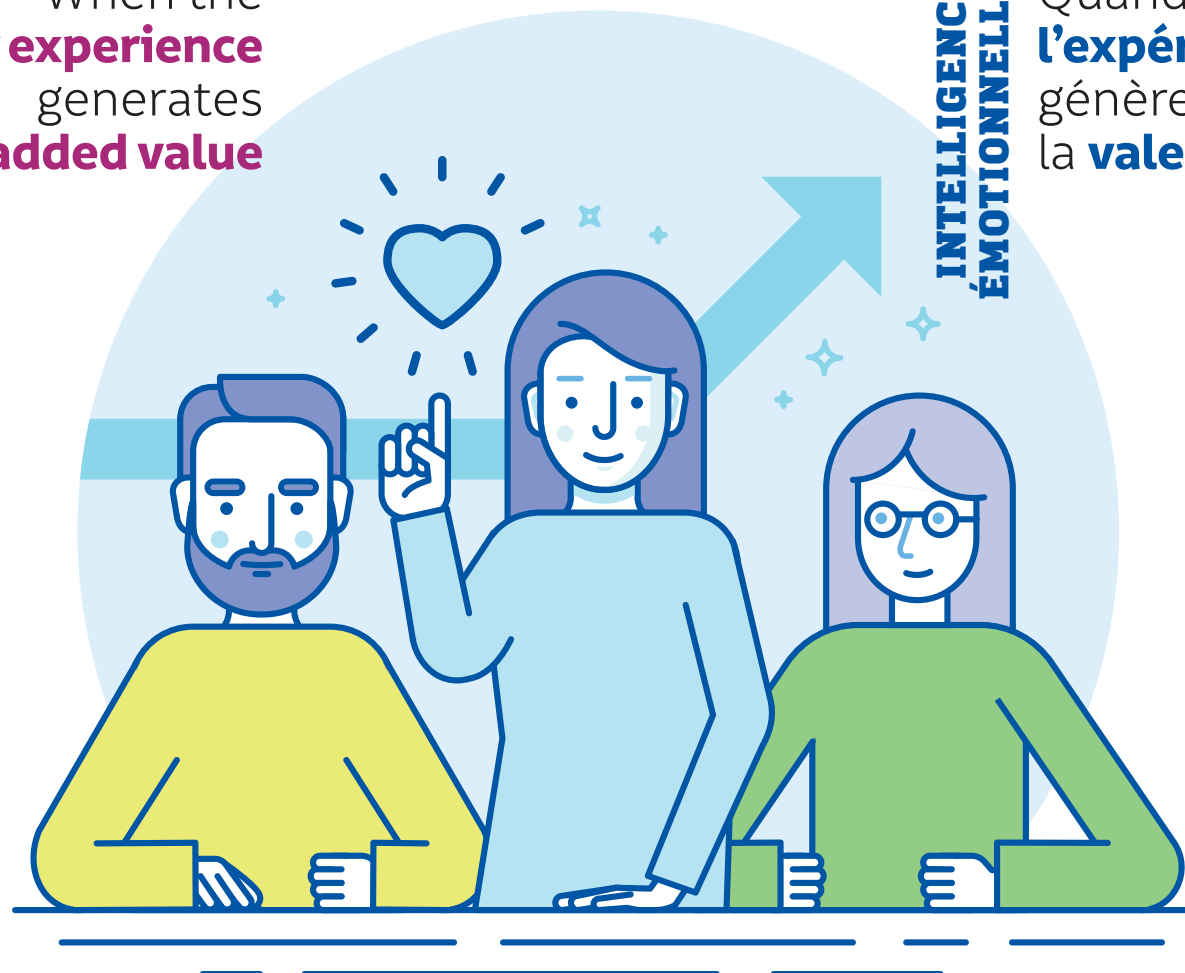


— Emotional Intelligence

When the **customer experience** generates **added value**

INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE

Quand **l'expérience client** génère de la **valeur ajoutée**



Sommaire

3	5	7	9	11	15	17	21
Avant-propos / Joseph Kort	Profil Éditorial / Stéphane Valin	Chapitre 1 Un comité trop tranquille <i>Chute – 15 jours</i>	Chapitre 2 La confession <i>Chute + 12 mois</i>	Chapitre 3 Un mauvais souvenir <i>Chute + 12 mois</i>	Chapitre 4 Entre deux portes <i>Chute + 7 jours</i>	Chapitre 5 Une longue marche <i>Chute + 6 mois</i>	Chapitre 6 Un nouveau départ <i>Chute + 10 mois</i>

Contents

4	6	8	10	12	16	18	22
Foreword / Joseph Kort	Profile Editorial / Stéphane Valin	Chapter 1 An overly-calm Board <i>15 days before the Crash</i>	Chapter 2 The confession <i>12 months after the Crash</i>	Chapter 3 A bad memory <i>12 months after the Crash</i>	Chapter 4 A quick word <i>7 days after the Crash</i>	Chapter 5 The long walk <i>6 months after the Crash</i>	Chapter 6 A fresh start <i>10 months after the Crash</i>

Rédaction/réalisation : [RHÉTORIKÉ]. Traduction : cordial accord. Photos : DR Activeo/Cisco, Fotolia, Jim Wallace. Illustrations : Vectorstate.

Avant-propos

« Une aventure, une petite révolution, même, pour retrouver le chemin de la profitabilité »



Joseph KORT
Président & CEO
Activeo

Pour vous présenter la notion de facilitation relationnelle, nous vous proposons une fiction mettant en scène la société RISQ IARD. Bien qu'elle n'existe pas, cette entreprise, vous la connaissez tous : c'est celle dans laquelle vous travaillez peut-être actuellement, celle que vous dirigez ou encore celle que vous conseillez. C'est une entreprise honnête, dans toutes les acceptions du terme : honorable et besogneuse, expérimentée, mais malheureusement aussi un peu passive.

Expérience client : du tactique au stratégique

Or, aujourd'hui, l'expérience client devient le facteur différenciant, pour ne pas dire déterminant du business. Une entreprise avisée fait ainsi évoluer la relation client du tactique au stratégique, tant son importance s'est renforcée. Comment en serait-il autrement, alors que les technologies de rupture créent de nouveaux besoins ? En une décennie, smartphones, applications et clouds ont redessiné la relation des consommateurs aux marques, soutenant l'avènement de nouveaux schémas tel que le Me2B.

Alors, quel destin, pour la compagnie RISQ IARD ?

Une aventure, certainement, une petite révolution, même, pour qu'elle retrouve le chemin de la profitabilité, en faisant avancer deux chantiers de concert : l'IT et la relation client.

Foreword

“An adventure, perhaps even a minor revolution, to get back to profitability”



Joseph KORT
President & CEO
Activeo

To introduce you to the notion of “building relationships”, we have chosen to tell you the story of the company RISQ IARD. Although it doesn’t actually exist, you all are familiar with this company: it might be the one that you’re working in at the moment, that you are managing or that you are advising. It is an honest firm in every sense of the word: honourable and hard-working, experienced, but unfortunately also slightly passive.

Customer experience: from tactics to strategy

And yet today, the customer experience is becoming the differentiating factor, if not to say the determinant factor, for the firm. An astute company will therefore shift the customer relationship from being a tactical tool to being a strategic concern, such is the importance it has taken on. And why wouldn’t it, with disruptive technology creating new needs? In the space of a decade, smartphones applications and clouds have reshaped the relationship between consumers and brands, paving the way for new models such as Me2B.

So what’s in store for RISQ IARD?

Definitely an adventure, and perhaps even a minor revolution, to help it get back to profitability by progressing simultaneously in two areas: IT and the customer relationship.

L'équipe



Stéphane Valin succède à son père en qualité de président-directeur général à 40 ans. Il a commencé

tout en bas de l'échelle de la firme familiale, malgré son DESS de droit à Paris Descartes et un executive MBA à l'Université de Lausanne. Il connaît sa société et son activité, mais souffre du complexe de l'imposteur, persuadé de n'être toujours que le fils de son père. Un avis que ne partagent pourtant pas ses équipes, qu'il dirige depuis maintenant 19 ans.



Laurie Calfandre, 53 ans, est arrivée dans l'entreprise il y a trois ans pour un audit.

Elle a rapidement gagné la confiance de Stéphane et du comité de direction pour devenir directeur général adjoint. Inquiète de la tendance baissière des indicateurs mais soucieuse de ménager les susceptibilités, elle cherche le bon angle pour faire évoluer le modèle de la société.



Agnès Decker, 51 ans, est directrice des ressources humaines. Elle est entrée à 21 ans chez

RISQ IARD en tant que simple assistante. Exemple de méritocratie interne, sa ténacité n'a d'équivalent que sa rigidité. Une qualité à double tranchant.

Profil

Dénomination	RISQ IARD
Adresse	2 place de la Mairie, 35000 Rennes
Téléphone	Afficher le téléphone
SIREN	722 920 132
SIRET (siège)	72292013200014
N° de TVA intracommunautaire	Obtenir le numéro de TVA
Activité (code NAF ou APE)	Autres assurances (6512Z)
Forme juridique	SA à conseil d'administration
Date création entreprise	01-05-1973
Date de dernière mise à jour	08-06-2017
Tranche d'effectif	1 000 à 1 099 salariés
Capital social	5 976 251,97 €

Éditorial

« Retrouver notre valeur ajoutée, c'est avoir l'audace d'interroger nos métiers »

Par **Stéphane Valin**, P-DG

Le récit qui va suivre est l'histoire d'une entreprise qui, bien installée dans son business et reconnue comme un acteur crédible sur son marché, va perdre en très peu de temps sa valeur ajoutée. Cette mésaventure est la crise qu'a connue la compagnie RISQ IARD en 2017, pas tant à la suite de mauvais choix stratégiques que d'un manque d'attention et de remise

en question. Si j'ai voulu raconter mes péripéties, c'est parce qu'elles peuvent arriver à tout le monde. Heureusement, une situation difficile peut être l'occasion de rebattre les cartes. Quelle société peut prétendre être éternelle? Les choses changent, encore plus vite à mesure que la digitalisation remodèle les activités humaines. Ainsi, une crise, c'est aussi le signe pour entamer une période de changement. Retrouver notre valeur ajoutée, c'est avoir l'audace d'interroger nos métiers, nos professionnels, pour aller à la redécouverte de nos clients. Finalement, faire une véritable révolution, comme un salutaire retour aux sources.

L'équipe



Karim Sahoui est tombé dans l'informatique à l'âge de 4 ans. Doté d'un fort potentiel

pour les sciences, il passe son bac à 15 ans puis intègre l'École Supérieure de Techniques Avancées. Diplômé ingénieur de l'armement à 21 ans, il travaille sur différents programmes à la DGA. Un cas de conscience l'amènera à retrouver des activités civiles, à rejoindre RISQ IARD en qualité de DSI, et à y fêter ses 33 ans.



Katia Moreau est directrice de la communication de RISQ IARD depuis 2012. Passée par plusieurs

groupes et ayant exercé plusieurs métiers support, elle se démène pour essayer de faire sortir son entreprise de la croissance molle. Mais un bon professionnel de 56 ans sait qu'il ne propose que l'emballage de la valeur ajoutée.



Franck Mahoué, directeur des ventes, est un homme angoissé. La petite quarantaine, sa

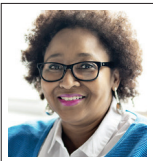
façonne caractéristique rouille, tandis que la tendance haussière de son pèse-personne semble directement corrélée à la baisse des chiffres des ventes. Dépit, il se venge sur ses équipes.

The team



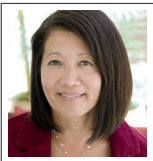
Stéphane Valin succeeded his own father as CEO at the age of 40. He began at the very bottom

of the ladder of the family firm, despite his DESS in law from Paris Descartes and an executive MBA from Lausanne University. He is perfectly familiar with his company and its activity, but suffers from a fraudster's complex, convinced that he is only there because he is his father's son. This opinion is not however shared by his teams, whom he has been managing now for 19 years.



Laurie Calfandre, 53, joined the company three years ago for an audit. She rapidly

won the trust of Stéphane and the management board, and became vice president. Worried by the downward trend of indicators, but keen to respect everyone's sensitivities, she is still looking for the right angle to bring about a change in the company's model.



Agnès Decker, 51, is human resources director. She joined RISQ at the age of 21 as a lowly assistant. As a

prime example of internal meritocracy, she is as determined as she is inflexible. A quality which can cut both ways.

Profile

Company name	RISQ IARD
Address	2 place de Mairie, 35000 Rennes
Telephone	Display phone number
SIREN number	722 920 132
SIRET number (head office)	72 292 013 200 014
VAT registration number	Obtain VAT number
Activity (code)	Other insurance (6512Z)
Legal form	<i>Société anonyme</i> with Board of Directors
Company founded on	01-05-1973
Last updated on	08-06-2017
Headcount bracket	1,000 - 1,999 employees
Share capital	€5,976,251.97

Editorial

“Recovering our added value means being bold enough to challenge the job we do”

By **Stéphane Valin**, CEO

The tale you are about to read is the story of a company which, despite being well established in its business and being acknowledged as a credible market player, loses its added value in a very short space of time. Such is the disaster that befell the company RISQ IARD in 2017, not so much as a result of poor strategic decisions, but rather due to poor attention and a lack of

self questioning. I have decided to publish our ordeal because it could happen to anyone.

Fortunately, a desperate situation can also be an opportunity to reshuffle the deck. What company can seriously expect to live forever? Things are changing even faster as digitalisation continues to reshape human activity. Therefore, a crisis is also a signal to embark upon a period of change. Recovering your added value means being bold enough to challenge the job you do and challenge your professionals, to go and get reacquainted with your customers. In the end, it means sparking off a true revolution, as a beneficial journey back to your roots.

The team



Karim Sahoui started playing with computers at the age of four. With a high potential for science,

he left school at 15 and attended the ESTA engineering college. With an arms engineering degree at the age of 21, he then worked on various programmes at the French armament directorate. But following a moral dilemma, he moved back to civilian life and joined RISQ as IT director, celebrating his 33rd birthday there.



Katia Moreau has been communications director at risk since 2012. Having worked in several companies

and exercised responsibilities in various support functions, she does everything she can to help the company extract itself from sluggish growth. But at 56, this perceptive professional knows that her job is only about gift-wrapping their added value.



Franck Mahoué, the sales director, is a worried man. In his early 40s, his characteristic gift

of the gab is starting to lose its charm, while the upward trend displayed by his bathroom scales seems to be directly correlated to the decrease in his sales figures. Having lost all hope, he takes it out on his teams.

Un comité trop tranquille

15 jours avant la Chute

Certains P-DG prennent plaisir à faire attendre leur staff. On dit que le petit quart d'heure de retard qui inaugure souvent les comités de direction, permet à certains problèmes de se résoudre d'eux-mêmes. De laisser les choses se décanter.

C'était tout le contraire pour Stéphane, qui mettait un point d'honneur à paraître 15 minutes en avance. C'était même lui qui lançait le percolateur afin que tout le monde ait un café bien chaud en arrivant. Une façon de prendre soin de son équipe, surtout avec un ordre du jour aussi chargé.

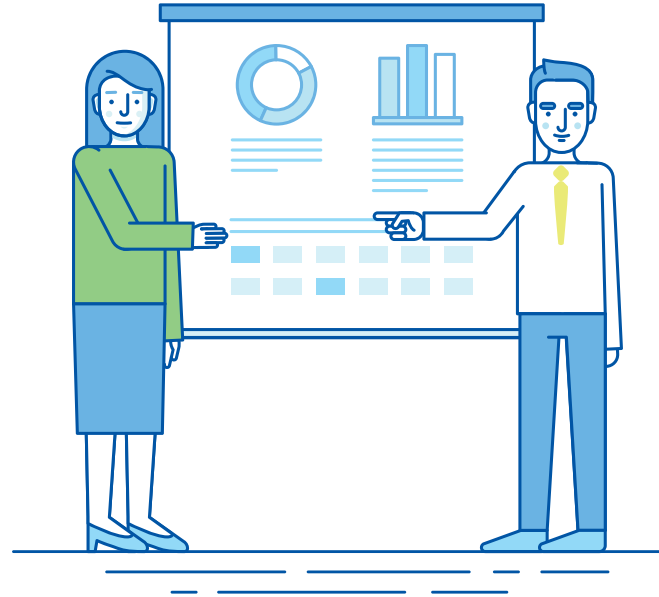
Franck n'avait d'ailleurs que ça en tête lorsqu'il s'engouffra à sa place en marmonnant un salut absent. Le bilan rituel était devenu amer à mesure que les indicateurs stagnaient. Vendre n'était plus comme avant : les consommateurs étaient informés, difficiles à déchiffrer, compliqués à gagner et impossibles à retenir. Qu'y pouvait-il ? Il allait donc faire le dos rond et guetter l'horloge murale, juste au-dessus de la sortie.

Agnès pensait un peu comme Franck. D'ailleurs, elle s'assit à côté de lui. Pour les troupes comme pour les clients, le désenchantement était un mal insidieux et tenace. Pourtant, elle avait le sentiment de ne pas avoir commis d'erreur. Du reste, elle n'avait rien changé dans sa gestion. C'était bien la preuve, non ?

Arrivant exactement deux minutes avant le début de la réunion, Laurie, Karim et Katia s'installèrent bruyamment en face des premiers. Ce qui était devenu une habitude inconsciente était peut-être la traduction de leur désaccord de fond concernant la politique de la maison. L'attentisme régnait, et tout le monde se trouvait crispé sur ses vieilles lunes, en espérant que la conjoncture redémarre.

Stéphane prit la parole :

— Franck, vous pouvez revenir sur le bilan de l'année



écoulée ? Comme pour les exercices précédents, d'ailleurs, les chiffres ne sont pas très bons...

— Monsieur, les indicateurs ne sont pas si mauvais que ça, se défendit Franck. Je dirais même que, pour la troisième année consécutive, notre activité résiste bien dans un contexte concurrentiel fort, ainsi que de concentration des acteurs.

— On stagne ! interjeta brusquement Laurie. Les confrères ne font pas que se regrouper : ils font évoluer leur métier. Aujourd'hui, il ne suffit pas d'avoir un bon produit, il faut prendre en compte le client.

— Vous revenez à la charge avec ça, Mme Calfandre, fit remarquer Agnès, mais je vous rappelle que nous sommes en sous-effectif et à flux tendu, malgré notre accord de ne prendre les appels téléphoniques des clients que le matin afin de déga...

— Parlons-en, de cette politique !, la coupa Laurie. Pendant qu'on ferme les canaux pour nous joindre, que croyez-vous que nos clients fassent ? Attendre le lendemain ? Non, ils passent à la concurrence !

— Laurie, je vous en prie, reprit Stéphane. Après tout, cela fait presque 20 ans que nous faisons notre métier de la même façon, il n'y a pas de raison que cela change. Vous ne pensez pas ? Les souscripteurs sont fidèles et loyaux, nos produits sont bons. Non, je suis convaincu que les choses vont s'arranger...

Vendre n'était plus comme avant : les consommateurs étaient informés, difficiles à déchiffrer, compliqués à gagner et impossibles à retenir.



BON À SAVOIR

43%

des canaux digitaux déployés par les marques et relevant d'une intervention humaine (e-mail, chat et réseaux sociaux) restent sans réponse.

Source : étude Smart Tribune, tendances et innovations pour 2017.

An overly-calm Board

15 days before the Crash

Some CEOs get a kick out of making their staff wait. It is said that the quarter-hour delay which often comes at the start of board meetings enable some problems to solve themselves. Let things just unravel by themselves.

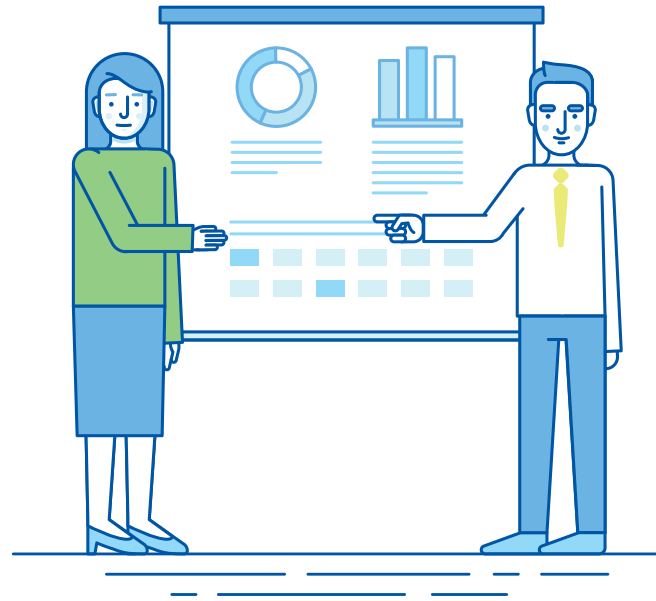
With Stéphane, it was quite the opposite: he always made a point of arriving 15 minutes early. He even took care of the percolator so that everyone could have a hot coffee when they arrived. A way of taking care of his team, particularly with such a busy agenda.

Franck only had the agenda on his mind as he settled into his seat, muttering an absent-minded "Hi". The ritual sales report had become an increasingly unpleasant exercise since the indicators has started to wane. The job of sales was not like it used to be: consumers were well informed, hard to decipher, complicated to win over and impossible to retain. What could he do about it? All he could do was to sweat it out with an eye on the clock hanging over the door.

Agnes was similarly minded to Franck. In fact, she sat down right next to him. For the troops, just like the clients, a sinister sense of disenchantment was distinctly setting in. And yet she felt that she hadn't made any mistakes or at least, she hadn't changed anything in her management. So why blame her?

Arriving exactly two minutes before the start of the meeting, Laurie, Karim and Katia took their seats in a flurry of animation opposite the first two. What had become an unconscious habit was perhaps a reflection of their deep-seated disagreements on the company's policy. It seemed that "wait-and-see" had become the norm, and everyone was hanging on to their old ideas, hoping that the environment would pick up again.

Stéphane opened the meeting.



"Franck, can you give us the report on the last year? Just like the previous years in fact, the figures aren't good."

"Well the indicators aren't actually that bad, sir," responded Franck. "I would even say that for the third year running, our activity has resisted well in a highly competitive environment and with a concentration of market players."

"We are stagnating!" Laurie suddenly cut in. "Our competitors aren't just joining forces: they're changing the way they do business. Today, having a good product isn't good enough - you've also got to take the customer into consideration."

"There you go with the same old line, Mrs. Calfandre," retorted Agnès, "but can I just remind you that we are short on staff and still under pressure, despite having agreed that we would only take customers' phone calls in the morning so that we could free up..."

"OK, so let's talk about that policy," interrupted Laurie. "While we cut off the channels by which they can join us, what you think our customers are doing? Waiting for the next day? No, they're going over to the competition!"

"Laurie, that's enough thank you," said Stéphane. "After all we've been doing our job in the same way for nearly 20 years now, and there's no reason to change. Don't you think? Our policyholders are loyal, our products are good... No, I'm sure things will start looking up sometime..."

The job of sales was not like it used to be: consumers were well informed, hard to decipher, complicated to win over and impossible to retain.



INSIGHT

43%

of digital channels deployed by brands and requiring human input (e-mail, chat and social media) do not respond to enquiries.

Smart Tribune survey, trends and innovations for 2017.

La confession

12 mois après la Chute



Retranscription de l'entretien entre Stéphane Valin, P-DG de RISQ IARD, et de Kevin Dubois, consultant senior chez Leclerc et Navarre Consulting.

Kevin : Vous souhaitez que cet entretien soit retranscrit. Pourquoi pas, mais... pourquoi ?

Stéphane : Pour que les gens sachent ! Pour qu'ils sachent qu'une entreprise honorable, qui ne fait pas d'erreurs, qui connaît son marché, qui... [Il s'interrompt] Non, en fait, ce n'est pas ça. Justement, ça, c'est des certitudes. Et les certitudes, c'est dangereux. Ce sont nos certitudes, qui nous ont mis au pied du mur. Qui ont failli emporter l'entreprise.

Kevin : Ça, et un article de presse peu élogieux.

Stéphane : [S'agaçant] Cet article avait mis le feu aux poudres, en effet. C'était un papier au vitriol sur notre politique de relation client. Ou plutôt, et je cite, « notre absence de relation client ». Le journaliste faisait part de sa propre expérience en tant que client. Il a narré une histoire, la sienne, à la suite d'un sinistre, et la bataille qu'il a dû livrer pour « faire marcher son assurance ».

Kevin : Une histoire de fuite de lave-linge du voisin du dessus, je crois...

Stéphane : Absolument. Une histoire d'infiltration, de papier peint décollé et de parquet abîmé. La routine. Il aura mis six mois pour obtenir son indemnisation, après intervention d'une association de consommateurs. Un ratage total, pour nous. [D'une voix lasse] Pourtant, on ne peut pas dire que nous avons lésiné sur les moyens. Depuis notre site Internet,

un portail en vérité, le client pouvait gérer tout seul son sinistre. Il trouvait en ligne son constat de dégât des eaux qu'il pouvait imprimer pour le compléter. Il disposait également de fiches-conseils sur ce qu'il devait faire pour gérer l'urgence, et sur ce qu'il devait préparer pour l'expertise si nécessaire. On avait même une application pour ça, je crois.

Bref, tout était fait pour autonomiser le client et le rendre pilote de son dossier. Pour nous, c'était autant de travail en moins. Moins de relation client, c'était moins de contacts avec les clients et autant de temps pour nos équipes pour gérer les dossiers... des clients.

Kevin : Pourtant, si le client gère son dossier, cela doit rendre vos équipes plus disponibles ?

Stéphane : Oui, en théorie, mais vous n'imaginez pas ce que le portail demandait comme travail en back-office. Il fallait recoller manuellement les informations fournies par les succursales en front-office, croiser les données et remonter l'ensemble du dossier au siège. C'est l'infrastructure informatique de l'époque qui voulait ça. Elle datait de l'informatisation de l'entreprise, dans les années 80.

Kevin : Et ça fonctionnait ?

Stéphane : [Soupirant] Non, bien sûr que non. Nous nous bornions à ce que nous connaissions. Nous n'avions pas conscience de faire activement disparaître la valeur ajoutée de l'entreprise en nous coupant des clients. C'était la promesse de l'autonomisation du client. Une belle chimère, en vérité.

Ce sont nos certitudes, qui nous ont mis au pied du mur. Qui ont failli emporter l'entreprise.



BON À SAVOIR

Un consommateur traité comme un numéro plutôt que comme une personne rejoint les

66%

de clients susceptibles de changer de marque.

Source : étude Smart Tribune, tendances et innovations pour 2017.

The confession

12 months after the Crash

Transcript of the interview between Stéphane Valin, CEO of RISQ IARD, and Kevin Dubois, senior consultant at Leclerc et Navarre Consulting.

Kevin: You have asked for this interview to be recorded. Why not, but... Why?

Stéphane: So that people know! So that they know that an honourable company that hasn't made any mistakes, that's familiar with its market, that... (He cuts himself off) no, in fact, that's not it. In fact, that's precisely what it's about: it's about certainties. Certainties can be dangerous. It was our certainties that put us in this predicament. They almost destroyed the company.

Kevin: That, and a negative press article.

Stéphane: (annoyed) That article really set things off, you're right. It was an uncompromising piece about our customer relationship policy. Or rather, and I quote, our "absence of customer relationship". The journalist gave his account of his own experience as a customer. He told a story, his story, about an insurance claim he was making, and his battle "get his insurance to work".

Kevin: Something to do with a washing machine leak in the flat upstairs, wasn't it?

Stéphane: Yes, that's right. A story about a leak, wallpaper coming unstuck and damage to a wood floor. Stuff you see every day. It took him six months to receive compensation after getting a consumer group involved. It was a bit of a shambles on our part. (in a dismal voice) And yet it's not as if we didn't put any resources into it. On our website, a portal in actual fact, the



customer could administer their claim by themselves; they could find their claim form for water damage online to print out and fill in. They also had fact sheets on what to do in an emergency, and what documents they needed to prepare for the loss adjuster if necessary. We even have an application for that, I think. So basically, we'd done everything to help the customer help themselves and manage their own case. For us, this meant less work. Less customer relations, meaning less customer contacts, giving us more time for our teams to manage the cases... of customers.

Kevin: But if the customers manage their own cases, that should make your teams more available...

Stéphane: Yes, in theory, but you wouldn't believe how much back-office work the portal demanded. We had to manually collate the information supplied by our branches in the front office, cross-reference the data and feed everything in the file back up to head office. We had to do that because of our IT infrastructure. This dates back to when the company converted to computerisation, in the 1980s.

Kevin: And did it work?

Stéphane: (sigh) No, of course not. We limited ourselves to what we knew. We weren't aware that we were actively destroying the company's added value by cutting ourselves off from our customers. We thought that added value came through customer autonomy. But it was an illusion, unfortunately.

It was our certainties that put us in this predicament. They almost destroyed the company.



INSIGHT

A consumer treated like a number rather than a person joins the ranks of the

66%

of customers likely to switch brand allegiance.

Smart Tribune survey, trends and innovations for 2017.

Un mauvais souvenir

12 mois après la Chute

Suite de la retranscription de l'entretien entre Stéphane Valin, P-DG de RISQ IARD, et de Kevin Dubois, consultant chez Leclerc et Navarre Consulting.

Kevin : Après la prise de conscience, après avoir découvert que l'entreprise fonctionnait sur des certitudes, paradoxalement la situation s'est aggravée ?

Stéphane : [Riant nerveusement] En effet. Un remède pire que le mal, comme on dit. Lorsque les indicateurs sont passés du vert/orange au rouge brique, nous avons accentué notre modèle.

Kevin : C'est-à-dire ?

Stéphane : Eh bien, j'ai considéré que la cause était la démobilisation de mes équipes. Le rappel a été battu : nous avons renforcé nos actions B2B et B2C pour recouvrer le contrôle. Afin de répondre également au défi technologique, nous avons ajouté d'autres solutions en ligne à celles existantes. Enfin, nous avons engagé une politique de communication proactive afin de répondre aux critiques en ligne.

Kevin : Et le résultat ?

Stéphane : Un fiasco complet. Sur chaque point engagé. Le B2B et B2C, par exemple. Nos actions unilatérales en direction de notre clientèle n'ont eu aucun des effets escomptés. Autant prêcher dans le désert. Pour les clients, comme pour les partenaires. De la même façon, le renforcement du portail n'a abouti qu'à la création d'un monstre informatique



affreusement lent et buggé. Les canaux étaient démultipliés, mais ne communiquaient toujours pas entre eux. Les demandes aboutissaient... nulle part.

Quant à notre politique de communication, autant vouloir éteindre un incendie avec du kérosène.

Pendant ce temps-là, en interne, nous avons mis en surchauffe les collaborateurs qui ont eu le sentiment d'une perte de sens profond de leur travail. Ce phénomène n'était pas nouveau, il était apparu quand nous avons misé sur l'autonomie du client, mais il s'est gravement accentué à ce moment-là. Avec ses corollaires : absentéisme, arrêts maladie, etc.

Kevin : Une phase de résistance avant l'effondrement, donc ?

Stéphane : On peut dire ça. Du jour au lendemain, la valeur ajoutée de votre entreprise disparaît des écrans radars. Il n'y a plus rien, vous ne servez plus à rien. Et c'est vos clients qui vous le disent, ou qui nous le montrent en partant chez la concurrence : vous n'apportez plus le service. Malgré vos contrats, malgré vos polices. Parce que ce n'est pas ça, que les gens veulent.

Du jour au lendemain, la valeur ajoutée de votre entreprise disparaît des écrans radars.



BON À SAVOIR

Le coût d'un service insuffisant en matière d'expérience client représente

254

milliards d'euros pour les entreprises en France.

Source : 11^e édition de la Accenture Global Consumer Pulse Survey.

A bad memory

12 months after the Crash

Continuation of the transcript of the interview between Stéphane Valin, CEO of RISQ IARD, and Kevin Dubois, senior consultant at Leclerc et Navarre Consulting.

Kevin: So when this dawned on you - when you discovered that the company was working on the basis of certainties, ironically the situation got worse...

Stéphane: (nervous laugh) Yes indeed. A cure which was worse than the disease, as they say. When our indicators went from green/orange to bright red, we stepped up our model.

Kevin: Meaning?

Stéphane: Well, I believed that the cause was our teams' lack of motivation. So we turned up the heat: we reinforced our B2B and B2C actions to take control back. And to rise to the technological challenge, we added more online solutions to those that already existed. And finally, we started actively communicating to respond to our critics online.

Kevin: And what happened?

Stéphane: It was a total fiasco. In every area. Take B2B and B2C for example. Our unilateral actions towards our customers did not have any of the desired effects. It was like talking to a brick wall. Customers and partners alike. Similarly, when we reinforced our portal, we merely created a terribly slow and bug-infested IT monster. There were lots more channels, but they still didn't communicate with each other. And so requests ended up...



nowhere. As for our communications, you might as well try and put a fire out with petrol.

And meanwhile, internally, we turned up the pressure on our employees, who felt that their work had become totally meaningless. This wasn't anything particularly new: it had already started back when we placed the emphasis on customer autonomy, but it just got worse at that point. And so we suffered the knock-on effects such as absenteeism, sick leave, etc.

Kevin: A final act of bravado before the collapse, then?

Stéphane: You could say that. Your company's added value disappears off the radar screen overnight. There's nothing left: you're no good at anything at all. That's what your customers say, or that's the message they send you when they leave you to go across to the competition. You aren't providing the right service any more, in spite of how good your contracts or policies are. Because that's not what people are looking for.

Your company's added value disappears off the radar screen overnight.



INSIGHT

The estimated cost of customers switching due to poor service is

254

billion euros in France.

11th edition of Accenture Global Consumer Pulse Survey.

LA PAROLE DES EXPERTS



« Provoquer les bonnes émotions chez le client »

— Aujourd'hui, quelle est l'évolution des modèles de relation client ?

La notion même de « modèle » est une source de commodité et de confort pour les entreprises, car elle aborde l'enjeu de la relation client à travers des prismes classiques, comme le B2B ou le B2C. Or, pour être capable de voir les choses du point de vue du client, il faut sortir des modèles. Le client ne ressent pas le besoin d'entretenir des « relations » avec ses fournisseurs. Pour lui, c'est bien plus simple : il souhaite acheter tel objet ou obtenir tel service. Même une excellente relation avec son prestataire ne l'empêchera pas d'aller voir ailleurs, s'il ne se procure pas ce qu'il veut. Nous avons affaire à des êtres humains, qui présentent des psychologies et des comportements complexes.

Se mettre à la place du client n'a rien de révolutionnaire, aujourd'hui. Cela fait 20 ans qu'existe la notion de comportement centré sur l'acheteur plutôt que sur le vendeur, ou encore celle de « relation gérée par le client ». Le sens de la réflexion s'est inversé : fini le B2C et le B2B. Désormais, nous raisonnons en termes de « moi envers l'entreprise », autrement dit, « Me2B ». L'expérience du client doit alors s'exprimer essentiellement dans la conversation avec l'entreprise : moi, client, une personne complexe, interagis avec un salarié, lui-même une

Peter Massey
Managing Director – Budd

personne complexe. Ou, et c'est de plus en plus le cas, avec des outils technologiques simples pour faciliter les tâches courantes.

— Comment les entreprises doivent-elles s'adapter face à cette nouvelle démarche, le Me2B ?

La hiérarchie doit être en permanence à l'écoute des salariés sur le terrain, car ce sont eux qui connaissent le mieux les clients. Si les dirigeants ont confiance dans les remontées de leurs collaborateurs, et les font suivre d'effets, alors un cercle vertueux s'instaure : les équipes commenceront à croire en leurs dirigeants et prendront du plaisir à travailler avec les clients. Le rôle de la direction est d'accorder l'organisation de l'entreprise et la communication de ses collaborateurs avec cette vision orientée client. Le fait, par exemple, d'employer les mots du client pour décrire ce qu'il veut, est un pas simple à faire, mais qui est riche de conséquences. Il s'agit de provoquer les « bonnes émotions » chez le client, qu'il se sente connu et valorisé par l'entreprise et qu'il constate que celle-ci entend lui faciliter la vie. Si les managers sont à l'écoute de leurs collaborateurs, ils auront moins besoin de notations et de sondages, dont les clients se lassent de toute façon, et qui exigent d'eux un effort supplémentaire. De même, les managers doivent employer leurs ressources à résoudre les problèmes et à saisir les opportunités, à exercer leurs collaborateurs et à expérimenter de meilleures conversations, en les améliorant en permanence. C'est la meilleure voie pour satisfaire le client et, par conséquent, pour prouver la valeur ajoutée de l'entreprise.



Grégoire Dufournet
Collaboration Architect – Cisco

« Le pilotage est le véritable enjeu »

— Multicanal, omnicanal, intelligence émotionnelle, pouvez-vous nous en dire plus sur ces dispositifs ?

Il s'agit de l'ensemble des technologies que l'on va coupler au modèle classique du B2B et B2C, et qui vont réunir au même endroit des informations qui arrivent de façon éparses. Cela s'applique aussi bien du côté du client que de celui de l'entreprise.

Le consommateur fluidifie son expérience en accédant à un service par les canaux de son choix : voix, vidéo, conférence, chat, etc.

L'entreprise centralise les sollicitations clients pour y répondre de façon appropriée. Elle peut aussi décloisonner les expertises de ses ressources internes avec ces mêmes outils.

— Dans quelle mesure sont-ils incontournables pour rester compétitif ?

Ce peut être paradoxal, mais le leader d'un marché n'est pas celui qui dispose du meilleur produit. C'est plutôt celui qui arrive à conjuguer un bon produit avec la plus grande satis-



faction client. Un raccourci audacieux serait de relier l'expérience client avant/pendant/après la consommation du produit, ainsi que la gestion de la réputation, à la valeur ajoutée de l'entreprise.

— Quelles sont les difficultés qui empêchent d'adopter ces outils ?

Le pilotage est le véritable enjeu. La transformation organisationnelle va finir par opérer une transformation des métiers de l'entreprise. Il s'agit d'inscrire l'expérience client dans la culture d'entreprise, et un tel changement ne peut être porté par un seul service. L'expert qui va orchestrer la transversalité nécessaire, adossé à la direction générale, est le Chief Digital Officer (CDO).

— Que préconisez-vous pour notre compagnie fictive ?

Faire un audit des outils déjà en place, puis examiner objectivement ce qui peut être amélioré et ce qui doit être délaissé. Former un comité de pilotage, assisté par un CDO, qui va porter la facilitation relationnelle au cœur de l'entreprise.

WHAT THE EXPERTS SAY



Peter Massey
Managing Director – Budd

“Focusing on the right emotions for customers”

— How are customer relationship business models evolving today?

The notion of models is convenient and comfortable for companies and groups of people because it allows us to think about customers through a traditional B2C or B2B customer relationship lens. But we need a different model to see things the way the customers do. Customers don't have relationships with the majority of their suppliers. They just get things done. They might have a great relationship, but they will still go elsewhere. We are dealing with humans, who are complex in their thinking and behaviour.

Seeing things from inside the customer's head is nothing particularly new. The notion of buyer centric, rather than seller centric, behaviours, or “customer-managed relationships” has been around for twenty years! The direction of the thinking is reversed: it's not B2C or B2B, but it's the individual's view of the company, or “Me2B”. Essentially their experience is about their conversation with the company: a complex individual engaging with a front-line employee, who is also

a complex individual. Or more and more, with their technology, which needs not to be complex.

— How should firms be acting to take this new mindset (Me2B) on board?

Management should be listening to their frontline staff, because they are the ones who know customers the best. If leaders believe in and act on what their frontline staff say, then people start to believe in their leaders and work becomes enjoyable.

The role of leadership is to change people's mental models and the way the business works to this customer-focused perspective. Using customers' language to describe what customers want is a simple but powerful shift. Focusing on the right emotions for customers so that they can feel that the firm knows them, values them and wants to make things easy for them.

If management is listening to staff, then scoring and surveys are much reduced. Customers are bored of them anyway, and often they create more effort than the original interaction. Instead, resources should be deployed on fixing issues and taking opportunities, on practicing and testing better conversations and constantly adjusting them to obtain the desired outcomes for the customer and therefore the business.



Grégoire Dufournet
Collaboration Architect – Cisco

“Leadership is what really matters”

— Multichannel, omni-channel, emotional intelligence, can you tell us more about these ideas?

These are all technologies that we plug into the classic B2B and B2C models and which will collate information in one place which arrives from different sources. This applies both on the customer side and on the business side.

The customer benefits from a smoother experience by getting access to a service through the channels of their choice: voice, video, conference, chat, etc.

The business centralises customer requests and responds to them appropriately. It can also use these tools to break down the silos between the different areas of expertise of its internal resources.

— To what extent are they essential to remain competitive?

This may sound counterintuitive, but the leader of a market is not the one that has the best product. Rather, it is the one which succeeds in combining a good product with the

highest customer satisfaction. At a stretch, you could say that the added value of the company is a direct result of the customer experience before/during/after the product consumption, combined with how it manages its reputation.

— What type of difficulties are obstacles to their adoption?

Leadership is what really matters. Structural transformation will lead to the company's skill areas being transformed. The aim is to embed the customer experience into the enterprise culture, and this type of change cannot be the concern of just one department. To drive the necessary cross-company collaboration, you need a Chief Digital Officer (CDO) who can rely on the full support of the top management and the Board.

— What do you recommend for our fictional company?

Carry out an audit on the tools that are already in place, then objectively assess what can be improved and what should be scrapped. Form a steering committee, assisted by a CDO, which will instil “building relationships” at the very heart of the company.



Entre deux portes

7 jours après la Chute

Laurie avait procédé à des consultations de son propre chef. La situation était critique et pourtant, il semblait impossible de pouvoir regarder les choses en face : le comité de direction était paralysé, tandis que l'entreprise perdait de la valeur.

Finalement, elle avait recontacté en toute discrétion son précédent employeur, Leclerc et Navarre Consulting. Après quelques échanges avec d'anciens collègues, elle avait été orientée vers Kevin, spécialiste dans la branche relation client. Deux rendez-vous en lieux neutres plus tard, Laurie était prête à jouer son va-tout, et à confronter Stéphane dans son bureau.

— C'est vous qui avez écrit ce mémo, Laurie ? C'est très intéressant, mais je ne sais pas si c'est pour nous. Et qui est ce jeune homme avec vous ?

— Stéphane, je vous présente Kevin. Il travaille dans mon ancien cabinet. J'ai pris le risque de les contacter pour leur exposer notre situation. Kevin, qui est spécialiste de la relation client, souhaite prendre en charge notre dossier. C'est lui qui a rédigé le mémo.

Le jeune homme fit un pas en avant pour tendre la main à Stéphane.

— Je regrette de vous rencontrer dans ces conditions, introduit chez vous de cette façon.

Stéphane souriait en regardant son adjointe.

— Ce n'est pas votre faute. C'est Laurie, qui est persuadée que nous sommes dans l'impasse. Nous avons pris de nouvelles mesures, qui certes n'ont pas encore eu d'effets significatifs, mais je ne désespère pas.

Kevin reprit.

— Au regard des données que m'a transmises Laurie, votre attente pourrait se prolonger. À l'agence, nous nous sommes



concertés sur le cas de RISQ IARD, et nous avons choisi de vous proposer une approche visant la facilitation relationnelle.

Je peux vous poser quelques questions ?

— Je vous en prie, allez-y.

— Sauriez-vous situer la valeur ajoutée de votre entreprise ? Stéphane parut surpris par la question.

— Voilà qui est incongru. Eh bien, je dirais la production de polices.

— Où en êtes-vous sur l'expérience client ?

— C'est une notion dont j'ai entendu parler, en effet.

Chez nous, nous avons 10 % de réduction pour les polices les plus anciennes.

— Vos directions connaissent-elles ces sujets ? Sont-elles forces de propositions ?

— Alors là, vous savez, ils sont déjà débordés par le métier... Je ne vais pas les ennuyer avec ça. Quand la crise sera passée, peut-être.

— Stéphane, reprit Laurie, je ne suis pas certaine que nous serons encore là lorsque la crise sera passée. Si vous trouvez les préconisations pertinentes, c'est-à-dire déplacer le cœur de business sur la relation client, il va falloir porter le projet. Cela doit venir d'en haut, de la direction, et se diffuser dans tous les métiers de l'entreprise : la production, la vente et le service. C'est une révolution.

Cela doit venir d'en haut, de la direction, et se diffuser dans tous les métiers de l'entreprise.



Les clients sont

97%

à considérer que la qualité du service client est un critère important dans le choix d'une marque.

Source : étude Smart Tribune, tendances et innovations pour 2017.

A quick word

7 days after the Crash

Laurie had started to consult people on her own initiative. The situation was critical, and yet it seemed impossible to be able to face up to the obvious: the Board was paralysed, and in the meantime the company was losing value.

Finally, she had discreetly made contact with her previous employer, Leclerc et Navarre Consulting. After a few discussions with her former colleagues, she had been pointed in the direction of Kevin, a specialist in customer relations. Two meetings outside the office later and Laurie was ready to play her trump card and confront Stéphane in his office.

“Did you write this memo Laurie? It’s very interesting, but I don’t know whether it’s what we need. And who is this young man with you?”

“Stéphane, this is Kevin. He works in my former consultancy. I took the liberty of contacting them and discussing our situation with them. Kevin is a specialist in customer relations and would like to take care of our case. He wrote the memo.

The young man stepped forward to shake Stéphane’s hand.

“I’m sorry to be meeting you in these conditions, intruding in your company like this.”

Stéphane smiled, glancing at his deputy.

“It’s not your fault. Laurie’s the one who’s convinced that we’re in trouble. We have taken new measures which may not have yet led to significant results, but I haven’t given up yet.”

Kevin continued. “Judging by the data that Laurie gave me, you might have to wait a long time. In our office, we discussed RISQ, and we decided to recommend an approach revolving around building relationships. Do you mind if I ask you a couple of questions?”



“Yes, sure, go ahead.”

“Would you be able to tell me where your company’s added value lies?”

Stéphane seemed to be taken aback by the question.

“That’s a funny question. Well I suppose I would say in our production of policies.”

“What have you done in the area of the customer experience?”

“Well, that’s a notion that I’m aware of. In our firm, we offer a 10% discount for the oldest policies.”

“Are your departments up to speed on the subject? Can they suggest new ideas?”

“Ah well, you know, they’re already snowed under with their job... I’m not going to bore them with that. Perhaps when the crisis is over.”

“Listen, Stéphane,” cut in Laurie, “I’m not sure that we’ll still be here when the crisis is over. If you think that these recommendations are what’s needed, meaning that our core business revolves around our customer relationship, then you’ve got to sponsor the project yourself. It has to come from the top, from top management, and trickle down into all the company’s departments: production, sales and service. It’s a revolution.”

It has to come from top management, and trickle down into all the company’s departments.



97%

of customers believe that customer service is an important criterion when choosing a brand.

Smart Tribune survey, trends and innovations for 2017.

Une longue marche

6 mois après la Chute

Finale, quelques réunions houleuses en haut lieu avaient eu raison des réticences à réformer. De toute façon, la situation était critique et il fallait faire quelque chose. Karim s'était vu bombardé Chief Digital Officer. Un titre sur mesure pour piloter le changement de culture d'entreprise, à partir de la DSI.

Au fil des formations des collaborateurs, des travaux de déploiement de solutions techniques – qui avaient consisté parfois à en supprimer – et de beaucoup de pédagogie, la facilitation relationnelle faisait son chemin et un modèle d'organisation put être dupliqué. Mais cela n'avait pas toujours été facile.

Comme lors de cette présentation dans une filiale dans l'est de la France :

— M. Sahoui, je n'arrive pas à comprendre ce qu'est la facilitation relationnelle. Moi, je connais mon travail, j'ai mes clients et mes problèmes. Je ne vois pas en quoi cela va m'aider.

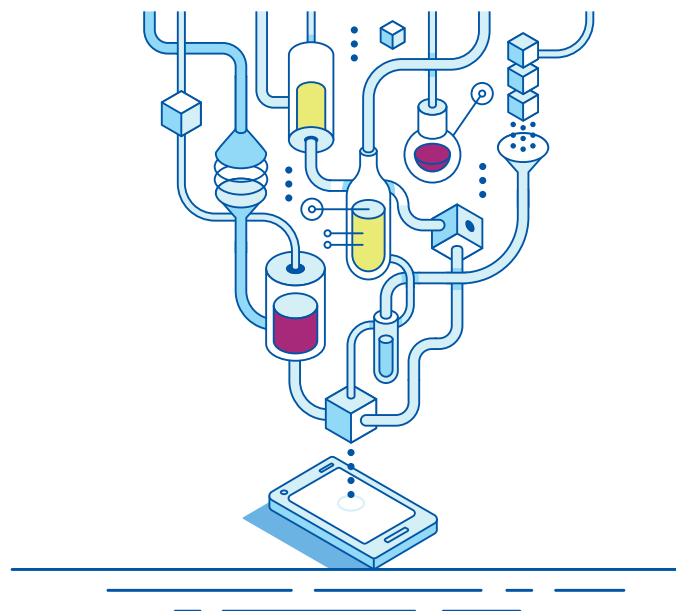
— Merci pour votre question et votre remarque. Elle illustre assez bien ce pour quoi je suis là aujourd'hui. Prenons votre mission, vous êtes en front-office, n'est-ce pas ?

— En effet, et je suis perdu dans toutes ces sollicitations, d'ailleurs !

— C'est fini. C'est ce que j'apporte aujourd'hui : le regroupement des modes d'accès du client. Pour vous, dorénavant, tout est centralisé sur votre poste : mails, appels, chat, SMS, etc. L'approche est par le client, peu importe le vecteur.

— Holà, comment je vais m'y retrouver ?

— L'interface est centrée sur le client. En fait, lorsque le client vous sollicite, quel que soit le canal, ce que vous avez, c'est l'ensemble de son dossier qui s'active. Avant même de répondre,



vous avez les éléments. Vous savez qui appelle et pourquoi il appelle. Vous avez peut-être même déjà la réponse.

— Ah oui ?

— Oui, le regroupement des canaux d'un côté, le regroupement de nos données de l'autre, cela vous donne toutes les cartes en main pour montrer au client que vous le connaissez, que vous vous souvenez de lui. Déjà, il y a de bonnes chances que cela baisse la tension, s'il y en a. Ensuite, vous lui montrez votre capacité à gérer sa demande efficacement. Vous lui offrez même des options, dans la gestion de son sinistre, par exemple. Bref, vous lui facilitez la vie lorsqu'il peut choisir le créneau horaire du passage de l'expert.

— C'est vrai qu'on aimerait pouvoir faire plus confiance au client...

— Mais vous le pouvez, avec la plate-forme que nous déployons. Vous redonnez de la valeur ajoutée à votre travail en apportant un vrai service, et en coconstruisant une solution ad hoc pour votre client. Ainsi, vous le valorisez. Il est probable que vous dépassiez ses attentes, qui étaient peut-être au début de juste se plaindre. Là, vous lui permettez de faire plus et d'être mieux : son sinistre, notre exemple, est réglé. Le consommateur est fidélisé et il est même possible qu'il devienne prescripteur, avec une démarche pertinente de « Voix du Client ».

Vous redonnez de la valeur ajoutée à votre travail en apportant un vrai service, et en coconstruisant une solution ad hoc pour votre client.



BON À SAVOIR

Échaudés par des expériences techniques pas toujours efficaces,

79%

des clients préfèrent encore une interaction avec des êtres humains plutôt qu'au travers des canaux digitaux.

Source : 11^e édition de la Accenture Global Consumer Pulse Survey.

The long walk

6 months after the Crash

In the end, several stormy Board-level meetings overcame people's reticence to change. In any case, the situation was critical, and something had to be done. Karim was catapulted to the position of Chief Digital Officer. This title was tailor-made for him to drive the change in the business culture from within the IT department.

As employees were successively trained technical solutions deployed - which had sometimes consisted of scrapping some of them - and a lot of explanation, building relationships had gradually made inroads in the company and an organisational model was duplicated. But it hadn't always been easy.

Such as at this presentation in a subsidiary in the East of France:

"Mr Sahoui, I really can't understand what building relationships is. I know how to do my job, I have my clients and I have my problems. I can't see how that's going to help me."

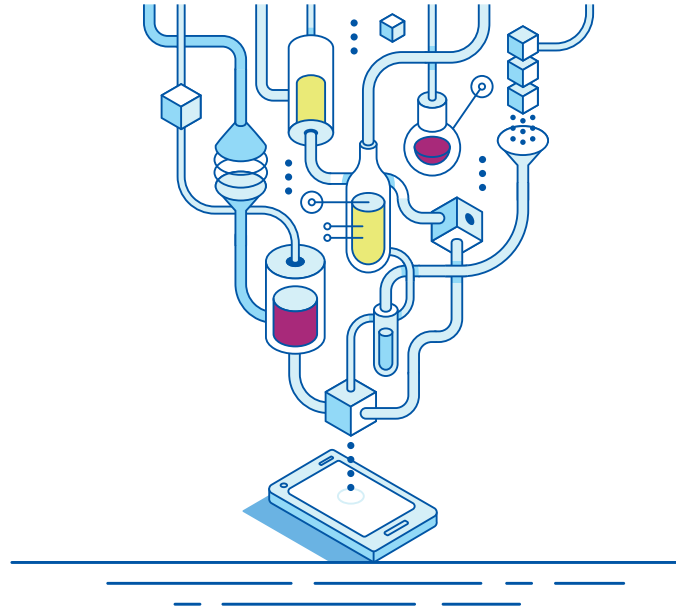
"Thank you for your question and your remark. It is a good illustration of why we are here today. Let's take your mission: you work in the front office, don't you?"

"Yes, that's right, and I'm actually snowed under with all the contacts I'm getting!"

"Well, those days are over. This is what I'm offering you today: we are merging together the customer's access modes. From now on, everything is centralised on your workstation: e-mails, calls, chat, SMS, etc. The approach is by client, regardless of the vector."

"Oh goodness - how I going to manage all of that?"

"The interface is focused on the customer. Look: when the customer contacts you, through whatever channel, you have everything in their file at your fingertips. Before you even answer them, you have everything you need. You know who is calling



and why they are calling. You might even have the answer to their question."

"Really?"

"Yes, because merging channels on the one hand and merging our data on the other gives you all you need to show the client that you know them and that you remember them. So to begin with, there's every chance that this calms the situation down. The next thing is that you show them that you are dealing with their demand efficiently. You can even offer them options - for example, in how they can keep track of their claim. You make their life much easier when they can pick their own timeslot for an appointment with the loss adjuster."

"It's true that we would like to be able to trust the customer more..."

"But you can, with the platform that we are deploying. You are re-injecting added value into your job by offering a real service, and by co-designing an ad hoc solution with your client. This way, you are making them feel valuable. You are probably even surpassing their expectations, which may initially have just been just to let off a bit of steam at you. Here, you are helping them to do more and better: their claim, for example, is sorted.

The customer becomes a loyal customer and you can even make them an advocate with the right Voice of the Customer approach.

You are re-injecting added value into your job by offering a real service, and by co-designing an ad hoc solution with your client.



INSIGHT

Disappointed by sometimes ineffective technical experiences,

79%

of customers still prefer dealing with human beings rather than through digital channels.

11th edition of Accenture Global Consumer Pulse Survey.

LA PAROLE DES EXPERTS



« Partir du point de vue du client, c'est un sacré levier de transformation de l'entreprise »

— Quelles sont les erreurs habituellement commises par les entreprises concernant leur modèle de relation client ?

Il s'agit principalement d'un écart entre la promesse de la marque et l'expérience vécue. Ensuite, les entreprises ont tendance à bâtir leur modèle sans vraiment définir ce qu'elles veulent faire vivre à leurs clients, ni comprendre leurs attentes : hypersimplicité, hyperrapidité, hyperchoix, hyperpersonnalisation, etc. Enfin, il existe aussi une non-prise en compte du collaborateur. C'est ce que j'appelle l'alignement des intentions : un collaborateur a les mêmes attentes qu'un client.

— Quelles sont les principales résistances au changement que vous rencontrez lors de vos expertises clients ?

Tout bêtement, la peur du changement et la croyance que le modèle en place est un bon modèle. Le poids du legacy dans le déploiement technique joue aussi beau-

Stéphane Schoder
Directeur Business Consulting – Activeo

coup. Mais ce qui est le plus pernicieux est certainement « l'indicateur pastèque » : des informations critiques, donc rouge à la base, qui se colorent de vert, en remontant à la direction.

— Quels arguments utilisez-vous pour réussir à convaincre vos clients de la pertinence de vos prescriptions ?

S'il faut en retenir un, c'est celui que tout le monde est client un jour. Partir du point de vue du client, c'est un sacré levier de transformation de l'entreprise. Nos ateliers consistent souvent à faire sortir la part client du collaborateur ou du décideur.

— Au bout de combien de temps mesure-t-on les effets bénéfiques d'une modification du schéma de relation client ?

Il faut des effets à court, moyen et long termes. Dans un parcours client à court terme, ce peut être simplement supprimer des irritants, comme revoir la tournure de messages. À moyen terme, l'évolution d'outils en place est envisageable, tandis que le long terme introduit de nouveaux canaux. Les effets bénéfiques pour une société peuvent être très rapides.



Bruno Caille
Sales Director Collaboration
Business Solutions France – Cisco

« On tend vers une formation continue et permanente des collaborateurs »

— Quelles solutions techniques pour la relation client aujourd'hui ?

On va distinguer les solutions on-premises des solutions cloud. Ce sont deux approches qui vont cibler des besoins différents. Les premières coconstruisent avec les partenaires, tandis que les deuxièmes sont des solutions modulaires distribuées. Dans les deux cas, le service délivré joue sur la proximité, et tend à l'omnicanal : l'expérience est « sans couture » pour le client, et ses interlocuteurs disposent de toutes les informations nécessaires pour accomplir leurs missions. Ces solutions se déploient sans question de taille pour les entreprises, le cloud apportant la souplesse nécessaire.

— Racontez-nous le déploiement type d'une nouvelle architecture chez un client qui veut passer à la facilitation relationnelle.

La technique doit reposer sur une expertise métier. Il faut comprendre le parcours



complet du client final, mais aussi de l'agent qui va le traiter. Pour apporter des solutions d'appropriation efficaces pour l'interne, le rôle d'un Chief Digital Officer peut être déterminant, surtout s'il est métier. Car la digitalisation va changer le métier.

— Est-ce que l'appropriation par les équipes se déroule bien ? Nécessite-t-elle une préparation spécifique ?

L'appropriation se passe bien si l'on ne perd pas de vue que l'application ne sera pas forcément adoptée par défaut ! L'accompagnement est essentiel. Les cycles de changement sont plus rapides. On tend donc vers une formation continue et permanente des collaborateurs.

— Ces solutions sont-elles abordables ? Sont-elles un investissement intéressant pour les entreprises ?

Oui et oui ! Le cloud est abordable : il faut compter en moyenne 100 euros par mois et par agent pour les solutions avec un niveau fonctionnel limité. Les startups l'ont compris : l'investissement de base pour la partie technique est très faible, les fonds servant à payer les talents. Mais cet investissement est une nécessité : tous les clients sont désormais exigeants sur la qualité de l'accueil et la connaissance de leur dossier.

WHAT THE EXPERTS SAY



Stéphane Schoder
Head of Business Consulting – Activeo

“Starting from the customer’s point of view is a true lever for the transformation of the firm”

— **What mistakes are usually made by companies in their customer relationship model?**

It’s mainly the disparity between the brand promise and the actual experience. Secondly, firms tend to build their model without really defining what they want their clients to experience, or understanding their expectations: ultra-simplicity, ultra-rapidity, ultra-choice, ultra-personalisation, etc. Finally, there is also a tendency to forget the employee. This is what I call the alignment of intentions: an employee has the same expectations as a customer.

— **What are the main resistances to change that you encounter when you audit your clients?**

Quite simply the fear of change and the belief that the model in place is a good model. The weight of legacy in technical deployment is also important. But the most harmful thing is definitely the “watermelon

indicator”: negative information, which is therefore red to start with, gradually turns to green as it works its way up to the top management.

— **What arguments do you use to convince your clients that your recommendations are right?**

If I had to pick one, it is the fact that everyone is a customer. Starting from the customer’s point of view is a true lever for the transformation of the firm. Our workshops often consist of bringing out the customer in the employee or the decision-maker.

— **How long does it take to feel the beneficial effects of the modification in the customer relation model?**

You need to make efforts in the short, medium and long terms. In the customer journey, in the short term, this might simply be to remove the irritating factors, such as rephrasing messages. In the medium term you can change the tools currently in place, whilst in the long term, you can introduce new channels. The beneficial effects for a firm can happen very fast.



Bruno Caille
Sales Director Collaboration
Business Solutions France – Cisco

“This implies a need for continuous and permanent training of staff members”

— **What technical solutions exist for the customer relationship today?**

We can divide them into on-premises solutions and cloud solutions. These are two approaches which target different needs. The former co-design solutions with partners, whilst the latter are distributed modular solutions. In both cases, the service delivered promotes proximity, and moves towards omnichannel: the experience is seamless for the customer, and their customer service staff has all the information they need to fulfil their missions.

These solutions can be deployed regardless of the size of the company, because the cloud provides the necessary flexibility.

— **Tell us about a typical deployment of a new architecture with a client who wants to adopt “building relationships”.**

Technology has to be based on core business expertise. You have to understand the entire journey of the end customer, but

also that of the person who is going to be dealing with them. To allow new solutions to be adopted easily in the firm, the role of the Chief Digital Officer is vital, particularly if they come from a core business background. Because digitalisation will transform the core business.

— **Do teams take up new solutions easily? Does it require specific preparation?**

Take-up happens naturally if you keep in mind that the application will not necessarily be adopted by default! Support is essential. Change cycles are faster. This implies a need for continuous and permanent training of staff members.

— **Are these solutions affordable? Are they an attractive investment for companies?**

Yes and yes! The cloud is affordable: you can expect to pay €100 per month and per employee for solutions with a limited functional level. This is something that start-ups have seized upon: the initial outlay for the technical part is very low, money should be used to pay for people. But this investment is an absolute necessity: customers today are very demanding in how they are talked to and how well the company knows them.

Un nouveau départ

10 mois après la Chute

Ce matin-là, c'était toute l'équipe de direction, qui était en avance. Katia avait acheté des croissants et Karim de pains au chocolat. Laurie était au percolateur quand Franck entra, visiblement encore marqué par son footing matinal. Mais le résultat était là : il avait fondu. Guilleret, il s'attela à la décoration et accrocha quelques guirlandes. Kevin l'aida. Finalement, Stéphane entra dans la salle de réunion. Une petite fête s'était improvisée pour la restitution de la transformation digitale. Ils prirent place et firent tourner les viennoiseries et le café.

— Alors, Kevin, votre mission est déjà terminée ?

— Oui, Monsieur Valin, d'autres tâches m'attendent. Mais je crois que RISQ IARD est tirée d'affaire. Les indicateurs de la semaine dernière et ceux de ces deux derniers mois le montrent clairement.

— Très bien. Et vous Karim, terminé le CDO ? Pas de regrets ?

— Oh non, Monsieur Valin. C'était une aventure passionnante, mais épuisante. J'ai perdu le décompte du nombre d'heures de formation et des kilomètres parcourus. Quoique j'aie particulièrement apprécié de visiter l'ensemble des établissements. J'ai plein d'idées pour améliorer l'expérience client, peut-être une boucle vertueuse, mais je crois que je vais d'abord prendre quelques jours de vacances. La demande est sur votre bureau, d'ailleurs.

— Je crois que vous les méritez amplement en effet.

Quelques développements, tout de même, avant de faire vos valises ? Vous partez toujours à Bornéo ?

— Oui, Monsieur. Concernant la digitalisation des activités et l'approche relation client, l'omnicanal fonctionne. Les clients peuvent rejoindre la compagnie comme ils le souhaitent,



au moment où ils le souhaitent. En interne, nos équipes sont au point et « redécouvrent » leur métier. Avec le décloisonnement des compétences, elles gèrent les demandes de façon rapide et efficace. On a littéralement mis au jour un gisement de valeur en désignant experts différents collaborateurs identifiés comme particulièrement compétents dans leur domaine. Je pense à Badou, de notre agence à Chartres, qui est devenu le référent interne national sur les questions relatives aux sinistres incendies.

— Formidable. Et ces chiffres, Kevin ?

— 21 % de traitements de dossier en plus, 54 % d'indice de mécontentement en moins. RISQ IARD est joignable h24 et j365. La notoriété de l'entreprise progresse, même si Internet met du temps à oublier. Il faudra peut-être une campagne de communication ad hoc pour accélérer la transition d'image... Quelqu'un reprendra du café ?

On a mis au jour un gisement de valeur en désignant experts différents collaborateurs identifiés comme très compétents dans leur domaine.



BON À SAVOIR

Seulement

25%

des PME peuvent revendiquer une prise en compte sérieuse de la problématique de l'expérience client. À l'heure du Me2B, où en est votre entreprise ?

Source : Observatoire de l'Expérience Client 2017, AFRC.

A fresh start

10 months after the Crash

That morning, the whole management team had arrived early. Katia had bought croissants and Karim had bought pains au chocolat; Laurie was standing at the coffee machine when Franck walked in, ostensibly still pink in the face from his morning run. But the result was there for all to see: he had lost a lot of weight. With a spring in his step, he started on the room decorations, putting up a few chains. Kevin helped him. Finally, Stéphane walked into the meeting room. A small party had been improvised for the final report on the digital transformation. They took their seats and passed around pastries and coffee.

“So Kevin, is your mission finished already?”

“Yes Mr Valin, other tasks await me. But I think that RISQ is out of harm’s way. Last week’s indicators and those from the last two months are clearly proof of this.”

“Excellent. And what about you, Karim? Is your spell as CDO over, too? No regrets?”

“Oh no, Mr. Valin. It was an exciting adventure, but it was exhausting. I have lost count of the number of hours of training I’ve given and the number of kilometres I’ve travelled. Although I did appreciate visiting all our branches. I have lots of ideas to improve the customer experience, but I think I’m going to take a holiday first. My leave application is on your desk by the way.”

“Well, you certainly deserve it. Is there anything you want to tell us before you pack your case? Are you still going to Borneo?”

“Yes, I am. As regards the digitalisation of business and the customer relationship approach, our omni-channel system is up and running. Customers can contact the company as they wish when they wish, where they wish. Inside the company, our teams are up to speed and are “rediscovering” their job. Because we’ve



broken down the silos between skill sets, we can now manage requests quickly and efficiently. We have literally unearthed a whole source of value by appointing different staff members, particularly skilled in their field, as experts. For example, Badou in our Chartres branch has become the national internal champion on questions relating to fire insurance claims.”

“Great. And what about those figures, Kevin?”

“21% more claims dealt with, 54% less dissatisfaction. RISQ can now be reached 24 hours a day and all year round. The reputation of the company is improving, even if Internet takes time to forget. We might need a special communications campaign to accelerate the image transition... More coffee, anyone?”

We have unearthed a whole source of value by appointing different staff members, particularly skilled in their field, as experts.



Only

25%

of SMEs claim to seriously address the issue of the customer experience. In the era of Me2B, what's your company doing?

Observatoire de l'Expérience Client 2017, AFRC.

LA PAROLE DE L'EXPERT

« La technologie de rupture, c'est indiscutablement l'intelligence artificielle »

— Me2B, facilitation relationnelle... À quoi ressemblera l'expérience client dans les prochaines années ?

Ce sera une expérience augmentée. La technologie de rupture, c'est indiscutablement l'intelligence artificielle (IA). Elle est partout et elle le sera encore plus demain. Paradoxalement, et alors que des voix s'élèvent sur les dangers que peuvent présenter les IA, ce sont bien ces dernières, du moins dans le domaine qui nous intéresse, qui vont redonner à l'humain un rôle prépondérant.

Aussi sophistiquées qu'elles puissent être, les IA ont une « intelligence » qui leur est propre, et qui reste très relative, notamment comparée à celle d'un être humain. Elles sont donc parfaites pour traiter de grands volumes d'informations rébarbatives, et effectuer des tâches rebutantes. Tout le reste, c'est pour l'homme ! Qu'il s'agisse du client ou du collaborateur, libéré des tâches aliénantes. C'est tout le champ

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

de l'émotion et de l'empathie qui peut venir agrémenter l'expérience client. Un conseiller client devient pilote de bots, et peut se concentrer sur l'expérience client, qui sera plus que jamais la valeur de l'entreprise.

— Vous revenez du CES 2018. Quelles technologies seront demain au service de la relation client ?

Outre les IA, c'est l'émergence forte et rapide du vocal. Le smartphone a introduit il y a dix ans le tactile, et c'est la voix qui est bien partie pour lui succéder. En effet, la voix est le vecteur de choix pour échanger avec un appareil connecté, donc forcément piloté par une IA. Concrètement, on pense aujourd'hui aux assistants vocaux, type Siri chez Apple ou Alexa chez Amazon.



Association Française de la
Relation Client's President

“The big disruptive technology today is without a doubt Artificial Intelligence”

— Me2B, building relationships... What will customer experience be like in the coming years?

It will be an augmented experience. The big disruptive technology today is without a doubt Artificial Intelligence (AI). It is around us everywhere, and it will be even more widespread tomorrow. Ironically, while voices are being raised as to the dangers that

these AIs represent, it is actually these AIs, at least in the area that concerns us, that are going to give humans a predominant role.

Despite their apparent sophistication, these AIs have their own form of “intelligence”, which is actually quite limited, in particular compared to a human being. They are therefore perfect to deal with large volumes of repetitive information and execute uninteresting tasks. The rest is for people to do - whether it's the customer or the employee. Freed from these alienating tasks, the customer experience will be augmented by the full spectrum of emotion and empathy. A customer adviser becomes someone who manages a bot, and who can fully concentrate on the customer experience which, more than ever before, will constitute the value of the company.

— You have just come back from CES 2018. What technology will be at the service of the customer relationship tomorrow?

In addition to these AIs, we are seeing the vigorous and rapid emergence of vocal technology. Ten years ago, the smart phone introduced tactile technology, and it looks like the voice is set to replace it. Indeed, the voice is the choice vector through which to exchange with a connected device, therefore obviously driven by an AI. In concrete terms, we can take the example of voice assistants such as Siri at Apple or Alexa at Amazon.

REMERCIEMENTS : Activeo et Cisco remercient les experts cités pour leur intervention, leur disponibilité et leur gentillesse. Vulgariser l'expérience client est tout un art ! Un grand merci à Véronique Godart et à Catherine Demarre pour la qualité de leurs conseils et de leurs préconisations dans la rédaction de ce livre blanc. Le rédacteur aimerait saluer, pour sa part, les comédiens de Fotalia qui se donnent beaucoup de mal pour insuffler la vie à des personnages fictifs, qui pourtant nous entourent, tous les jours. Qu'ils en soient remerciés !

ACKNOWLEDGEMENTS: Activeo and Cisco would like to thank the experts quoted for their contribution, availability and kindness. Making customer experience sound simple is an art form! A big thank you to Véronique Godart and Catherine Demarre for the quality of their advice and recommendations in writing this White Paper. The author would also like to pay tribute to the Fotalia actors who went to great lengths to bring to life the fictional characters who we nevertheless encounter in our everyday working lives. Thank you to them!



41, rue Camille-Desmoulins
92130 Issy-les-Moulineaux
Tél. : +33 1 55 00 56 00 / Fax : +33 1 55 00 56 71

info@activeo.com

www.activeo.com