

LIVRE BLANC



INNOV'ACTIVEO

Reportage au coeur des débats !

Le client est-il vraiment insaisissable ?



Sommaire

— 4

reportAge

un client toujours plus insaisissable ? retour sur les débats de la convention.

Pourquoi les clients contactent-ils les services clients ? Comment améliorer la performance de la relation client ? Comment écouter les suggestions des clients et comment les traiter ? Extraits des débats et des interventions.

— 9

InnovAtlon

Approches et solutions pour une relation client à réinventer.

Synthèse des ateliers organisés par Activeo et présentation d'expériences inédites, innovantes et à reproduire.

Activeo remercie ses partenaires pour la conception et la réalisation de la convention-débat qui s'est déroulée le 14 juin 2012 au siège du groupe La Poste.



Édité par ACTIVEO SAS – 15, rue du 1^{er} Mai, F 92752 Nanterre Cedex
 – **Directeur de la publication** : Joseph Kort – **Directrice de la rédaction** :
 Véronique Godart – **Conception - réalisation** : Éditialis Factory – 01 46 99 93 93
 160 bis, rue de Paris – 92645 Boulogne-Billancourt Cedex – **Rédaction** : Philip Hall,
 Aurélie Pécaud – Illustration : Eastnine Inc. – Crédits photo : Jim Wallace –
 Impression : pure impression – Dépôt légal : à parution.

« Il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement tout article du présent magazine sans l'autorisation de l'éditeur. » Articles L.122-4 et L.122-5 du code de la propriété intellectuelle. Ce supplément est un hors-série de *Relation Client Magazine* n° 100 daté de septembre – octobre 2012.



Technologie et Métier, une double expertise

Activeo, acteur de référence dans le pilotage et l'amélioration de la performance de la relation client, délivre conseil, expertise et technologies innovantes aux entreprises, depuis 18 ans.

Notre mission : garantir à nos clients des résultats opérationnels mesurables dans l'évolution des organisations et des technologies afin de leur permettre d'exceller dans leur stratégie de relation client.

1993

En mai, création de la société Activox qui deviendra, en 2004, Activeo et membre de l'alliance internationale Limebridge.

9,6m€

C'est le chiffre d'affaires réalisé par Activeo entre juillet 2011 et juin 2012.

58

collaborateurs participent chaque jour à l'amélioration de la relation client dans les trois branches d'activités (Business Consulting, Customer Collaboration et Quality & Performance).

150

clients actifs.

« opTiMiser l'organisaTion du parcours clienT »



Joseph Kort, président et cofondateur d'Activeo, positionne l'entreprise comme un acteur principal dans le domaine spécialisé du conseil en relation client et de l'intégration des technologies de centres de contacts. Organisateur de la conférence internationale avec la collaboration de l'alliance Limebridge, il nous explique en quoi, désormais, la relation client doit évoluer pour rester performante.

considérez-vous que le client soit vraiment insaisissable, aujourd'hui?
Disons plutôt que le consommateur n'a jamais été aussi bien informé. Avoir un client avisé, c'est une bonne

chose, mais cela oblige l'entreprise à être plus transparente et mieux organisée. Une société en pleine mutation et la démocratisation de la technologie modifient les besoins des clients. Le client n'est pas vraiment insaisissable, mais il faut comprendre l'ensemble de ce qui le fait agir, sans quoi nous ne saurons pas lui répondre.

quelle est votre vision de la relation client en France?

Avec les outils mis à la disposition du consommateur, la concurrence n'est plus seulement régionale ou nationale, elle est mondiale.

C'est pourquoi je pense que nous avons beaucoup de progrès à faire, en France, sur l'esprit de service pour rester performants et concurrentiels. Servir le client, c'est lui rendre service, lui apporter de la valeur en toute circonstance.

pourquoi avoir organisé cette convention-débat ?

Nous savions que ce forum répondait à un besoin de dialogue des acteurs du marché. Inviter les membres de Limebridge a permis d'offrir une large ouverture au débat. Si nos sociétés respectives ont leur propre culture et leur propre histoire, nous avons finalement tous les mêmes



Nous avoNs beaucoup de progrès à faire, en France, sur l'esprit de service pour rester performants et concurrentiels.



aspirations et objectifs. C'est en s'enrichissant d'autres points de vue que l'on apprend, en plus, sur soi-même.

des approches inédites ? des solutions innovantes ?

C'est en tout cas ce que nous cherchons à favoriser chez Activeo. Nous aidons nos clients à optimiser la performance de leur fonction de relation client par la mise en place de l'organisation du parcours client et la mise à disposition de technologies et de logiciels adaptés à leurs problématiques spécifiques.

un client Toujours plus insaisissable ?

Le 14 juin dernier, Activeo a organisé, avec son partenaire Limebridge, une convention internationale conviant de grands experts mondiaux à débattre d'une question brûlante : le client est-il vraiment insaisissable ? Retour sur les interventions et les débats constructifs autour de cette question.

« Pourquoi les clients contactent-ils les services clients ? Comment améliorer la performance de la relation client ? Comment écouter les suggestions des clients et comment les traiter ? Comment éliminer les contacts client sans valeur pour se concentrer sur l'essentiel ? Voici certaines des questions posées au cours de ce forum et pour lesquelles les experts réunis ont apporté des éclairages précis. Pour pouvoir toujours répondre au mieux et s'adapter aux besoins de ce client insaisissable.



Peter Massey,
directeur général
Budd/Limebridge UK

Les consommateurs de demain : les nouvelles règles du jeu

« Ce ne sont pas de nouveaux clients, mais ils disposent de nouveaux outils », explique Peter Massey à une salle comble. Selon le directeur général du cabinet Budd, les entreprises se trouvent face à de nouveaux défis pour séduire et fidéliser leurs clients. Alors qu'auparavant, il suffisait à l'entreprise de faire de la publicité et de proposer des produits au consommateur contraint d'acheter, « le client considère désormais que

l'entreprise est son fournisseur, continue Peter Massey. Si ce qu'elle fournit ne convient pas, le client ira ailleurs. La foule des autres consommateurs lui dira où il pourra trouver un meilleur fournisseur ». L'un des enjeux clés est de prendre en compte l'essor des médias sociaux, qui participent à la diffusion et à l'amplification à grande échelle des expériences client, avec des répercussions sur la réputation de l'entreprise.

Créer une bonne réputation, oui, mais comment ? « Il faut écouter, aider le client et respecter le temps et l'effort qu'il nous a consentis », préconise Peter Massey. Reconnaître l'acte d'achat et, plus encore, reconnaître la valeur de son opinion. Une manière de montrer au client qu'il compte vraiment. Une raison de plus pour agir concrètement sur le feedback des clients. Le rôle du service clients doit évoluer : il ne s'agit plus de régler un problème particulier vécu par un client particulier, mais de participer à l'identification du



Peter Massey décrypte les habitudes et les besoins d'un client de plus en plus avisé sur les produits et les services.

42% des entreprises voient comme première finalité d'une stratégie cross-canal la plus grande proximité avec les clients.¹



Bill Price invite les participants à réfléchir sur les conditions à mettre en œuvre pour que les clients et les collaborateurs soient satisfaits.

problème à sa source, qui peut toucher de nombreux clients, et à sa résolution.

Enfin, dans un monde où la moindre défaillance se sait très vite, Peter Massey plaide pour la transparence et l'honnêteté face au client, plus économique qu'une campagne publicitaire. « *Le marketing est la taxe que l'on doit payer pour sa banalité* », estime-t-il. Car, non seulement il est impossible de se cacher éternellement derrière les éléments de langage de son service de relations publiques, mais ce manque de transparence crée, en interne, un sentiment de cynisme chez les collaborateurs, avec un effet sur son attractivité en tant qu'employeur. Peter Massey encourage donc son public à sacrifier l'expérience client partout au sein de l'entreprise, et de chercher des moyens d'améliorer le parcours client : « *Allez prendre l'argent dans ce budget marketing !* ».



Bill Price,
président de Driva
Solutions/Limebridge
USA

du « beSt Service IS no Service » à IA « cuStomer hApplneSS »

Comment, alors, optimiser son dispositif de relation client ? Co-auteur du livre *The Best Service Is No Service*, Bill Price explique que les entreprises ont beaucoup à gagner en identifiant l'origine du problème qui conduit le client à prendre contact avec le service clients. Selon lui, 64 % des coûts de la gestion de la relation client pourraient être réduits considérablement soit par le self-service, soit par l'élimination du dysfonctionne-

ment en retravaillant l'organisation en amont. L'objectif : augmenter le taux de résolution du problème lors du premier contact client. De plus, quand on associe les collaborateurs des services clients à la recherche de nouvelles solutions, on obtient un meilleur engagement de leur part et, in fine, on réduit le turnover dans l'entreprise.

Cette satisfaction du collaborateur, Bill Price la compare avec celle du client dans son prochain livre à paraître. Les principales raisons de l'insatisfaction du client (manque de considération et de reconnaissance, stress, ennui) sont également celles ressenties par le collaborateur insatisfait. Bill Price invite les entreprises à créer les conditions pour que le client et le collaborateur vivent et expriment l'inverse : leur motivation, leur bonheur d'être client ou collaborateur et la valeur qu'ils estiment apporter à l'entreprise.

“

Les entreprises ont beaucoup à gagner en identifiant l'origine du problème qui conduit le client à prendre contact avec le service clients.

”

87%

des dirigeants de la relation client trouvent intéressante la stratégie de la symétrie des attentions.¹

37%

des dirigeants de la relation client intéressés déclarent avoir déjà mis en place la stratégie de la symétrie des attentions.¹



Martin Sellar expose les bonnes pratiques mises en œuvre par les services de la Direction des impôts du Royaume-Uni.

Emmanuel Richard (gauche), directeur business consulting d'Activeo, anime une table ronde associant (de gauche à droite) : Cédric Mathé, directeur de la relation client du Groupe Berri ; Olivier Laurent, directeur de la relation client de Direct Energie ; Fabrice André, directeur de la qualité et de la relation client pour Orange AMEA ; Xavier Quérat-Hément, directeur de la qualité du Groupe La Poste ; Anne Lefèvre-Gagnard, responsable de la division relation client CNAMTS ; Arnaud Felix, responsable grands comptes d'Anfor Certification.



Martin Sellar, responsable de la gestion de la demande, Direction des impôts du Royaume-Uni (HMRC)

« beSt Service IS [no need] ofService »

Faire évoluer les organisations pour être plus efficace auprès du client ? C'est ce que vise le programme de Martin Sellar. En 2008, sur fond de crise financière, le nombre d'appels de contribuables particuliers et professionnels inquiets littéralement explosé, laissant apparaître au grand jour les lacunes des outils déjà mis à disposition du public. C'est pourquoi

l'objet du programme est d'éliminer les appels inutiles, d'améliorer le processus pour le contribuable et d'automatiser certaines démarches.

Martin Sellar insiste sur le rôle primordial joué par les conseillers dans l'élaboration du programme. « Ils connaissent tous les problèmes rencontrés par les contribuables, ils les catégorisent et ils nous donnent les solutions »... et désignent les services qui ont provoqué la réclamation du contribuable et dont le budget sera impacté par le coût du service clients. Cela permet d'aboutir à des investissements ciblés dans le parcours du contribuable, avec pour résultat la diminution des appels entrants. Martin Sellar cite en exemple la mise en place de services interactifs permettant de donner une date de remboursement

de trop-perçu d'impôt sur le revenu. Le programme a permis cette année de réduire de 10 millions (soit 16 %) le nombre de contacts entrants, et de répondre à la demande dès le premier contact dans 75 % des cas (au lieu de 50 % auparavant).

Alors, no Service ou Full Service?

La convention-débat s'est poursuivie par une table ronde animée par Emmanuel Richard, directeur business consulting d'Activeo, et de ses invités, professionnels de la relation client en France, sur la question du niveau



de service optimal à offrir au client. En effet, comment définir le point d'équilibre entre le self care et le contact humain dans sa relation client ? Car en la matière, il n'y a pas de règle prédéfinie. Si certaines démarches semblent adaptées à l'automatisation, comme la procédure pour obtenir la clé PUK pour son téléphone portable chez Orange, ou le suivi de ses remboursements d'assurance maladie pour la CNAMTS, d'autres, comme le règlement de factures par serveur vocal, peuvent être perçues de manière différente selon les segments de clientèle. L'automatisation peut être rédhitoire pour des typologies de clientèle désirant conseil et contact humain avant tout, mais convenir aux clients éprouvant des difficultés de trésorerie ou qui souhaitent s'affranchir d'une inter-

Daniel Navia, chef de chant et pianiste à l'Opéra de Paris, dans une interview orchestrée par Véronique Godart, managing partner chez Activeo, compose une étude sur les liens entre l'art et l'entreprise. Musique, Maestro!

composer la relation client comme un chef-d'œuvre



Véronique Godart :
Quelle est la place de la musique dans la relation client ?

Daniel Navia :

La musique est partout : dans les gares, les salles d'attente, sur les serveurs vocaux, à un tel point que nos pensées intérieures en sont envahies. Puisque la musique est une manière de faire parler son inconscient, elle influe sur nos émotions et doit créer les conditions pour que nous soyons réceptifs au produit ou service que nous allons consommer.

V. G. : Les entreprises empruntent parfois des chefs-d'œuvre pour appuyer leur communication...

D. N. : Je pense que c'est une erreur, car cela revient à banaliser le chef-d'œuvre. Par définition, c'est la société qui désigne un chef-d'œuvre

et reconnaît son caractère exceptionnel. Un chef-d'œuvre banalisé fait fuir le public. Prenez *Les Quatre Saisons*, de Vivaldi : certains détestent cette œuvre, aujourd'hui, car on l'entend partout, alors qu'en l'écoutant de près, on se rend compte de son originalité et de son côté exceptionnel. Il en va de même pour un certain tableau de Vermeer, que les plus jeunes reconnaissent en tant que marque de produits laitiers...

V. G. : À l'opéra, comment conquiert-on et fidélise-t-on son public ?

D. N. : Tout simplement, il faut que le public ait envie de venir écouter de la belle musique, et par conséquent, tout comme pour la relation client, nous devons lui offrir quelque chose d'exceptionnel pour parvenir à le réenchâter. Et pour cela, il faut qu'il y ait, à l'intérieur du groupe qui le produit, une complicité, une sincérité et un équilibre dans les rapports hiérarchiques. L'opéra, comme l'entreprise, compte une multitude de métiers et tous doivent se mettre en harmonie pour produire le spectacle.



« C'est la société qui désigne un chef-d'œuvre et reconnaît son caractère exceptionnel. »

Daniel Navia

52%

des dirigeants de la relation client voient le questionnement à chaud comme l'approche la plus efficace pour capter l'avis des clients.¹

¹ Chiffres issus du Baromètre de la relation client, juin 2012. Etude Ipsos réalisée pour la mission nationale de la relation client et AgefosPME.

“
comment définir
le point d'équilibre
entre le self care
et le contact humain
dans sa relation
client ?”

action orale avec un conseiller, chez Direct Energie, par exemple.

Le rôle que souhaite donner l'entreprise à ses collaborateurs peut également influencer sur l'automatisation. C'est le cas de La Poste, avec des conseillers plus mobiles et polyvalents, favorisant le self care pour les démarches client simples ou à faible valeur ajoutée. Une revalorisation du conseil qui peut transformer les missions : ainsi, les conseillers SAV du Groupe Berri ont été formés à commercialiser des services.

Cette révolution dans les organisations favorise la fidélité et l'incarnation des valeurs de l'entreprise auprès des clients. C'est donc en innovant par le service que les entreprises vont valoriser de nouvelles opportunités de conquête et d'initiatives de fidélisation pour « saisir » un client connecté, instruit et exigeant.

Au cours de la convention-débat, Joseph Kort, président d'Activeo, et éric Dadian, président de l'AFRC, ont annoncé la création d'un think tank professionnel, l'Observatoire International des Innovations de la Relation Client.



Emmanuel Richard,
directeur business
consulting d'Activeo

ANALYse / « tout eSt une AFFAire d'équilibre. »

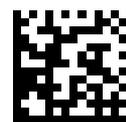
Comment décrypter le nouveau client ? Et d'abord, est-il nouveau ?

Difficile question à laquelle Peter Massey nous a donné une réponse si simple qu'on se surprend à ne pas y avoir pensé avant. Ce n'est pas tant le client qui est nouveau, que les outils dont il dispose et qui modifient ses comportements. De nouveaux terrains de jeu se sont ouverts, et si le client a toujours été exigeant, il n'a jamais eu autant les moyens de le manifester.

Alors, le best service à rendre au client est-il no service ou full service ? Tout est une affaire d'équilibre. Certes, l'optimisation des processus est toujours nécessaire, mais c'est bien la voix du client et la symétrie des attentions qui ont été plébiscitées lors de la table ronde, et par Bill Price lui-même. C'est en choisissant d'être attentif et incitatif, sans jamais être directif, que les meilleures relations peuvent se développer et mener à une cocréation des futurs produits et services avec le client.

La relation client peut-elle devenir un chef-d'œuvre ? Oui, nous répond Daniel Navia, si les clients la plébiscitent. C'est la réussite

sociale qui fait le chef-d'œuvre pour la musique, la peinture, et toutes les réalisations humaines. La relation client, c'est aussi une invitation à la conversation. Belle opportunité que Théodore Zeldin, philosophe britannique, saisit pour inviter clients et collaborateurs à se découvrir dans le cadre d'activités partagées au sein même d'un magasin. **87% des entreprises interrogées** par Ipsos confirment leur intérêt pour une stratégie visant à accorder la même attention aux clients et aux collaborateurs. Cette question, posée à l'occasion du Baromètre de la relation client, montre combien les entreprises souhaitent porter une plus grande attention à la qualité des relations. Et si rendre service permet de mieux vendre, alors nous pouvons parler de relation client réussie, et croire que le chef-d'œuvre devient possible !



retrouvez
l'intégralité des
interventions sur
www.activeo.com

approches eT soluTions
pour une relaTion clienT à réinvenTer

clienT coMpris = clienT saTisfait

Mais que veulent nos clients? Comment comprendre au mieux leurs demandes? Comment y répondre? Doit-on y répondre?

Tant de questions sont soulevées quotidiennement par les collaborateurs en charge de la relation client. C'est pourquoi Activeo a valorisé, dans le cadre des ateliers thématiques orchestrés au cours de la convention, des expériences inédites, innovantes et à reproduire. synthèse des ateliers par les experts.



Stephan Pucker, managing director Ad Scopum, Limebridge Allemagne, présente aux participants les avantages de l'écoute permanente des remontées d'informations des consommateurs.



Vincent Lafarge,
manager consulting Activevo

AnALySe de IA relAtion client et technIque de meSure de IA SATISFActIon

■ Lors de l'atelier, nous avons partagé nos expériences en matière d'analyse de la relation client avec les solutions « Text » et « Speech Analytics ». Le principe consiste à s'appuyer sur l'ensemble des conversations téléphoniques enregistrées et/ou sur l'ensemble des contacts digitaux (e-mails, enquêtes de satisfaction, contenus issus des médias sociaux...) pour mesurer les tendances et comportements des clients.

Le champ d'application est énorme, tant pour le marketing que pour la relation client: à quels moments les clients citent-ils la concurrence ? Comment les campagnes marketing sont-elles perçues ? Quelles sont les causes profondes des réclamations ? Comment éliminer les recontacts ? La démarche d'analyse de la relation client délivre une réponse quantifiée et illustrée à chacune de ces questions. Chaque prise de décision va pouvoir s'appuyer sur l'ensemble des contacts et non plus uniquement sur un échantillon ou une intuition.

Pour permettre à nos clients d'expérimenter le dispositif, Activevo est associé à l'éditeur Verint et réalise des prestations d'analyse 100% hébergées, via le laboratoire interne Activevo. Nous débutons l'expérimentation en définissant les questions à traiter puis nous construisons avec nos clients les requêtes qui permettent de mesurer les tendances et d'isoler les verbatims symptomatiques de l'expérience des clients. En réalité, il arrive très souvent que l'on détecte de nouveaux axes d'analyse insoupçonnés en cours d'expérimentation !



En savoir plus ?
vlafarge@activevo.com



Brahim Djakour,
manager consulting Activevo

comment IA volx du client devient- elle Actrice de l'Innovation d'AnSles produits et Services ?

■ Dans le contexte actuel d'économie de marché, un individu peut choisir un produit ou service auprès d'un très large éventail de fournisseurs. De plus, les comportements sociaux changent et de nouvelles attentes émergent. Les entreprises doivent alors repenser leur stratégie de relation client et adopter une attitude d'écoute permanente. Le meilleur service à rendre aux clients est de les libérer



Narendra Ramachandra, associate president Celtycs, Limebridge India, expose les différentes solutions d'analyse des tendances et des comportements des clients.



David Jaffe, consulting director, Limebridge Australia, définit la vision 360° de l'expérience client.

des contraintes dans l'utilisation des produits et services. Il s'agit de capitaliser sur les remontées d'informations des consommateurs à chacun des points de contact (médias sociaux, enquêtes, forums, téléphone, e-mails ...).

Alors, pourquoi ne pas travailler en amont avec les consommateurs sur les produits et services qui correspondraient à leurs attentes ? Pourquoi limiter la R&D à une organisation exclusivement interne alors que certains consommateurs fourmillent d'idées pouvant faire progresser l'entreprise plus vite ?

“
pourquoi

*Ne pas travailler
en amont avec
les consommateurs sur
les produits et services
qui correspondraient
à leurs attentes ?*

”

Le crowdsourcing (mode d'organisation permettant de capitaliser l'effort fourni par une foule sur Internet) apporte aux entreprises une longueur d'avance sur les nouveaux besoins. Il convient alors de se rapprocher des clients pour leur demander ce qu'ils souhaitent ou ce qu'ils pensent. Pour aller plus loin et stimuler l'expression client, le social gaming est un moyen ludique et idéal de contribuer au crowdsourcing. Pour réussir, les entreprises doivent passer du mode écoute simple au mode écoute active enrichi d'un travail collaboratif.

En savoir plus ?
bdjakour@activeo.com



Richard Liria,
manager consulting Activeo

vision 360° pour une expérience client inédite

La multiplication des supports et des modalités de communication bousculent nos habitudes, notre rapport au temps, et renforcent les possibilités d'échange entre l'entreprise et ses clients. De plus, le niveau d'exigence de la clientèle, en matière de dialogue avec l'entreprise, n'a jamais été aussi élevé. C'est pourquoi, pour être compétitive, performante et au rendez-vous de sa promesse de service, l'entreprise n'a d'autre solution que de gérer efficacement la totalité des données disponibles dans son système d'information, afin de proposer à ses clients une expérience relationnelle inédite.

Conçu pour partager une définition commune de la vision 360°, débattre de sa maturité et disposer d'exemples concrets sur le marché, cet atelier nous a conduits de la bataille d'Azincourt à celle de Patay, et permis d'identifier toutes les

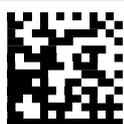
“
*Le Niveau d'exigence de
la clientèle, en matière
de dialogue avec
l'entreprise, n'a jamais
été aussi élevé.*

”

clés nécessaires pour une relation client aboutie et unique ! De la réalité augmentée à votre entreprise, il n'y a qu'un pas, et le client se prépare à vous rendre visite...

Quel impact sur votre système d'information ? Quel projet pour votre entreprise ? Quelle maturité sur le marché ? Si ces questions relatives à la vision 360° restent pour vous sans réponse, si vous souhaitez approfondir l'un des points abordés en séance ou étudier les réelles possibilités de mise en œuvre d'une telle démarche au sein de votre entreprise, les équipes d'Activeo Business Consulting sont à votre écoute et disponibles pour accompagner votre ambition.

En savoir plus ?
rliria@activeo.com



retrouvez plus d'informations sur le site
Internet d'Activeo : www.activeo.com

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



Consulting | Expertise | Technologies

Business Consulting

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

Customer Collaboration

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

Quality & Performance

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

