne de la confiance de ses clients. En retour, elle devient encore plus attractive et attachante, notamment d'un point de vue RH.

En maîtrisant mieux le turn-over, en particulier dans des métiers (exigeants physiquement et psychologiquement, ou les métiers d'expert) reconnus comme pénibles/difficiles au contact direct des clients, l'entreprise fidélise des ressources critiques.

Enfin, si la ligne managériale est mobilisée depuis la Direction Générale aux salariés au contact des clients, en passant par les partenaires et prestataires, alors l'excellence de la Relation Client devient un vecteur de sens commun dans l'entreprise. Le client devient l'affaire de tous, chacun contribue au succès et à la fructification du "capital clients" de l'entreprise.

Enfin, en capitalisant sur la qualité de sa Relation Client, une entreprise développe son attractivité dans le recrutement.

## [ C ] Bénéfices pour les salariés

- La symétrie des attentions

Pour bien traiter les clients, il faut bien traiter les hommes ; l'investissement dans l'excellence de la Relation Client passe par les salariés et les partenaires, afin de renforcer leur engagement vis-à-vis de la marque et de renouveler leur intérêt pour leur travail et, in fine, leur fierté.

Indépendamment du contexte économique de l'entreprise, **la fierté des salariés vis-à-vis de leurs produits et service est un élément clé du bien-être au travail.**

En développant les compétences des personnes impliquées dans la Relation Client, on leur permet de profiter d'un meilleur confort de travail. Ce confort est augmenté par le soutien et l'implication de la ligne managériale qui permet et encourage la prise d'initiative pour les clients. L'intérêt du travail s'en trouve renouvelé.

**Des compétences en Relation Clients mieux identifiées favorisent aussi la mise en place de parcours professionnels plus lisibles et valorisants.**

- La reconnaissance de la valeur et du sens de leur emploi

Donner du sens aux métiers de la Relation Client grâce à une stratégie affirmée et visible en faveur du client, c'est reconnaître leur valeur dans l'organisation. De la même manière, faire porter la voix du client par un membre du Comité de Direction c'est, de fait, désigner un représentant des métiers de la clientèle au niveau le plus élevé de l'entreprise.

La déclinaison d'un ou plusieurs indicateurs client comme la satisfaction ou le taux de réclamation est aussi de nature à matérialiser la contribution de la Relation Client aux résultats de l'entreprise. Le sentiment de fierté et "d'utilité" dans l'organisation est intimement lié au fait que la contribution est visible et mesurée, donc objective.

- L'amélioration de l'employabilité

Selon l'Organisation internationale du travail (OIT), l'employabilité est "l'aptitude de chacun à trouver et conserver un emploi, à progresser au travail et à s'adapter au changement tout au long de la vie professionnelle".

En conséquence, permettre à chaque salarié impliqué dans la filière Relation Client de maximiser cette employabilité est un facteur de confort supplémentaire.

En structurant la filière en interne de l'entreprise, en développant les parcours professionnels horizontaux et verticaux, alors le salarié développe toujours plus de compétences, de connaissances et d'aptitudes pour prétendre à de nouveaux emplois. Cette démarche exigeante pour les ressources humaines est cependant bénéfique à la filière qui attire de nouveaux candidats et tire profit de cette "aération" pour développer l'ouverture et l'agilité des salariés.

## [ D ] Bénéfices pour les partenaires :

La contribution des partenaires en charge de délivrer le produit et le service est déterminante. Ils sont donc concernés par la recherche de l'excellence. **En s'engageant sur la voie de l'excellence, les partenaires doivent être au diapason de l'expérience client et de la promesse portée par la marque.** En conséquence, il est de l'intérêt de l'entreprise donneur d'ordre d'accompagner ses partenaires dans leur montée et leur maintien en compétences pour en faire des tiers de confiance au contact des clients. Les partenaires peuvent devenir ainsi également partie prenante du progrès collectif de l'organisation au service du client final.

La relation entre partenaires est, en conséquence, plus qu'une relation basée sur le respect d'un cahier des charges tiré par les coûts. A titre d'illustration, pour impliquer ses prestataires de Relation Client à distance, on peut les rémunérer au nombre de clients gérés en parc et non pas à l'appel traité ; le partenaire devient alors intéressé à participer à l'éradication des causes d'appels et d'insatisfaction des clients. La symétrie des attentions concerne donc tout à la fois la relation des managers avec les salariés mais aussi celle de l'entreprise donneur d'ordre avec ses fournisseurs.

Si la relation qui lie l'entreprise et ses partenaires se fonde sur des critères d'engagement vers l'excellence de la Relation Client, alors cette démarche doit être objectivée dans les contrats notamment grâce à des indicateurs cohérents et réellement mesurables. Ainsi, dans le domaine de la contractualisation avec des prestataires de Relation Client à distance, limiter la valorisation contractuelle au respect d'une durée moyenne de traitement, un taux de re-contact et de la satisfaction est sans doute réductrice et peut conduire à des biais qui ne vont pas dans le sens du client final. En développant de nouvelles dimensions dans les contrats entre partenaires, on peut travailler sur une vision à plus long terme et viable économiquement. Le partage des objectifs finaux du donneur d'ordre, avec les valeurs de la marque, l'échange des meilleures pratiques, la formation mutualisée sont entre autres des pistes à développer.

Plus la relation entre les partenaires et la marque sera transparente et orientée client plus la coopération au service du client pourra tendre vers l'excellence.

5

LES ORIENTATIONS PRIORITAIRES PERMETTANT  
AUX ENTREPRISES ET AUX MARQUES  
DE CHEMINER VERS L'EXCELLENCE

---

Les initiatives et exemples d'entreprises ou de marques ayant investi dans l'excellence de la Relation Client sont nombreux, et révèlent la vitalité d'une filière qui cherche à se structurer et s'organiser durablement.

3 orientations nous semblent clé pour viser l'excellence de la Relation Client :

- L'implication client jusqu'au plus haut niveau de l'entreprise avec la mise en œuvre dans l'organisation et au niveau de la Direction Générale, d'une fonction de Direction de la Relation Client, ou de l'expérience client
- Le renforcement et la montée en compétences sur la Relation Client et la symétrie des attentions du middle management
- La production de parcours client sans couture

### [ A ] La Relation Client, un sujet de Comité de Direction

Se positionner dans l'excellence de la Relation Client n'est une ambition crédible et durable que si la Direction Générale s'empare de la problématique pour en faire un objectif de pilotage stratégique, de mobilisation et de cohésion, y compris avec les partenaires.

Il ne s'agit pas d'une incantation, mais bien d'une démarche volontariste qui doit mettre en mouvement des compétences particulières, des emplois identifiés, des cycles pour passer de la stratégie à la mise en œuvre opérationnelle.

**Le Comité de Direction ne peut agir efficacement que si l'organisation s'appuie sur des emplois ou départements dont les missions relatives à l'excellence client sont clairement identifiées, assumées et partagées.**

Le Comité de Direction doit se donner les moyens de placer le client en son centre, grâce à la présence d'une Direction de la Relation Client (ou d'une fonction en charge explicite de la Relation Client ou de l'expérience client), d'équipes chargées de concevoir l'expérience client, et d'équipes chargées de la mettre en œuvre.



Niveau de l'organisation	Rôle dans l'excellence de la Relation Client	Facteurs clés de succès	Illustration d'initiatives
<p data-bbox="114 224 236 278">Comité de Direction</p> <p data-bbox="104 380 246 448">Direction de la Relation Client</p> <p data-bbox="104 550 246 618">Concepteur de la Relation Client</p> <p data-bbox="104 720 246 789">Opérateurs de la Relation Client</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="277 224 484 511">• Définir la stratégie de l'entreprise et la contribution de la Relation Client à l'atteinte des objectifs stratégiques (promesse client, conquête de parts de marché, notoriété, image de marque, budgets, cadrage des ressources,...)</li> <li data-bbox="277 540 484 729">• Porter l'ambition de la symétrie des attentions pour faire en sorte de considérer de manière équivalente les salariés, les clients et les partenaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="519 224 715 292">• Positionner la Relation Client comme un centre de profit</li> <li data-bbox="519 321 715 438">• Piloter des objectifs relatifs à la voix du client dans le tableau de bord de la Direction Générale</li> <li data-bbox="519 467 715 583">• Diffuser la culture client dans la communication interne pour parler et faire parler des clients</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="764 224 964 390">• Valoriser les impacts financiers d'un point de satisfaction client, d'un point de Net Promoter Score ou de Customer Effort Score</li> <li data-bbox="764 419 964 511">• Échanger régulièrement sur la réclamation d'un client, en CODIR</li> <li data-bbox="764 540 964 608">• Réaliser des séances de double-écoute par le CODIR</li> <li data-bbox="764 637 964 729">• Mettre en évidence un axe client dans la stratégie de développement</li> </ul>

Si la responsabilité de donner l'impulsion incombe au Comité de Direction, **confier à une direction identifiée et spécifiquement missionnée l'ambition client permet d'éviter une dilution de la responsabilité de la Relation Client dans l'ensemble de l'entreprise.**

La Direction Générale est d'autant mieux mobilisée qu'elle dispose en son sein d'une personne capable de proposer, de décider et de piloter l'expérience client.

La Direction de la Relation Client assure le rôle tactique dans la mise en place du projet client de l'entreprise, c'est-à-dire qu'elle décide des leviers et des manœuvres à opérer pour réaliser la stratégie.

Niveau de l'organisation	Rôle dans l'excellence de la Relation Client	Facteurs clés de succès	Illustration d'initiatives
Comité de Direction	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir la stratégie de la Relation Client en accord avec les choix du comité de direction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposer de "capteurs clients" mêlant les salariés, les SI, les partenaires eux-mêmes pour fonder la vision</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir les parcours clients cross-canaux</li> </ul>
Direction de la Relation Client	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégrer la stratégie de l'entreprise dans les choix budgétaires, notamment en termes de : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ressources de production (mix internes vs. Externes)</li> <li>- Canaux (distant, physique, digitaux, ...)</li> <li>- Niveau de service (horaires, accessibilité, délai de traitement, ...)</li> <li>- Outils (CRM, big data/analytics, ...)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprendre les enjeux des directions/départements de l'entreprise pour assurer l'alignement stratégique continu de la Relation Client</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place une segmentation clients, en collaboration avec le marketing, pour proposer une expérience client en accord avec les attentes des différents types de clients</li> </ul>
Concepteur de la Relation Client	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadrer et piloter les chantiers de transformation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Savoir fonctionner en mode projet pour être agile et en capacité de conduire les transformations</li> </ul>	
Opérateurs de la Relation Client	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piloter les KPIs de la Relation Client</li> <li>• Piloter les CRC internes et externes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Savoir piloter des contacts et des relations avec des partenaires/prestataires</li> </ul>	

Les équipes en charge de concevoir la Relation Client s'approprient les orientations stratégiques et tactiques pour leur donner leur ergonomie finale. D'un point de vue organisationnel, ces concepteurs peuvent être coordonnés par la Direction de la Relation Client mais compte tenu de leurs compétences sont idéalement rattachés à des Direction fonctionnelles et métiers telles que la Direction Marketing, la Direction des Opérations ou encore la Direction de la Supply Chain. L'organisation de la conception de la Relation Client doit être également simple et orientée client en s'appuyant sur des processus de conception de bout-en-bout. Cela doit être vécu par l'entreprise comme une opportunité de simplifier elle-même, c'est pourquoi l'investissement CRM est autant un investissement SI d'optimisation et d'intégration.

Dans le cas où toutes les expertises de conception de l'expérience client sont rattachées à la Direction de la Relation Client, il demeure fondamental de maintenir une dynamique de coopération permanente avec les autres Directions, ne serait-ce que pour assurer la cohérence globale des initiatives et se prémunir de l'effet d'empilement des solutions.

Niveau de l'organisation	Rôle dans l'excellence de la Relation Client	Facteurs clés de succès	Illustration d'initiatives
Comité de Direction	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concevoir opérationnellement les processus, procédures et outils de l'expérience client en déclinaison des orientations de la Direction de la Relation Client</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penser l'expérience client comme une aventure simple et fluide pour le client et le salarié. Il doit être simple d'être simple</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place un département ou une fonction en charge de l'expérience client pour valider les parcours en amont et de manière "indépendante"</li> </ul>
Direction de la Relation Client	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir l'efficacité de la Relation Client sur tous les canaux</li> <li>• Être force de proposition dans la conception des parcours client en assurant une veille technologique et client continue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maîtriser le nombre de parcours client et d'étapes en favorisant l'emploi de repères et de fils rouges dans l'expérience</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impliquer des clients dans la conception</li> </ul>
Concepteur de la Relation Client	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place un processus d'amélioration continue nourri par les opérateurs de la Relation Client et les différents moyens de mesure de la performance de la Relation Client</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier les moments de vérités pour le client et en faire des moments relationnels où l'humain dispose d'une place de choix</li> </ul>	
Opérateurs de la Relation Client		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne pas d'appuyer sur des schémas comportementaux définitifs pour les clients, la seule constante c'est le changement</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accepter le principe que le digital ne s'oppose pas à l'humain, il le complète</li> </ul>	

Les salariés et partenaires au contact des clients seront impliqués dans la production d'une expérience client de haut niveau, sous contrainte de simplicité aux 2 niveaux pour l'entreprise et pour le client.

Dans le face-à-face avec le client, l'aisance relationnelle est bien entendu essentielle mais elle doit être soutenue par la capacité à s'approprier et incarner la promesse client, adapter avec agilité le geste et le discours et à anticiper les attentes des clients : l'écoute et la compréhension des besoins client, directement et indirectement exprimés, est clé. La formation aux produits et services et aux processus de Relation Client de l'entreprise est donc une étape cruciale pour faire en sorte que l'ensemble de la valeur et du sens construits en amont soit délivré.

Niveau de l'organisation	Rôle dans l'excellence de la Relation Client	Facteurs clés de succès	Illustration d'initiatives
Comité de Direction	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accueillir le client, l'écouter activement (attentes explicites et implicites)</li> <li>• Être un parfait ambassadeur des produits et des services de la marque, sans effort, pour concentrer son attention sur la Relation Client</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accepter le principe de base qui est que le client est de bonne foi, notamment la réclamation</li> <li>• Se mettre à la place du client en toute circonstance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire vivre l'expérience client, y compris dans l'utilisation des produits et services aux opérateurs de la Relation Client</li> </ul>
Direction de la Relation Client	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoir une posture cohérente par rapport à la promesse de la marque en termes d'expérience client</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Être objectivé sur des indicateurs qualitatifs</li> <li>• Rester professionnel et courtois et délivrer l'expérience que le client attend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Être formé aux techniques relationnelles, notamment les situations de stress et de réclamations</li> </ul>
Concepteur de la Relation Client	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire du sur-mesure relationnel en respectant le cadre des processus et procédures</li> <li>• Être solidaire de l'ensemble de la chaîne de valeur de la Relation Client</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajuster la promesse pour être en capacité de sur-délivrer</li> <li>• Cultiver les effets de surprises et de "première fois" pour valoriser la problématique du client</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Être transparent dans l'emploi des outils en faisant de la Relation Client en côte-à-côte</li> </ul>
Opérateurs de la Relation Client			

## [ B ] Le renforcement du Middle Management, une priorité dans la qualité de la déclinaison de la vision

Pour une Relation Client d'excellence l'un des maillons à renforcer est le management de première ligne. Il a pour mission de porter le sens auprès des collaborateurs, de libérer et d'encadrer les marges de manœuvres, d'accompagner la professionnalisation et de piloter la performance (objectivation, suivi et valorisation des contributions). L'excellence des salariés dans l'exécution de la Relation Client est donc fortement corrélée à la qualité du management direct. Or le manager ou l'encadrant est souvent issu d'un parcours professionnel qui l'amène à l'encadrement après avoir démontré sa maîtrise dans les activités de Relation Client opérationnelles. Prendre du recul, être capable de doser son propre stress autant que celui de son équipe, motiver et récompenser, recadrer et former, faire confiance et déléguer sont des postures nouvelles et en rupture par rapport aux activités au contact des clients. Elles ne s'improvisent pas. Si les entreprises mettent en place régulièrement des académies de formation à destination des salariés au contact des clients, les formations spécifiques au management semblent plus rarement mises en œuvre.

Pour être mis en condition d'exercer son métier de management de 1er niveau avec efficacité, l'entreprise devra être particulièrement vigilante à maintenir un fort niveau de proximité avec les salariés assurant la Relation Client. Cette proximité n'est rendue possible que par la présence au quotidien, au cœur des équipes et les aptitudes au management. En d'autres termes, la tendance naturelle au retrait dans un bureau et l'inflation des reportings à destination d'autres directions sont à limiter très strictement (ou à automatiser largement, ou à faire réaliser en partie par des fonctions support).

Dans ce contexte, **le temps disponible pour permettre au manager de soutenir et faire progresser ses équipes est un déterminant important de la capacité à délivrer l'excellence.** Les outils du manager d'équipe de Relation Client sont fondamentaux dans la capacité à orienter la performance, à identifier les leviers de progrès de chacun, à prendre des décisions et à accompagner la progression de chacun. Tout ce qui permet au manager d'être déchargé des tâches de production de tableaux de bord voire de lui mettre à disposition des analyses sur étagère est de nature à lui donner les moyens d'accompagner les salariés vers l'excellence.

Enfin, la cohérence des horaires de travail est à prendre en considération pour garantir un appui managérial continu dans l'équipe. La présence du management de proximité à l'ouverture d'une boutique ou la prise d'appels dans un centre de Relation Client permet au conseiller de disposer d'un recours et d'un appui lui délivrant les conseils et encouragements opportuns.

Enfin, un manager doit rester proche des clients et de leurs problématiques pour conserver sa crédibilité dans la conduite de l'équipe. Dans les centres de Relation Client, la pratique qui consiste à prévoir des plages de traitement d'appels, d'e-mails, de chat... est régulièrement reconnue par les managers et les équipes comme un moyen clé de maintenir la richesse du métier et sa crédibilité. En face-à-face la présence du manager dans l'espace de vente ou de conseil lui permettra de conserver également la crédibilité suffisante.

Cette démarche de renforcement du management de proximité est, par exemple, déployée chez SNCF Voyages où l'on s'attache à réduire la taille des équipes opérationnelles. En parallèle, des programmes de formation métier sont organisés pour les managers tels que : piloter un centre d'appels, dimension manager, efficacité commerciale.

Chez BNP Paribas, des modules de coaching sont mis en œuvre pour l'ensemble des middle managers et pour leurs collaborateurs afin de s'assurer notamment du respect des personnes et aider au développement des soft skills en vue d'optimiser le traitement des demandes client..

Chez GDF Suez, un cursus sur-mesure de professionnalisation des middle managers des centres d'appels, initialement très versés production de reporting, controlling et gestion RH, en managers-coachs, davantage investis dans le développement des compétences de leurs collaborateurs, a contribué, de l'aveu même des managers formés, à une revalorisation de leur métier en rénovant les relations entre eux et leurs collaborateurs. L'objectif avoué étant, via la transformation des relations entre managers et managés, de progresser vers l'excellence du service au client.

Chez Babilou, les middle managers clés participent semestriellement à la restitution des enjeux présentés au conseil de surveillance sur la stratégie et les résultats. Ce niveau de transparence donne à la fois du sens, de la vision et leurs permet de coller à la stratégie de l'entreprise.

## [ C ] Le parcours client sans couture, une organisation à mettre en œuvre autour du client

La définition des parcours client, selon les marques, diffère régulièrement mais plusieurs constantes demeurent : la nécessité d'accompagner le client de la formulation de son besoin à sa satisfaction, la perméabilité des canaux pour offrir le meilleur moyen de contact au client selon les circonstances et la lisibilité des périmètres de traitement de chaque canal.

Les parcours client sans couture ne se préoccupent plus de la question du canal en tant que tel. L'enjeu n'est pas de savoir si le parcours est multi-canal, omni-canal ou cross-canal, mais plutôt de donner au client une expérience sans accroc et avec ce qu'il faut d'humain au moment où il le choisit.

**Penser le parcours client sans couture c'est construire toute l'organisation pour le client, et à partir des salariés et partenaires au contact des clients.**

Un processus comme la facturation d'un produit ou d'un service, voire son recouvrement doit être pensé comme une partie essentielle du parcours client et non pas un accessoire. Dans un parcours d'achat, l'édition d'une facture simple et lisible est aussi un élément qui détermine la qualité de l'expérience client.

A titre d'exemple, chez Babilou, le passage du traitement de la facturation par entité juridique par la comptabilité client (parfaitement cohérente avec une vision financière) à une facturation par territoire géographique ou par segment de clientèle, quand bien même il y a plusieurs entités juridiques (meilleure cohérence interne vis-à-vis des équipes front office et des clients) a permis d'améliorer sensiblement la Relation Client.

Offrir un parcours sans couture au client, c'est assurer, au sein de l'entreprise un partage et une compréhension des métiers en amont et en aval. Il s'agit de comprendre ce qui motive et ce qui impacte positivement ou négativement les clients.

Le client recherche de la cohérence et une qualité homogène de relation tout au long de son parcours, malgré les interactions avec différents types d'interlocuteurs.

Les initiatives faisant la promotion de sessions d’immersions dans d’autres départements sont, par exemple, des opportunités pour les salariés de comprendre l’écosystème de la marque et de développer une vision de bout-en-bout au bénéfice des clients.

Les moments de vérité ne sont pas perçus de manière équivalente suivant qu’ils sont fructueux ou décevants pour le client.

Cette approche du parcours client par la sensibilisation des salariés et partenaires à la charge émotionnelle de chaque étape est fondamentale pour garantir la sensation du parcours sans couture.

En effet, si le succès d’une étape peut être source d’une satisfaction limitée, son échec peut être significativement plus décevant. Par exemple, la possibilité de choisir une date d’intervention d’un technicien Orange semble naturelle alors que l’impossibilité d’avoir le choix peut être vécue comme une frustration importante.



## CONCLUSION

---

En conclusion, il semblerait essentiel de tourner toute l'entreprise vers le client. Avec le Client comme priorité de la Direction Générale, un effort mis sur l'ensemble de salariés et prestataires, notamment sur la qualité des managers de premier niveau, et une attention particulière portée à l'ingénierie des parcours client, l'entreprise s'en trouverait profondément transformée.

Faire le choix de l'excellence doit s'accompagner de la conviction que la Relation Client n'est pas un centre de coûts. En conséquence, il s'agit d'investir dans les compétences d'hommes et de femmes au service de la croissance de l'entreprise. Ces investissements sont bénéfiques si l'on est capable de reconnaître et de valoriser objectivement leur contribution à la création de valeur exprimée par l'augmentation de la fidélité des clients, de leur panier moyen, de leur satisfaction, ou encore de leur propension à recommander la marque. Enfin, l'amélioration de la qualité de vie au travail peut aussi être un effet induit par une valorisation des emplois en Relation Client.

La question de l'excellence n'a pas une réponse unique et transposable à toutes les organisations. Cependant, toutes les entreprises devraient définir leur propre vision de l'excellence pour les clients. Cette définition nécessiterait d'être co-construite et impliquer toutes les parties prenantes internes et externes pour incarner un positionnement lisible et assumé.

Ensuite, le travail d'introspection est clé. A conduire en partenariat fort avec les ressources humaines, il permettra de cartographier les compétences dont l'entreprise dispose et celles dont elle doit disposer pour délivrer une promesse d'excellence cohérente avec l'ambition. La description des fiches de poste, les parcours professionnels, la qualité des recrutements et les cycles de formations/professionnalisations sont autant d'objets à aligner vers l'excellence.

Les compétences au service de l'excellence recouvrent trois dimensions complémentaires : le savoir, le savoir-faire et le savoir-être. Démontrer et faire preuve d'excellence c'est être capable d'équilibrer ces dimensions humaines.

Premièrement, le savoir. Il concerne la capacité du salarié ou d'un employé d'un partenaire à capitaliser sur sa curiosité des clients, des produits, ou des concurrents afin d'apporter la réponse attendue par le client.

**Le savoir permet au salarié de rassurer un client devenu, ou s'imaginant, expert des produits et services.** Cette dimension implique une réflexion autour de la complexité des offres marketing, des produits et services, et des processus dans la mesure où il est nécessaire que le salarié puisse comprendre l'ensemble du périmètre sur lequel il est missionné et objectif. Un catalogue de produits très vaste, des offres de prix multi-formes, des processus de traitement complexes sont autant de contraintes ajoutées à la capacité de « bien savoir » du salarié.

Deuxièmement, le savoir-faire. Il est relatif à la capacité du salarié et du partenaire à effectivement traduire son savoir en des actes et paroles pour satisfaire le besoin du client. Dans des environnements toujours plus digitalisés et où la technologie devient incontournable dans la conduite des processus, **le savoir-faire caractérise une compétence majeure d'appropriation des outils et processus de l'entreprise.**

La conception de ceux-ci doit donc intégrer en amont le fait qu'en situation client, le meilleur des salariés ne peut assimiler correctement qu'un nombre raisonnable de procédures et de réflexes. Le savoir-faire est la traduction opérationnelle du savoir, il s'en nourrit.

Troisièmement, le savoir-être. Les qualités relationnelles nécessaires à l'excellence de la Relation Client sont nombreuses mais on peut affirmer que les suivantes sont les plus importantes : **l'écoute active** (je comprends, je reformule, je relance, je questionne), **l'empathie** (je décède l'état d'esprit du client, je crée un climat de confiance et d'intimité), **la pédagogie** (je sais expliquer et faire adhérer, je sais capter l'attention durablement, je sais transmettre mon savoir), **la tempérance** (je sais être raisonnable, je maîtrise mon niveau de stress), **le professionnalisme** (je sais m'exprimer dans un langage adapté avec le bon ton, je sais dire non, je sais être un relais de l'entreprise), **l'aisance relationnelle** (je sais accueillir et prendre congé des clients, je sais aller vers les clients, je sais soutenir une discussion) et **la solidarité** (j'assume les décisions ou informations prises en amont même erronées).

Cette dernière dimension est particulièrement sensible car elle touche à la personnalité des individus et peut nécessiter, pour être mise en œuvre, un important travail sur soi.

Le processus de recrutement joue un rôle prépondérant dans l'identification des talents capables d'incarner le maximum de compétences de savoir-être, mais il est également possible de développer celles-ci tout au long du parcours professionnel. Les mises en situations, en groupe et en individuel, représentent, par exemple, des moyens efficaces de faire progresser les salariés et les partenaires.

Au bout du compte, comment savoir si l'excellence recherchée est atteinte ?

### **La mise en place de capteurs sur la Relation Client est fondamentale pour mesurer le retour des clients et des salariés.**

Le suivi de la satisfaction est un incontournable, mais la palette des indicateurs de performance de la Relation Client est plus large. Cependant, tout aussi important que le niveau de l'indicateur lui-même, l'excellence de la Relation Client devra être mesurée au bon moment (à chaud, à froid), sur les bons moments de vérité, auprès d'un échantillon représentatif, et en coordination avec les autres Directions pour maîtriser les effets de bord liés à une politique commerciale, une communication, un buzz,...

L'avis des salariés et des partenaires est aussi important pour évaluer le niveau d'excellence d'une entreprise. L'expertise ou le professionnalisme des salariés ne peuvent masquer la médiocrité d'un service client. Des indicateurs relatifs à leur satisfaction, leur niveau d'effort, le niveau de turn-over sont à prendre en compte pour garantir une symétrie des attentions durable et profitable à tous.

### **Les salariés et partenaires ne sont-ils pas, d'une certaine manière, les premiers clients de l'entreprise ?**

## REMERCIEMENTS

---

Cet ouvrage est le fruit d'un travail collaboratif conduit par l'INRC avec le soutien d'Eurogroup Consulting et les contributions de GDF Suez, Téléperformance, CDiscount, Babilou, BNP Paribas, Orange, Accor, et la SNCF.

Comme annoncé lors du lancement de l'Institut National de la Relation Client en février 2014, les membres fondateurs ont souhaité apporter une contribution nouvelle au débat sur l'excellence de la Relation Client en France.

Nous remercions toutes les personnes de ces entreprises pour leur contribution à la réflexion et la rédaction de ce livre blanc, à leur témoignage sur l'excellence de la Relation Client par les compétences, et à leur disponibilité.

La production de ce livre blanc a nécessité la mobilisation de nombreuses personnes pour accompagner l'équipe du Think Tank Excellence, notamment dans la découverte d'expériences client in situ. A ce titre, nous souhaitons particulièrement remercier :

- Les équipes d'Orange France et de Parnasse, Les équipes de BNP Paribas des agences Bourses, 2 Opéra Concept Store et du CRC de Paris,
- Les équipes de la SNCF, en particulier celles de l'agence Paris-Magenta et du COS Sud-Est,
- Les équipes d'Accor, ainsi que celles du Pullman Bercy et de l'Hôtel Scribe.

Enfin, nous remercions le groupe de conseil Eurogroup Consulting, (et en particulier François Pouzeratte et Martin Dufourcq) pour leur soutien dans l'animation de ce Think Tank et leur appui à la rédaction de ce livre blanc.



## Le livre blanc sur l'Excellence de la Relation Client par les compétences

«L'entreprise est élue tous les jours par ses clients»

François Michelin, gérant du Groupe Michelin entre 1955 et 1999.

Derrière cette citation on réaffirme toute l'importance des clients dans la pérennité d'une entreprise. Le client est à la fois une conquête et un élément fondateur de l'entreprise; le point de départ et le point d'arrivée. La relation client est un enjeu de compétitivité majeur pour la France. Ce livre blanc sur l'excellence de la relation client par les compétences a vocation à rappeler le rôle prépondérant des hommes et des femmes dans la conception et l'accompagnement des clients dans une expérience exceptionnelle.

**Mêlant exemples concrets et convictions fortes, cet ouvrage proposé par GDF Suez, BNP Paribas, Téléperformance, CDiscount, Babilou, Orange, Accor et la SNCF souhaite présenter aux entreprises sa vision de ce que doit être l'excellence de la relation client.** Au-delà des ruptures technologiques ou générationnelle, l'humain est réaffirmé comme le levier le plus puissant et durable pour accompagner le développement des entreprises. Première brique d'une réflexion qui doit être poursuivie dans les entreprises, notamment au niveau du Comité de Direction, ce livre blanc doit aussi permettre à toutes les Directions de remettre le client au cœur de leur préoccupation et de leur vision.

[www.inrc.fr](http://www.inrc.fr)



L'Institut National de la Relation Client créé sous l'égide de grands groupes français a l'ambition de contribuer au développement d'un pôle français d'excellence de la Relation Client.

Cabinet de conseil en stratégie et organisation, présent dans 29 pays, EUROGROUP CONSULTING accompagne ses clients, depuis plus de 30 ans, dans la réalisation de leurs ambitions stratégiques.

**EUROGROUP**  
CONSULTING



GDF SUEZ



**Teleperformance**  
Transforming Passion into Excellence



BNP PARIBAS



Cdiscount

**Babilou**  
Grandir ensemble