

# Visions Croisées

usages,  
technologies  
et marchés  
en mouvement

n°4  
juin 2010



La relation client : les enjeux de demain



# édito

La Relation Client fait aujourd'hui l'objet de toutes les attentions: on lui dédie études, séminaires, salons, trophées... Éléments encore plus significatifs, de plus en plus d'entreprises mettent en avant leur performance en la matière en tant qu'argument différenciant face à leurs concurrents. Pourtant, les enquêtes attestent que nombre d'entre elles n'ont toujours pas trouvé la clé permettant de satisfaire pleinement leurs clients... L'expérience client idéale serait-elle le Graal des temps modernes?

Dans les cinquante dernières années, la société de consommation a connu une transformation spectaculaire, et ceci à un rythme exponentiel. Le client a évidemment changé avec elle: l'homo consommateur, dont la valeur pour l'entreprise résidait dans sa seule fonction d'acheteur, a aujourd'hui laissé la place à l'homo conscient, être humain avant d'être client et, partant, valorisé pour son aptitude à être un partenaire et un ambassadeur de la marque. Conséquemment, c'est le concept même de relation client qui évolue, obligeant les entreprises à repenser leur stratégie en mettant le client au cœur de celle-ci, dans une vraie démarche de « customer-centricity ».

Dans un tel environnement, l'entreprise peut anticiper les attentes de ce nouveau client qui vont la confronter à de nouveaux enjeux complexes, interconnectés et parfois contradictoires: simplifier services et process, alors même que se multiplient les canaux de contact potentiels; individualiser et contextualiser les interactions tout en proposant des outils communautaires; laisser de l'autonomie aux uns via le self-service tout en rassurant les autres par le recours au contact humain; s'engager dans une relation responsable pour répondre à une quête de sens toujours plus prégnante...

Ce quatrième Visions Croisées s'intéresse d'abord à l'influence des évolutions sociales et culturelles passées sur la relation client, comment la notion même de client s'est faite miroir de notre société pour impacter les stratégies des entreprises d'aujourd'hui, comme de celles de demain. Les attentes des clients à court et moyen terme sont ensuite explicitées, accompagnées de propositions de mesures opérationnelles susceptibles de permettre à l'entreprise de les satisfaire. Ces propositions passent par le renforcement de la simplicité dans une relation client fondée sur le partenariat, la proximité, l'individualisation/contextualisation et, de plus en plus, la co-responsabilité environnementale et sociétale. Enfin, la dernière partie conclusive envisage l'entreprise dans sa globalité, en décrivant les bouleversements organisationnels, technologiques et humains susceptibles d'être occasionnés par l'avènement de la relation client de demain.

Jean-François Fallacher  
*Directeur général*  
**Sofrecom**

Arnaud Gangloff  
*Directeur associé*  
**Kea & Partners**





# Les évolutions socio-culturelles sont au cœur de la relation client

La notion de client, miroir de l'évolution de nos sociétés

**La relation client** est le reflet du **modèle économique** et de **création de richesse de nos sociétés**. Plusieurs typologies permettent de suivre son évolution, et nous retiendrons ici celle qui distingue trois formes d'empreintes, apparues successivement durant l'ère agraire, l'ère industrielle, puis l'ère de la connaissance.

La notion de client apparaît dans la Rome antique<sup>1</sup>. **A l'ère agraire**, elle est réservée à un petit nombre de privilégiés, seigneurs disposant d'assez de fortune pour pouvoir s'offrir les services d'un tiers qui leur fournira un tapis, une étoffe, un buste de bronze... Elle évolue fortement durant le Moyen-Age et la Renaissance, mais c'est durant **l'ère industrielle** qu'elle connaît ses plus profonds bouleversements. La croissance économique repose alors sur les industries manufacturières et les clients sont les grands industriels et les détenteurs de capital. Avec l'industrialisation de masse, une classe moyenne émerge et vient élargir la base de consommateurs potentiels. Au milieu du siècle dernier, l'avènement de la société de consommation - fondée sur l'achat de biens à dominante matérielle - dans les pays les plus riches développe encore ce vivier de clientèle.

**L'ère de la connaissance** rompt avec les précédentes, du fait de l'importance qu'y revêt l'immatériel, plus difficile à mesurer et mettant d'avantage en avant les activités de création, d'innovation et de transmission. Cette ère voit se développer les technologies de l'information et de la communication et les activités de service. Les biens deviennent plus immatériels. Les clients potentiels sont de plus en plus nombreux à mesure que les économies des pays industriels se développent, malgré un phénomène

## TYPLOGIE DE LA RELATION CLIENT

**Le client Objet**, où le client est un parmi d'autres. L'entreprise ne cherche pas à satisfaire un désir particulier, mais à répondre de manière industrielle à une demande générique. Elle risque alors de passer à côté des besoins profonds de ses clients ou de l'opportunité de développer une nouvelle offre. On retrouve typiquement dans cette catégorie les entreprises qui segmentent à outrance leur clientèle sur la base de critères statistiques ou celles qui jouissent d'un monopole.

**Le client Roi**, où le client est, au contraire, mis sur un piédestal. Dans ce cas, l'entreprise client-centrique s'organise autour de son client. Elle court alors le risque de ne pas s'ouvrir à d'autres segments de clientèle et de ne pas anticiper les évolutions à venir. On se rappelle ainsi le cas d'IBM dans les années 80 qui, trop focalisé sur la seule satisfaction de ses clients existants, n'a pas pris en compte les évolutions qui se dessinaient dans son secteur. Après avoir échappé de peu à la faillite, Big Blue a revu profondément son organisation dans les années 2000.

**Le client Partenaire**, où l'entreprise cherche à associer le client au développement de ses produits et services. Cela peut prendre plusieurs formes, de Nike proposant à ses clients de « customiser » leur paire de basket, en passant par Orange Lab permettant à des utilisateurs chevronnés de tester de nouveaux produits/services, jusqu'à la BBC qui fait largement appel au User Generated Content pour ses contenus Web (cf. encadré).

sévère de paupérisation et un niveau de misère planétaire encore colossal. L'offre est de plus en plus uniforme, mais la clientèle reste diverse et complexe à appréhender.

La définition du client a ainsi évolué avec le temps, étant étroitement liée au pouvoir économique des activités dominantes. Aujourd'hui, la relation client, critère de différenciation, doit répondre à une exigence supérieure, du fait d'une **plus grande diversité de choix et d'une plus forte concurrence**.

## LA BBC CRÉE UN NOUVEAU RAPPORT À L'AUDIENCE

Pour enrayer sa baisse d'audience, la BBC mène depuis 1999 une profonde transformation de son organisation en s'appuyant sur les nouveaux médias. L'organe britannique de production et de diffusion de programmes de radio et télévision a souhaité associer les internautes à sa stratégie de développement. Elle a ainsi initié une série d'expériences, telles que l'intégration aux programmes de sa chaîne premium de contributions vidéos d'internautes, la production et diffusion sur son site Web de contenus, notamment musicaux, produits par les internautes et la mise en relation sur le Web de personnes habitant le même quartier. La BBC s'est d'ailleurs donnée un objectif chiffré de 30 % de programmes Web intégrant la contribution des internautes (User Generated Content). Ces expérimentations font d'elle une des entreprises les plus avant-gardistes dans la mise en œuvre d'une relation partenariale. Elle illustre l'utilisation originale d'une relation BtoC non transactionnelle (avec l'audience) pour soutenir une relation BtoB transactionnelle (avec les annonceurs). Depuis la mise en place de ces mesures, la BBC a reconquis son niveau d'audience, captant par ailleurs de nouveaux publics.

<sup>1</sup> / La relation de clientèle y désigne un échange donnant-donnant entre un patricien ou patron et un plébéien, le client. Ce dernier travaille pour le premier en échange de sa protection.

## Des stratégies d'entreprises de plus en plus sophistiquées

En matière d'offre, les entreprises cherchent généralement à susciter la demande et à répondre aux attentes de leur clientèle. Dans les années 70, leur stratégie se caractérise par une recherche de **segmentation des marchés** et de **fragmentation des besoins des clients**. Les entreprises organisent leur offre autour des **fonctionnalités** de leurs produits/services, visant une adéquation avec leurs cibles. C'est l'ère de la segmentation produits. Le « low cost » vient ensuite répondre à une nouvelle réalité, celle de la baisse du niveau de vie dans les pays développés. A l'opposé, des entreprises mettent en place des services spécifiques pour les VIP et les clients les plus fortunés.

Dans les années 80, les entreprises se focalisent sur la **performance** des produits/services. Cette approche est mécaniste et poussée à outrance. Des entreprises misent ainsi tout leur discours sur une caractéristique technique ou technologique, comme la résistance ou la sécurité de leurs produits.

La troisième phase, celle des années 90, se caractérise par la vente de prestations et de services additionnels. Les organisations s'intéressent aux **besoins secondaires** de leurs clients et cherchent à étendre leurs gammes. C'est l'extension du **service autour du produit**. Aujourd'hui, les entreprises automobiles, par exemple, voient la limite économique à vendre des voitures et cherchent à élargir leur offre en y ajoutant des services. C'est le cas de Peugeot, qui se lance dans la location grand public avec sa nouvelle offre « Mu by Peugeot ».

Actuellement, l'ambition des entreprises est de **faire vivre au client des expériences réussies** en suscitant l'émotion

et en créant de l'interactivité. Cette démarche a notamment été permise par le développement des **technologies de l'information et de la communication**. Nespresso, par exemple, a parfaitement su exploiter les caractéristiques spécifiques de ses différents canaux de contact : si le Web représente toujours 50 % du chiffre d'affaires, les ventes en magasin (moins de 20 boutiques en France) ont vu leur part augmenter jusqu'à 30 % (les 20 % restants étant effectués par téléphone). Pour le leader du café portionné, le choix d'ouvrir des magasins répondait à une nécessité de créer des lieux de convivialité physique pour offrir à ses clients des moments privilégiés. Il a donc joué sur la complémentarité de ses canaux de relation client.

Cette approche est encore plus difficile à mettre en place dans un monde qui atteint aujourd'hui un niveau inégalé en matière de standardisation et de globalisation. L'entreprise doit revenir à une dimension plus **humaine**, plus **émotionnelle**, plus **personnalisée**, ce qui est particulièrement difficile pour les organisations de grande taille.

La relation client évolue ainsi très fortement vers une demande de satisfaction plus globale, non plus seulement fondée sur des critères matériels, mais aussi sur des enjeux humains, sociaux voire **environnementaux**<sup>2</sup>. Ainsi, certaines entreprises comme Nature & Découvertes, rassemblant une clientèle curieuse de nature et sensible à la préservation de l'environnement, cherche à développer son catalogue de produits écologiques. De même, le commerce équitable, à l'exemple d'Alter Eco, vise à transformer l'acte de consommation en une action solidaire (cf. encadré). Les AMAP<sup>3</sup> valorisent la contribution des citoyens au développement d'une agriculture de proximité. L'entreprise Ecover vise, quant à elle, à attirer des clients qui souhaitent limiter leur empreinte écologique en privilégiant l'usage de détergents moins polluants.

### ALTER ECO FAIT DE L'ACHAT UN ACTE SOLIDAIRE

PME française spécialisée dans l'importation et la distribution de produits issus du commerce équitable, Alter Eco se lance sur le marché en 2002, avec treize produits. Monoprix et Cora sont les premiers distributeurs à lui faire confiance. Aujourd'hui, la marque détient notamment 45 % de parts de marché sur le segment du chocolat équitable. L'objectif d'Alter Eco est de sensibiliser le consommateur à travers son acte d'achat et de faire évoluer les consciences.

Elle cherche à partager avec ses clients des valeurs de solidarité et d'engagement en promouvant des biens alimentaires (chocolat, café, thé, sucre, jus...) produits par de petits exploitants dans le respect des traditions locales. Alter Eco s'inscrit dans une démarche de progrès, d'authenticité et de cohérence (entre ce qu'elle dit et fait). Elle va plus loin que d'autres acteurs du secteur éthique en s'engageant dans la défense de la biodiversité, la promotion du bio (Label AB) et en mesurant le bilan carbone de ses produits.

2 / Les travaux menés par Patrick Viveret (*Reconsidérer la richesse*, 2002), Jean Gadrey et Florence Jany-Catrice (*Les nouveaux indicateurs de richesse*, 2007) et, plus récemment, le Rapport de la Commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social (2009) associent la performance économique aux notions de progrès social et de bonheur immatériel.

3 / Association pour le maintien d'une agriculture paysanne.



## Prospective culturelle : des valeurs clients en perpétuelle évolution

Trois courants peuvent éclairer les évolutions, récentes et à venir, des valeurs des clients, qu'elles soient individuelles ou collectives.

L'enquête socioculturelle menée par Paul Ray et Ruth Anderson (*The Cultural Creatives*, 2000) identifie trois courants. Les *modernes*, représentant environ 50 % de la population, se caractérisent par un goût pour le progrès, la technologie et les marques, et se retrouvent dans les valeurs de liberté et de démocratie. Les *traditionnels*, se retrouvant dans des valeurs de terroir, de famille et de religion, représenteraient 25 % de la population, pourcentage en baisse. Enfin, les **créatifs culturels** ou créateurs de culture, aspirant à plus de développement personnel, de spiritualité, de culture et de voyages, se retrouvent dans la défense des minorités et de l'environnement. Ils représenteraient 25 % de la population, en forte progression.

Par ailleurs, dans la lignée d'Abraham Maslow et de Jean Piaget, Brian Hall (*Values Shift*, 1994) montre qu'au-delà des valeurs de survie (physique, économique, affective) et d'appartenance (famille, entreprise, nation), une partie de la société évoluerait vers des valeurs d'émancipation et d'interdépendance. **L'émancipation** est aujourd'hui symbolisée par des aspirations telles que le développement personnel (le magazine *Psychologies*), la quête de sens (le magazine *Nouvelles Clés*, le film *Être et Avoir*), l'évasion (Vélib', Patagonia, Nature & Découvertes), le ressourcement (Weleda, les spas). L'interdépendance

se manifeste par un nouveau regard sur le monde, avec une aspiration à plus de partage, de don, de conscience planétaire, de solidarité, de gratuité que caractérisent bien le Web 2.0, les nouveaux labels de commerce équitable et AB<sup>4</sup>, et nombre d'ouvrages, tels que ceux de Chris Anderson (*Free*), Bill Clinton (*Giving*) ou encore de Nicolas Hulot (*La Terre en partage*).

Enfin, depuis 30 ans, les travaux de Ronald Inglehart (*World Values Survey*) montrent une évolution du matérialisme vers le **post-matérialisme**, défini comme une approche réformiste et moins conventionnelle du rapport à l'autorité (démocratie vs autocratie, spiritualité vs religion, droits de l'homme respectés ou non...) et par un développement économique visant à l'émancipation et non à la seule survie. Selon Inglehart, le post-matérialisme est une évolution structurelle, qui touche l'ensemble des pays, à commencer par l'Europe occidentale et les Etats-Unis (même s'ils connaissent un retour au matérialisme depuis le début de la crise de 2008). À ce titre, les pays scandinaves sont ceux où le post-matérialisme est le plus marqué.

À travers ces courants, on trouve des convergences, qui permettent d'anticiper l'avenir. La relation client sera ainsi fortement impactée par :

- des valeurs plus abstraites et moins matérialistes,
- une recherche de nouveaux équilibres, entre l'être et l'avoir, la vie privée et la vie professionnelle...,
- de nouvelles expressions d'engagement collectif telles que don, partage, solidarité,
- un nouveau regard sur le monde, plus conscient, plus écologique, et plus respectueux des droits de l'homme.

4 / Le « Label Agriculture Biologique » (ou Label AB) est un label de qualité français, créé en 1985, défini par le Ministère de l'Agriculture, qui en est aussi propriétaire.

# Cinq leviers

## pour combler les nouvelles attentes du client

Depuis le début des années 2000, les entreprises constatent une évolution marquée des attentes de leurs clients, en demande de plus de simplicité, d'un véritable partenariat avec l'entreprise, d'une individualisation / contextualisation et d'une plus grande humanisation des interactions, et d'un engagement vers une relation client responsable.

### La simplicité, une évidence complexe

En matière de consommation, à l'instar de mouvements tels que la Simplicité Volontaire<sup>5</sup>, la quête de simplicité se traduit par une volonté de consommer moins et mieux, tendance de fond exacerbée par la récente période de crise. Dans sa relation avec l'entreprise, le client attend une **offre plus lisible**, un **accompagnement adapté à ses besoins** et un **allègement de ses formalités**.

Pour l'entreprise, l'enjeu consiste donc à **décomplexifier ses offres, services et process**. Cette démarche ne se réduit pas à la seule ergonomie technologique des produits : à chaque étape du parcours du client, l'entreprise doit lui permettre d'agir selon son naturel et en fonction de sa propre définition de la simplicité. Pour atteindre cet objectif, les solutions préconisées peuvent paraître évidentes, voire simplistes : unification des bases de données, harmonisation des process d'intercanalité... Pour autant, parvenir à générer un ressenti de simplicité chez le client suppose que l'entreprise anticipe, comprenne et dénoue tous les « nœuds » susceptibles de bloquer la relation. L'ensemble du parcours du client sera alors fluidifié grâce à une **intercanalité** aboutie, où l'usage combiné de plusieurs canaux deviendra transparent, sans que le passage de l'un à l'autre ne détériore la qualité de l'expérience client.

Ce souci de « **simplicité sur mesure** » doit donc être **étendu à l'ensemble des canaux d'interaction** de l'entreprise. La boutique peut ainsi évoluer vers une mission de conseil, permettant d'optimiser la décision d'achat : le client y est accueilli et orienté, en fonction

### AIR FRANCE FLUIDIFIE LE PARCOURS VOYAGEUR GRÂCE À LA DÉMATÉRIALISATION

Depuis plusieurs années, les compagnies aériennes ont multiplié les services destinés à faciliter les démarches de leurs passagers, tirant ainsi parti des dernières innovations technologiques en matière de télécommunications. Parmi les initiatives ayant le plus contribué à la fluidification du parcours client, figurent celles liées à l'accès aux vols. Ainsi, chez Air France, 98 % des billets sont dématérialisés, la plupart des passagers s'auto-enregistrent via une borne libre-service (aidés, si besoin, par un employé de la compagnie), sur le Web ou depuis leur mobile. Depuis 2009, ce dernier peut même servir de carte d'embarquement (via un code-barre reçu par SMS, MMS ou e-mail). Les expérimentations actuelles en matière de dématérialisation des cartes d'embarquement ont trait à la biométrie (avec une carte à puce spécifique contenant notamment les empreintes digitales du passager) et à la technologie mobile Near Field Communication (NFC), utilisable même lorsque le téléphone est éteint.

de son besoin, vers l'interlocuteur le plus qualifié, qui lui parle dans son « langage ». Des outils de merchandising pédagogiques, des interfaces interactives d'aide au choix (contenus multimédia, bornes interactives, tables tactiles...) ou des produits en démonstration viennent l'aider dans sa prise de décision. Les clients « fragiles » (personnes âgées, handicapés...) font l'objet d'une prise en charge par un vendeur-conseil spécialisé. A domicile, le client pourra accéder à des outils d'assistance à distance : le site Web de l'entreprise lui donne un accès intuitif et structuré à des informations pertinentes, via de nouveaux outils jetant des passerelles entre mondes réel et virtuel (comparateurs, avatars, modules rich media, 3D immersive...); les passerelles vers les canaux humains y sont systématisées (call-back, chat, click-to-call...). Via un PC hors navigation Web ou via son mobile, les widgets lui procurent une information proactive. En contact avec la hotline, le client choisit son mode d'interaction favori (DTMF<sup>6</sup> ou reconnaissance vocale, self care via le SVI<sup>7</sup> ou mise en relation avec un agent).

5 / Mode de vie consistant à réduire volontairement sa consommation, ainsi que les impacts de cette dernière, en vue de mener une vie davantage centrée sur des valeurs « essentielles ». Ce courant s'est notamment développé dans les années 80.

6 / Dual-tone multi-frequency. Dans le cadre d'une hotline, l'usage du DTMF consiste à s'orienter dans le SVI au moyen des touches du téléphone.

7 / Serveur vocal interactif.





## Le partenariat, expression concrète d'une relation « déverticalisée »

L'ère du marketing intensif, reposant sur des stratégies agressives de captation massive de clients, sera bientôt révolue. Avec la montée du Web social, les clients se professionnalisent, tant dans la recherche des informations sur les produits/services que dans le partage de conseils.

**Le rapport entreprise-client évolue** ainsi d'une logique de dominant-dominé à une logique, sinon d'égal à égal, tout au moins de **gagnant-gagnant**. Plus qu'un simple acheteur, le client s'avère être un nœud de réseau et un ambassadeur, auquel le Web a redonné son rôle d'acteur, voire d'actif (dans son double sens d'être agissant et de valeur économique). L'entreprise a tout intérêt à accepter cette relation « déverticalisée », tant les bénéfices qu'elle peut en retirer sont supérieurs aux contraintes générées.

Ainsi, sur fond de montée du Web 2.0, **l'écoute des communautés** fournit à l'entreprise de précieux enseignements concernant l'évolution des comportements de ses clients, mais aussi leurs éventuelles critiques et propositions d'améliorations des produits/services et des process. Nombre d'entreprises ont en conséquence déjà mis en place leurs propres communautés. Elles observent par ailleurs les communautés publiques, dans lesquelles elles peuvent, le cas échéant, intervenir pour préciser leur point de vue ou se mettre en relation de façon proactive avec des clients en difficultés ou mécontents.

L'entreprise peut même aller jusqu'à s'appuyer sur ses **clients « experts »** et leur **déléguer une partie de son service client**, en se positionnant en instigatrice et tiers de confiance de cette relation BtoCtoC. Ces « cliemployés » de tous âges et profils conseillent les plus néophytes dans le choix de leurs produits en partageant leurs expériences : présents en boutique ou intervenant à distance, par téléphone (grâce à la montée du homeshoring) ou par chat, ces « consommateurs influents » - qui n'ont jamais aussi bien porté leur nom - sont adoués par la marque, tout en gardant leur liberté d'expression, gage de leur crédibilité.

Le lien établi entre clients experts et néophytes peut se pérenniser, le « parrain » accompagnant son « filleul » dans les premières étapes de son parcours client, jusqu'à ce que ce dernier soit en mesure, s'il le souhaite, de devenir « parrain » à son tour. L'expert peut être « récompensé » matériellement, mais aussi de façon immatérielle, en étant associé aux réflexions de l'entreprise sur l'évolution de ses produits/services et de sa politique de relation client.

La **co-création** concrétise l'aboutissement de cette relation partenariale, en permettant d'impliquer les clients, mais aussi l'écosystème élargi de l'entreprise, à savoir ses salariés, partenaires, fournisseurs et sous-traitants. Ce processus se développe peu à peu, sous l'effet de l'implication croissante des clients, du développement des outils Web 2.0 qui facilitent le partage et la modification des contenus à distance, et d'une meilleure définition des modes d'interaction.

### LEGO RECONNAÎT SES CLIENTS COMME AMBASSADEURS DE LA MARQUE ET CO-CONCEPTEURS DE NOUVEAUX PRODUITS

À la fin des années 90, Lego, concurrencé sur son marché traditionnel par des jouets plus technologiques, connaît de graves difficultés. L'entreprise danoise décide alors de mettre le client au cœur de sa politique de promotion et de conception des produits, en s'appuyant sur les nouveaux outils relationnels du Web. La marque propose ainsi aux enfants un réseau social (« My Lego Network »), mais n'oublie pas ses fans adultes, conquis notamment par le lancement de la gamme de robots Lego Mindstorms. Pour eux, elle met en place le programme « Lego Ambassadors », visant à choisir dans les nombreuses communautés de fans, des internautes qui vont être intégrés dans le processus de développement des produits. La logique de co-création est poussée jusqu'au bout, avec la « Lego Factory », application en ligne permettant aux internautes de concevoir et acheter leur construction sur mesure.

## L'individualisation et la contextualisation, au service des moments clés

De nombreuses études insistent sur l'importance de la « personnalisation » de l'expérience client en tant que critère d'évaluation de la qualité de la relation. Ce terme peut se décliner selon les deux notions d'« **individualisation** » (appréhender le « profil » unique du client) et de « **contextualisation** » (prendre en compte les circonstances de l'interaction), qui rendent mieux compte de la tâche complexe qui incombe à l'entreprise.

Alors que les segmentations d'hier deviennent obsolètes, laissant de plus en plus la place à une **relation client profilée**, l'identification et l'enrichissement progressif de chaque profil, via un système de CRM intercanal, deviennent une nécessité pour l'entreprise. Dès lors, le client « **assisté** », qui a besoin d'un véritable accompagnement, pourra être traité avec tout le soin nécessaire lors de son passage en boutique ou de son appel à une hotline. Le « **coopératif** », désireux de monter en compétence, pourra bénéficier d'une assistance pédagogique (grâce à des outils propices au e-learning), par téléphone ou chat, voire en magasin ou à domicile. Enfin, le client « **autonome** », en quête de liberté d'action, trouvera, tous canaux confondus, des outils de self care et de self support avancés pour sa recherche d'informations, la gestion de son compte ou la résolution des incidents.

**Les canaux de relation client** sont ainsi profondément impactés par cette démarche d'individualisation, puisque l'entreprise doit les **adapter aux caractéristiques propres à chaque client**, voire permettre à ce dernier de les « façonner » lui-même : lors d'un appel à une hotline, le client, identifié via son numéro de téléphone, s'orientera dans un SVI sur mesure (messages, alertes et options adaptées à son équipement...). Sur le site de l'entreprise, il pourra se créer un « corner » correspondant à ses goûts, le canal Web se prêtant tout particulièrement à cette customisation de l'interface client. Enfin, en mobilité, grâce à des technologies telles que codes 2D<sup>8</sup> ou géolocalisation, son téléphone fera office de sésame lui permettant d'accéder à des informations avancées, susceptibles d'enrichir son expérience ou de simplifier ses démarches.

Pour sa part, la **contextualisation** de la relation relève de la prise en compte de trois critères : un « **décor** » particulier (le lieu où se trouve le client, le moment du contact et le mode d'interaction) obligeant l'entreprise à simplifier ses process, canal par canal ; une « **action** » du client (la nature de sa demande) pour laquelle l'entreprise devra veiller à la qualité de son intercanalité ; une « **histoire** » de la relation (ses antécédents, positifs ou négatifs) dont l'entreprise pourra appréhender le caractère unique en unifiant ses bases de données.

### COFIDIS JOUE LA CARTE DE L'INTERCANALITÉ

Pure player oblige, le spécialiste du crédit en ligne Cofidis propose aux internautes de nombreux canaux de contact depuis son site, afin de ne perdre aucun client potentiel, susceptible d'être rebuté par la situation d'autonomie induite par le Web : formulaire de contact, numéro vert, call-back immédiat ou sur rendez-vous... D'ailleurs, au-delà du seul canal Web, le process de demande de crédit est bien intercanal, les interactions étant effectuées via le canal le plus adapté en fonction du contexte dans lequel se trouve le demandeur. Témoin, cette retranscription d'une publicité télévisée : « Mon crédit, il fallait d'abord que j'en parle avec un spécialiste... C'est au boulot, pendant ma pause déjeuner, que j'ai appelé un conseiller Cofidis : nous avons choisi ensemble le crédit qui me correspondait, puis j'ai rempli un questionnaire approfondi en ligne. Le soir même, soirée foot à la maison... Du coup, j'ai attendu la fin du match pour imprimer mon dossier. Le lendemain, je l'ai envoyé afin qu'ils étudient ma demande. Et, un samedi, au zoo, j'ai reçu un SMS qui m'annonçait un accord définitif. »

## L'humanisation, recréation d'une relation client de proximité

Une des composantes essentielles de la relation client est la **proximité « affective »** que le client entretient avec l'entreprise qu'il choisit. Ainsi, une relation de confiance entre un client et une entreprise résulte bien souvent d'une rencontre - physique ou à distance - déterminante avec un représentant de la marque (vendeur, téléconseiller). A minima, le client aura été converti par un promoteur de la marque, employé d'un réseau de distribution indirecte, expert rencontré sur un forum ou personne de son entourage. Aussi, la capacité à entrer en résonance avec le client, pour le rassurer lors de chaque étape de son parcours, résulte du développement d'une relation humanisée et non de la mise en œuvre de processus standardisés.

Ainsi, l'entreprise pourra attribuer à chaque nouveau client un contact identifié au service client, qui deviendra son référent, capable de répondre à ses différentes demandes ou de l'orienter vers le téléconseiller ou le technicien du Service Après-Vente (SAV) le plus qualifié. L'entreprise lui montrera alors qu'elle n'est pas seulement une entité impersonnelle, à vocation essentiellement économique, mais aussi un **ensemble d'êtres humains**, semblables à lui et reflétant la diversité de la société. Une telle démarche est lourde de conséquences puisqu'elle suppose une remise à plat du système d'accueil et, notamment, de la gestion de l'attente avec un recours accru au call-back. Dans le même temps, les canaux automatiques pourront s'humaniser, grâce au perfectionnement croissant des interfaces : assistants virtuels ou univers 3D sur le Web, bornes multimédias en boutique permettant d'entrer en relation en visiophonie avec des agents de la hotline...

8 / Le code-barres 2D, pictogramme composé de carrés juxtaposés, permet de stocker beaucoup d'informations (jusqu'à 700 fois plus qu'un code-barres « traditionnel »), tout en étant petit et rapide à scanner, notamment par l'intermédiaire d'un téléphone mobile. Ses usages commerciaux se multiplient.



## LA GRANDE RÉCRÉ RÉINTRODUIT DE LA CHALEUR DANS L'ACTE DE VENTE

Afin de se différencier de ses concurrents qui misent sur la taille des magasins (Toys R Us) ou les prix (enseignes de grande distribution), l'enseigne de distribution de jeux/jouets La Grande Récré fait le pari de la relation humaine. Ainsi, elle a inventé le concept de "parents-conseils". Vendeurs, ils sont également identifiés en fonction de leur rôle dans la sphère familiale (grand-frère-conseil, tatie-conseil, papa-conseil et même mamie-conseil...). Ils sont ainsi capables de faire partager leur expérience de professionnels, mais aussi de parents pour aider les clients dans leurs décisions d'achats. Pour favoriser leur repérage, ces vendeurs portent un badge indiquant leur expérience familiale. Une autre façon d'aborder le lieu de vente et de s'adresser aux clients, en valorisant l'expérience propre de chaque vendeur.

L'entreprise veillera tout particulièrement à **être présente dans les moments de crise**, ceux où le client a encore plus besoin d'être compris et assisté. Elle saura reconnaître ces situations, tant en boutique qu'à distance (analyse vocale lors de l'appel à une hotline, tracking du parcours du client sur le site Web) et les gérer prioritairement en faisant intervenir du personnel formé à la gestion des moments de stress et de colère.

Enfin, point le plus sensible, si la crise est telle qu'elle aboutit au **départ** du client, ce dernier ne sera pas retenu par tous les moyens, mais **« accompagné »** (processus de résiliation simple, rappel du client pour cerner les raisons de son départ... voire s'excuser), de façon à laisser une empreinte positive susceptible de préparer... un éventuel retour. Le cas échéant, le client « repenté » pourra faire l'objet d'un traitement spécial (remises, services additionnels offerts...).

## La relation client responsable, moteur de la performance durable

Les Français se montrent de plus en plus sensibles aux problématiques du développement durable, tant aux niveaux environnemental que sociétal, et se déclarent prêts à adopter des pratiques plus responsables. Mais cette volonté peine encore à se matérialiser dans les faits par des actions concrètes. Dans ce contexte, l'entreprise a un rôle à jouer, d'abord en informant ses clients et en leur garantissant la responsabilité de ses propres pratiques (et de celles des acteurs de son écosystème élargi), mais aussi en leur donnant des moyens de consommer plus responsablement. Le fondement de la relation client responsable relève donc d'une **volonté réciproque** et d'un **effort partagé**.

Au-delà de produits/services plus responsables vis-à-vis de l'environnement, l'entreprise peut ainsi mettre en place une relation client « verte ». Elle repensera la cosmétique de son offre, tant au niveau des produits/services (information d'impact environnemental, allègement des packagings, dématérialisation des notices) que des boutiques, conçues en tenant compte des impératifs du développement durable. Par ailleurs, l'entreprise incitera ses clients à « penser vert » : promotion du covoiturage, encouragement du recyclage, conseils et outils d'utilisation verte des produits/services.

Quant à la « responsabilité sociétale », elle implique que l'entreprise prenne des engagements forts, susceptibles d'impacter profondément sa stratégie globale à long terme : elle devra montrer qu'elle respecte ses salariés, à travers sa politique de gestion des ressources humaines, et qu'elle protège leur emploi (en refusant, par exemple, de délocaliser ses hotlines); en les fidélisant, elle fidélisera également ses clients. Elle veillera également à ne pas fragiliser ses fournisseurs et sous-traitants en leur imposant une trop forte pression (prix, délais...). Enfin, elle prendra des mesures concrètes pour aider ses clients les plus « fragiles » : conditions de règlement adaptées aux personnes en difficultés financières, emploi en boutique de jeunes du quartier, voire « des quartiers », représentation du handicap dans le personnel en contact...

## SODEXO SE POSITIONNE EN TANT QU'ENTREPRISE CITOYENNE

L'engagement de ce leader des services de restauration et de facilities management est remarquable dans le sens où il repose sur une amélioration de ses pratiques tant environnementales qu'économiques et sociales. Tous les acteurs de son écosystème sont ainsi pris en compte : ses consommateurs finaux (BtoBtoC) auxquels il apporte sécurité alimentaire et sensibilisation nutritionnelle; ses collaborateurs auxquels il garantit un parcours professionnel épanouissant et un respect de la diversité (sexe, âge, race, handicap); ses fournisseurs auxquels il impose ses exigences en matière d'origine/qualité des produits et de développement durable en contrepartie d'une relation sur le long terme; ses pays d'implantation dans lesquels il s'engage à contribuer au développement de l'économie locale, à lutter contre la faim et à contribuer à la protection de l'environnement. En s'appuyant sur ces valeurs et sur une offre de services en constante évolution, Sodexo réussit à fidéliser ses clients BtoB (près de 94 % de renouvellement des engagements en 2007).

Au final, la relation client de demain résultera de la prise en compte par l'entreprise de ces aspirations profondément interconnectées. Couplées aux développements technologiques, les mesures transverses de portée stratégique qu'elle mettra en œuvre lui permettront d'adresser les multiples besoins de son « client du futur ».

# Les clés

## d'une Expérience Client réussie

Appréhender la relation client du futur s'avère une tâche complexe, même si les attentes clients de demain, toutes interconnectées, sont clairement identifiées: simplification des services et process, véritable partenariat avec l'entreprise, individualisation, contextualisation et humanisation des interactions, engagement dans le sens d'une relation client responsable. Viendront s'y juxtaposer un certain nombre d'évolutions socioculturelles déjà anticipées: basculement vers des valeurs plus abstraites et moins matérialistes, recherche de nouveaux équilibres (entre l'être et l'avoir, les sphères privée et professionnelle...), recours à de nouvelles expressions d'engagement collectif (don, partage, solidarité), nouveau regard sur le monde, plus conscient, plus écologiste et plus respectueux des droits de l'homme.

En réponse à ces évolutions, l'entreprise doit puiser dans son identité et ses valeurs pour faire des choix stratégiques de positionnement en matière de relation client et les faire connaître. Elle est « condamnée » à la cohérence, à ne pas mentir ou tricher car le client s'en rendrait compte à coup sûr, et la survie même de l'entreprise pourrait être menacée. Le défi qui s'offre à cette dernière est de transmettre au client un message transparent et cohérent décrivant sa stratégie, bref de s'offrir telle qu'elle est vraiment, en ayant fait la démarche préalable de « se connaître ».

Plus authentique, l'entreprise est appelée à passer d'une relation (au) client à une relation avec le client, ce dernier devenant acteur et non plus seulement spectateur. L'entreprise ne cherche alors pas forcément à répondre à une demande préalablement identifiée, mais à trouver avec le client la solution qui lui conviendra le mieux. Cette posture relève donc du « faire ensemble », le client étant considéré comme une véritable « personne » (et non comme un individu dans la masse) à laquelle l'entreprise cherche à faire vivre une expérience. Pour cela, il lui faut remettre de la chaleur au cœur de la relation. Dans ce contexte, l'entreprise doit repenser ses modes de fonctionnement, en osant donner de l'attention au client. La gestion du parcours du client dans sa globalité nécessite, par exemple, de lui attribuer un seul contact identifié, plus à l'écoute de ses revendications individuelles.

D'un point de vue global, cette « repersonnalisation » du client amène l'entreprise à repenser son écosystème en proposant des offres aux contenus différenciés, mais aussi en alignant son organisation, ses processus, ses modes de management et ses choix technologiques sur cette nouvelle donne. Ainsi, France 3 a déployé une nouvelle offre de Web TV régionales dont la ligne éditoriale s'appuie sur ses valeurs de proximité et de générosité. La chaîne a mené en parallèle un travail de réorganisation et de transformation pour anticiper les changements organisationnels et culturels induits.

Pour l'entreprise dans sa globalité, une des plus grandes difficultés consistera à étendre ce nouvel écosystème au-delà des seuls murs de son siège social, vers les canaux de contact avec les clients (magasins, site Web, hotline). Ainsi, alors qu'elle est de plus en plus amenée à développer sa présence multicanale, l'entreprise doit notamment fluidifier ses processus d'intercanalité, en lissant davantage le passage entre les différents modes d'interaction (automatisés et humains), par l'intermédiaire de solutions technologiques simples et efficaces.

Mais le plus grand défi de cette nouvelle relation client est peut-être humain. Elle implique en effet une plus grande polyvalence des collaborateurs en contact avec les clients, dont la tâche évoluera en fonction des profils spécifiques et des besoins très diversifiés de leurs interlocuteurs. A l'heure où les outils technologiques donnent à la relation un caractère de plus en plus instantané, l'évolution des compétences des employés est loin de suivre le même rythme. L'entreprise devra donc arbitrer entre spécialisation et polycompétence de son personnel, entre cloisonnement et transversalité de ses activités.

Demain, pour faire vivre une expérience client réussie à son client, l'entreprise devra donc adopter une posture plus à l'écoute des mutations socioculturelles, une stratégie plus authentique et une organisation plus agile.



## à propos de sofrecom

Sofrecom, filiale du groupe France Télécom - Orange, est un acteur majeur du conseil en télécommunications. Il apporte une expertise à l'international sur les marchés en forte croissance. Son savoir-faire unique et ses offres créatrices de valeurs dédiées aux opérateurs télécoms lui permettent d'intervenir sur l'ensemble des domaines de compétences nécessaires à leur développement: business development, management et processus, systèmes d'information, réseaux et services.

Sa parfaite connaissance du métier d'opérateur, des technologies de l'information et de la communication, ses nombreuses références et son réseau mondial de partenaires font de Sofrecom le partenaire stratégique des opérateurs, gouvernements, investisseurs et bailleurs de fonds internationaux.

Sofrecom à l'international: Algérie, Argentine, Émirats Arabes Unis, Indonésie, Jordanie, Maroc, Pologne, Thaïlande, et Vietnam.

Pour plus d'informations: [www.sofrecom.com](http://www.sofrecom.com)

# à propos de Kea & Partners

*Transformation consulting*

A graphic element consisting of two curved, overlapping shapes. The top shape is red and the bottom shape is black, both curving upwards and to the right.

Kea&Partners, société de conseil en stratégie et management fondée en 2001, compte aujourd'hui cent vingt personnes.

Spécialistes de la transformation, nous accompagnons les dirigeants dans l'élaboration de leur stratégie et la mise en mouvement de leurs équipes pour créer avec eux de la valeur durable.

Nous obtenons ce résultat d'une part en alliant les questions de stratégie, de management, d'efficacité opérationnelle, d'autre part en s'assurant de la capacité à faire et de l'engagement de toutes les parties prenantes.

L'approche singulière de la transformation que nous développons depuis près de dix ans est de trois natures :

- La transformation stratégique: élaboration de la vision et définition des orientations politiques,
- La transformation sociodynamique: travail sur les valeurs et l'énergie individuelle et collective au service du dessein de l'entreprise,
- La transformation opérationnelle: développement de la compétitivité et recherche de l'efficacité dans toutes les fonctions.

# les auteurs

## sofrecom



**François Bressy**

Consultant senior Services Avancés  
pour les Telcos et Médias  
spécialisé sur l'Expérience Client



**Séverine Ozanne**

Consultante senior Services Avancés  
pour les Telcos et Médias  
spécialisée sur l'Expérience Client

## KEA



**Carine Dartiguepeyrou**

Directeur chez Kea&Partners  
A fait son postdoctorat à la direction  
scientifique de France Télécom R&D  
et est membre du Think Tank « Futur  
Numérique » de la Fondation Télécom.

Elle intervient sur le sujet de « la relation client comme  
source de différenciation stratégique ».

La gestion de la relation client a connu, ces dernières années, de profonds bouleversements : ne se limitant plus aujourd'hui au seul service après-vente et à la résolution de problèmes ponctuels, elle s'inscrit désormais dans le cadre d'une expérience globale et durable ! Elle devient centrale car elle représente l'un des moyens phares de se différencier et de fidéliser ses clients. En effet, une entreprise ayant trouvé les clés d'une expérience client réussie grâce à une démarche cohérente (mixant son identité propre, les attentes de ses clients et les mesures qu'elle met en place pour les satisfaire) voit ses clients lui rester fidèles et devenir de réels ambassadeurs de la marque. Sofrecom et Kéa, qui exposent leurs visions dans ce numéro, aident les entreprises à définir l'expérience client qui leur correspond, et à anticiper les services et outils de demain pour la mettre en œuvre.

#### À travers **Visions Croisées**

Sofrecom vous livre une synthèse sur une problématique que nous considérons comme structurante dans l'évolution de notre métier et de ceux de nos partenaires et clients. Chaque numéro fait l'objet d'un travail à quatre mains, d'où le titre Visions Croisées, avec un autre acteur spécialiste du thème traité, permettant ainsi d'enrichir notre analyse d'un point de vue complémentaire, voire décalé.

#### Déjà parus :

##### n° 1

Pays en développement :  
quand les usages ouvrent les marchés  
Coécrit avec l'IDATE

##### n° 2

Partenariats improbables : la coopération au  
cœur des modèles d'affaires  
Coécrit avec BearingPoint

##### n° 3

Le haut-débit et le multiplay :  
une nouvelle modernité pour la ligne fixe  
Coécrit avec HEC Paris

# sofrecom



24, avenue du Petit Parc - 94307 Vincennes Cedex - France  
tél. +33 (0)1 57 36 45 00 - fax +33 (0)1 57 36 46 85  
<http://www.sofrecom.com>

Joint Stock Company with €5 million of shareholder capital  
Company Registration No.: 672 004 660 00037 (Créteil)

